

INMEDIACIONES DE LA COMUNICACIÓN

PUBLICACIÓN SEMESTRAL - VOLUMEN 15/Nº2 - JULIO - DICIEMBRE 2020

COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: REALIDADES, TENDENCIAS Y DESAFÍOS EN EL MUNDO ACTUAL

PRESENTACIÓN

VIRGINIA SILVA PINTOS, Editora / Universidad ORT Uruguay, República Oriental del Uruguay. INVESTIGAR LA VIDA EN/DE LAS ORGANIZACIONES: ENCRUCIJADAS, RETOS Y OPORTUNIDADES

ARTÍCULOS

MARILUZ RESTREPO, Universidad Nacional de Colombia, Colombia. LA COMUNICACIÓN NO ES LO QUE PARECE. UNA RELECTURA DE FONDO

OMAR EDUARDO CONTRERAS DELGADO & NADIA GABRIELA GARIBAY RENDÓN, Universidad Autónoma de Zacatecas, México. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. HISTORIA, DESARROLLO Y PERSPECTIVAS DE UN CONCEPTO EN CONSTANTE CONSTRUCCIÓN EN AMÉRICA LATINA

HILDA GABRIELA HERNANDEZ FLORES & MELVA NAVARRO SEQUEIRA, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. COMUNICACIÓN RESPONSABLE EN SITUACIONES DE COMUNICACIÓN PÚBLICA. EL CASO DE LÓPEZ OBRADOR Y SU GABINETE EN MÉXICO

GUSTAVO RUBÉN CUSOT CERDA & ISABEL PALACIOS ARIAS, Universidad San Francisco de Quito, Ecuador. CULTURA PREDOMINANTE Y SUBCULTURAS. EL ESTUDIO DE LA COMPAÑÍA GO GALÁPAGOS MEDIANTE EL ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT

MARÍA JOSÉ MIZRAJI BERTA, Universidad ORT Uruguay, República Oriental del Uruguay. LAS PROBLEMÁTICAS COMUNICACIONALES DE LOS EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS DE BASE TECNOLÓGICA

ALANA NOGUEIRA VOLPATO, ALANA CAROLINA GOMES & SIMONE YADOMI, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil / Universidade do Sagrado Coração, Brasil. METÁFORA DO PALCO. PAPÉIS E ATORES NA CENA ORGANIZACIONAL MEDIATEZADA

LETICIA QUINTANA PUJALTE, Universidad de Málaga, España. COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN REVISTAS CIENTÍFICAS LATINOAMERICANAS. ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO EN SCOPUS Y LATINDEX

MARÍA JOSEFINA PIVIDORI, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. COMUNICACIÓN Y TRABAJO AGRARIO. APORTES DESDE LAS NOCIONES DE CAMPO Y HABITUS EN UNA ORGANIZACIÓN POLÍTICO-GREMIAL

MISECELÁNEAS

MIGUEL VALDEZ ORRIAGA, Universidad de San Martín de Porres, Perú. LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LA NOVELA *TIEMPOS RECIOS* DE MARIO VARGAS LLOSA. UNA APROXIMACIÓN LITERARIA A LA VIDA Y OBRA DE EDWARD BERNAYS FREUD

JUAN ANDRÉS ELHORDOY, Universidad ORT Uruguay, República Oriental del Uruguay. *PODCASTS: HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA EL ÁMBITO INTERNO Y EXTERNO DE LAS ORGANIZACIONES. APROXIMACIÓN A LOS NUEVOS DISPOSITIVOS DE LA CULTURA DIGITAL*

ENTREVISTAS

“LO QUE HACEMOS EN RELACIONES PÚBLICAS ES GESTIONAR LA INCERTIDUMBRE DERIVADA DEL RIESGO REPUTACIONAL”. ENTREVISTA A **JORDI XIFRA**

“LA COMUNICACIÓN, PARA SER ESTRATÉGICA Y SER GERENCIAL, TIENE QUE EMPEZAR CON INVESTIGACIÓN”. ENTREVISTA A **CLAUDIA PATRICIA SALAS FORERO**

INMEDIACIONES DE LA COMUNICACIÓN

PUBLICACIÓN SEMESTRAL - VOLUMEN 15/Nº2 - JULIO-DICIEMBRE 2020

INMEDIACIONES DE LA COMUNICACIÓN

(Inmediac. Comun.)

Escuela de Comunicación

Facultad de Comunicación y Diseño

Universidad ORT Uruguay

Av. Uruguay 1185- 11100 - Montevideo, Uruguay

Tel. (00598) 2 902 1505

www.ort.edu.uy - <https://fcd.ort.edu.uy/>

Correo electrónico de contacto: inmediaciones@ort.edu.uy

<https://revistas.ort.edu.uy/inmediaciones-de-la-comunicacion>

Año de publicación 2020

ISSN 1510-5091 - ISSN 1688-8626 (en línea)

DOI: <https://doi.org/10.18861/ic.2019.15.2>

Publicación semestral de distribución gratuita.

Licencia Creative Commons



Las opiniones expresadas en los artículos, entrevistas y reseñas son de responsabilidad exclusiva de sus autores.

La reproducción y/o transcripción total o parcial de los artículos, entrevistas y reseñas publicadas en el volumen, sea realizada con fines académicos o informativos, deben estar siempre acompañadas de la cita de la fuente correspondiente.

AUTORIDADES ACADÉMICAS DE LA ESCUELA DE COMUNICACIÓN

**DECANO DE LA FACULTAD DE
COMUNICACIÓN Y DISEÑO**
ING. EDUARDO HIPOGROSSO

**SECRETARIO DOCENTE Y
COORDINADOR ACADÉMICO**
DR. HÉCTOR BAJAC

**COORDINADORA ACADÉMICA DE COMUNICACIÓN
Y CATEDRÁTICA DE COMUNICACIÓN
CORPORATIVA Y RELACIONES PÚBLICAS**
LIC. VIRGINIA SILVA PINTOS, MSC

**COORDINADOR ACADÉMICO
DE AUDIOVISUAL**
MAG. GERARDO CASTELLI

**COORDINADORA ACADÉMICA DE PERIODISMO
Y CONTENIDOS DIGITALES**
LIC. ANA LAURA PÉREZ, MBA

COORDINADOR ACADÉMICO DE SONIDO
TDS GUILLERMO MARCHESE

**CATEDRÁTICA ASOCIADA DE
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
Y PROYECTOS FINALES**
LIC. MARÍA FORNI

**CATEDRÁTICO DE REALIZACIÓN
CINEMATOGRAFICA**
LIC. ÁLVARO BUELA

INMEDIACIONES DE LA COMUNICACIÓN

PUBLICACIÓN SEMESTRAL - VOLUMEN 15/Nº 2 - JULIO-DICIEMBRE 2020

DIRECTOR

Lautaro Cossia
cossia@ort.edu.uy

EDITORA

Virginia Silva Pintos
Universidad ORT Uruguay, Uruguay

COMITÉ EDITORIAL

Gerardo Castelli
Universidad ORT Uruguay, Uruguay

Ana Laura Pérez
Universidad ORT Uruguay, Uruguay

Héctor Bajac
Universidad ORT Uruguay, Uruguay

CONSEJO ASESOR

Patricia Bernal
Pontificia Universidad Javeriana,
Colombia

José Carlos Lozano Rendón
Texas A&M International University,
Estados Unidos

Erick Rolando Torrico Villanueva
Universidad Andina Simón Bolívar,
Estado Plurinacional de Bolivia

Perla Chinchilla
Universidad Iberoamericana, México

Martín Becerra
Universidad Nacional de Quilmes,
Argentina

José Luis Fernández
Universidad de Buenos Aires, Argentina

Sandra Valdetaro

Universidad Nacional de Rosario,
Argentina

Guido Vespucci

Universidad Nacional de Mar del Plata,
Argentina

Antônio Fausto Neto

Universidade do Rio do Rio dos Sinos,
Brasil

Ricardo Diviani

Universidad Nacional de Entre Ríos,
Argentina

María Cecilia Reviglio

Universidad Nacional de Rosario,
Argentina

Natalia Raimondo Anselmino

Consejo Nacional de Investigaciones
Científicas y Técnicas, Argentina

CORRECTOR DE FORMATO

René Fuentes

RESPONSABLE GRÁFICO

Pablo González

DISEÑO WEB

Andrea Castro y Fernando Benedictti

COLABORACIÓN ESPECIAL

Adriana Fernández
Ana Ruiz
Rosana Izquierdo
Sandra Leal

InMediaciones de la Comunicación (*Inmediac. Comun.*) es una revista académica arbitrada e indexada que publica, desde 1998, la Escuela de Comunicación, Facultad de Comunicación y Diseño, Universidad ORT Uruguay. El propósito está centrado en la publicación de artículos originales e inéditos y en la difusión de la producción teórica e investigativa en el campo de la comunicación y en disciplinas afines. El contenido está dirigido a investigadores, docentes, estudiantes de grado y posgrado, poniendo en circulación materiales escritos que son previamente seleccionados por el Comité Editorial y evaluados a través del sistema doble ciego con la intervención de árbitros externos.

InMediaciones de la Comunicación tiene una política de acceso abierto, recibe textos en español, inglés y portugués, y los autores no pagan ningún costo por el procesamiento y el envío de los artículos. La revista se presenta en formato papel y en formato digital, ajustándose de ese modo a los estándares internacionales de las publicaciones académicas y *journals* nacionales e internacionales.

InMediaciones de la Comunicación (Inmediac. Comun.) is an indexed and arbitrated academic magazine that is published since 1998 by the School of Communications, Faculty of Communications and Design of ORT Uruguay University. Its main aim is centred in the publishing of new, unpublished, articles and in the release of the theoretic and investigative production in the field of communication and other related areas. The content is aimed at researchers, undergraduate and postgraduate students, putting written mate-

rial in circulation which is previously selected by the Editorial Council and evaluated with the double blind system with the intervention and cooperation of external arbitrators.

InMediaciones de la Comunicación has an open access policy, receiving texts in Spanish, English and Portuguese; the authors do not have to pay for the processing and delivery of the articles to the magazine. The magazine is presented in paper and in digital format thereby adjusting itself to the international standards of national and international academic magazines and journals.

InMediaciones de la Comunicación (Inmediac. Comun.) é uma revista acadêmica arbitrada e indexada que publica desde 1998 a Escola de Comunicação da Faculdade de Comunicação e Design da Universidade ORT Uruguai. O objetivo principal é a publicação de artigos originais e a divulgação da produção teórica e investigativa no campo da comunicação e disciplinas relacionadas. O conteúdo é destinado a pesquisadores, professores, estudantes de graduação e pós-graduação. O material publicado é previamente selecionado pelo Conselho Editorial e avaliada com o protocolo de arbitragem duplo cego com a intervenção de árbitros externos.

InMediaciones de la Comunicación possui uma política de acesso aberto, recebe textos em espanhol, inglês e português e os autores não pagam nenhum custo por processar e enviar os artigos à revista. A revista tem uma periodização semestral e é apresentado em formato de papel e em formato digital, ajustando-se aos critérios internacionais de revistas e periódicos acadêmicos.

 Dialnet

 latindex
catálogo

PKP|INDEX



 ERIH PLUS
EUROPEAN REFERENCE INDEX FOR THE
HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES

 DOAJ
DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS



DORA

 LatinREV
Red Iberoamericana de Revistas Académicas
en Ciencias Sociales y Humanidades

 AURA
ASOCIACIÓN URUGUAYA
DE REVISTAS ACADÉMICAS

MIAR

 REDIB | Red Iberoamericana
de Innovación y Conocimiento Científico

SUMARIO

COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES: REALIDADES, TENDENCIAS Y DESAFÍOS EN EL MUNDO ACTUAL

PRESENTACIÓN

VIRGINIA SILVA PINTOS, Editora / Universidad ORT Uruguay, República Oriental del Uruguay. INVESTIGAR LA VIDA EN/DE LAS ORGANIZACIONES: ENCRUCIJADAS, RETOS Y OPORTUNIDADES 17

ARTÍCULOS

MARILUZ RESTREPO, Universidad Nacional de Colombia, Colombia. LA COMUNICACIÓN NO ES LO QUE PARECE. UNA RELECTURA DE FONDO 27

OMAR EDUARDO CONTRERAS DELGADO & NADIA GABRIELA GARIBAY RENDÓN, Universidad Autónoma de Zacatecas, México. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. HISTORIA, DESARROLLO Y PERSPECTIVAS DE UN CONCEPTO EN CONSTANTE CONSTRUCCIÓN EN AMÉRICA LATINA 43

HILDA GABRIELA HERNANDEZ FLORES & MELVA NAVARRO SEQUEIRA, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. COMUNICACIÓN RESPONSABLE EN SITUACIONES DE COMUNICACIÓN PÚBLICA. EL CASO DE LÓPEZ OBRADOR Y SU GABINETE EN MÉXICO 71

GUSTAVO RUBÉN CUSOT CERDA & ISABEL PALACIOS ARIAS, Universidad San Francisco de Quito, Ecuador. CULTURA PREDOMINANTE Y SUBCULTURAS. EL ESTUDIO DE LA COMPAÑÍA GO GALÁPAGOS MEDIANTE EL ORGANIZACIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT..... 95

MARÍA JOSÉ MIZRAJI BERTA, Universidad ORT Uruguay, República Oriental del Uruguay. LAS PROBLEMÁTICAS COMUNICACIONALES DE LOS EMPRENDIMIENTOS DINÁMICOS DE BASE TECNOLÓGICA 115

ALANA NOGUEIRA VOLPATO, ALANA CAROLINA GOMES & SIMONE YADOMI, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil / Universidade do Sagrado Coração, Brasil. METÁFORA DEL ESCENARIO. ROLES Y ACTORES EN LA ESCENA ORGANIZACIONAL MEDIATIZADA 139

LETICIA QUINTANA PUJALTE, Universidad de Málaga, España. COMUNICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES EN REVISTAS CIENTÍFICAS LATINOAMERICANAS. ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO EN SCOPUS Y LATINDEX 157

MARÍA JOSEFINA PIVIDORI, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. COMUNICACIÓN Y TRABAJO AGRARIO. APORTES DESDE LAS NOCIONES DE CAMPO Y HABITUS EN UNA ORGANIZACIÓN POLÍTICO-GREMIAL 179

MISECELÁNEAS

MIGUEL VALDEZ ORRIAGA, Universidad de San Martín de Porres, Perú. LAS RELACIONES PÚBLICAS EN LA NOVELA *TIEMPOS RECIOS* DE MARIO VARGAS LLOSA. UNA APROXIMACIÓN LITERARIA A LA VIDA Y OBRA DE EDWARD BERNAYS FREUD 205

JUAN ANDRÉS ELHORDOY, Universidad ORT Uruguay, República Oriental del Uruguay. *PODCASTS*: HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN EFECTIVA PARA EL ÁMBITO INTERNO Y EXTERNO DE LAS ORGANIZACIONES. APROXIMACIÓN A LOS NUEVOS DISPOSITIVOS DE LA CULTURA DIGITAL 217

ENTREVISTAS

“LO QUE HACEMOS EN RELACIONES PÚBLICAS ES GESTIONAR LA INCERTIDUMBRE DERIVADA DEL RIESGO REPUTACIONAL”. ENTREVISTA A JORDI XIFRA 231

“LA COMUNICACIÓN, PARA SER ESTRATÉGICA Y SER GERENCIAL, TIENE QUE EMPEZAR CON INVESTIGACIÓN”. ENTREVISTA A CLAUDIA PATRICIA SALAS FORERO 245

SUMMARY

COMMUNICATION IN ORGANIZATIONS: REALITIES, TRENDS AND CHALLENGES IN TODAY'S WORLD

PRESENTATION

VIRGINIA SILVA PINTOS, Editora / Universidad ORT Uruguay, Oriental Republic of Uruguay. RESEARCHING LIFE IN/OF ORGANISATIONS: CROSSROADS, CHALLENGES AND OPPORTUNITIES **17**

ARTICLES

MARILUZ RESTREPO, Universidad Nacional de Colombia, Colombia. COMMUNICATION IS NOT WHAT IT SEEMS. REVISITING ITS GROUND **27**

OMAR EDUARDO CONTRERAS DELGADO & NADIA GABRIELA GARIBAY RENDÓN, Universidad Autónoma de Zacatecas, Mexico. ORGANIZATIONAL COMMUNICATION. HISTORY, DEVELOPMENT AND PERSPECTIVES OF A CONCEPT IN CONSTANT DEVELOPMENT IN LATIN AMERICA **43**

HILDA GABRIELA HERNANDEZ FLORES & MELVA NAVARRO SEQUEIRA, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Mexico. RESPONSIBLE COMMUNICATION IN PUBLIC COMMUNICATION SITUATIONS. THE CASE OF LÓPEZ OBRADOR AND ITS CABINET IN MEXICO **71**

GUSTAVO RUBÉN CUSOT CERDA & ISABEL PALACIOS ARIAS, Universidad San Francisco de Quito, Ecuador. PREDOMINANT CULTURE AND SUBCULTURES. THE GO GALÁPAGOS COMPANY STUDY THROUGH THE ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT **95**

MARÍA JOSÉ MIZRAJI BERTA, Universidad ORT Uruguay, Oriental Republic of Uruguay. THE COMMUNICATIONAL PROBLEMS OF DYNAMIC TECHNOLOGY-BASED VENTURES **115**

ALANA NOGUEIRA VOLPATO, ALANA CAROLINA GOMES & SIMONE YADOMI, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brazil / Universidade do Sagrado Coração, Brazil. STAGE METAPHOR. ROLES AND ACTORS IN THE MEDIATIZED ORGANIZATIONAL SCENE **139**

LETICIA QUINTANA PUJALTE, Universidad de Málaga, Spain. COMMUNICATION OF NON-GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN LATIN AMERICAN SCIENTIFIC JOURNALS. BIBLIOMETRIC ANALYSIS IN SCOPUS AND LATINDEX **157**

MARÍA JOSEFINA PIVIDORI, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. COMMUNICATION AND AGRICULTURAL WORK. CONTRIBUTIONS FROM THE NOTIONS OF *FIELD* AND *HABITUS* IN A POLITICAL-UNION ORGANIZATION **179**

MISCELLANEOUS

MIGUEL VALDEZ ORRIAGA, Universidad de San Martín de Porres, Peru. PUBLIC RELATIONS IN THE NOVEL *TIEMPOS RECIOS* BY MARIO VARGAS LLOSA. A LITERARY APPROACH TO THE LIFE AND WORK OF EDWARD BERNAYS FREUD **205**

JUAN ANDRÉS ELHORDOY, Universidad ORT Uruguay, Oriental Republic of Uruguay. PODCASTS: EFFECTIVE COMMUNICATION TOOL FOR INTERNAL AND EXTERNAL ENVIRONMENTS OF ORGANIZATIONS. APPROACH TO THE NEW DEVICES OF DIGITAL CULTURE **217**

INTERVIEWS

“WHAT WE DO IN PUBLIC RELATIONS IS TO MANAGE THE UNCERTAINTY DERIVED FROM REPUTATIONAL RISK”. INTERVIEW WITH JORDI XIFRA **231**

“COMMUNICATION, TO BE STRATEGIC AND A MANAGEMENT FUNCTION, IT HAS TO START WITH RESEARCH”. INTERVIEW WITH CLAUDIA PATRICIA SALAS FORERO **245**

SUMÁRIO

COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: REALIDADES, TENDÊNCIAS E DESAFIOS DO MUNDO DE HOJE

APRESENTAÇÃO

VIRGINIA SILVA PINTOS, Editora / Universidad ORT Uruguay, República Oriental do Uruguai. PESQUISAR A VIDA NAS/DE ORGANIZAÇÕES: ENCRUZILHADAS, DESAFIOS E OPORTUNIDADES **17**

ARTIGOS

MARILUZ RESTREPO, Universidad Nacional de Colombia, Colômbia. A COMUNICAÇÃO NÃO É O QUE PARECE. UMA RELEITURA DE FUNDO..... **27**

OMAR EDUARDO CONTRERAS DELGADO & NADIA GABRIELA GARIBAY RENDÓN, Universidad Autónoma de Zacatecas, México. COMUNICACAO ORGANIZACIONAL. HISTÓRIA, DESENVOLVIMENTO E PERSPECTIVAS DE UM CONCEITO EM CONSTANTE CONSTRUÇÃO NA AMÉRICA LATINA **43**

HILDA GABRIELA HERNANDÉZ FLORES & MELVA NAVARRO SEQUEIRA, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. COMUNICACÃO RESPONSÁVEL EM SITUAÇÕES DE COMUNICAÇÃO PÚBLICA. O CASO DE LÓPEZ OBRADOR E SEU GABINETE NO MÉXICO..... **71**

GUSTAVO RUBÉN CUSOT CERDA & ISABEL PALACIOS ARIAS, Universidad San Francisco de Quito, Ecuador. CULTURA PREDOMINANTE E SUBCULTURAS. ESTUDO DA EMPRESA GO GALÁPAGOS POR MEIO DO ORGANIZATIONAL CULTURE ASSESSMENT INSTRUMENT **95**

MARÍA JOSÉ MIZRAJI BERTA, Universidad ORT Uruguay, República Oriental do Uruguai. OS PROBLEMAS DE COMUNICAÇÃO DOS EMPREENDIMENTOS DINÂMICOS DE BASE TECNOLÓGICA..... **115**

ALANA NOGUEIRA VOLPATO, ALANA CAROLINA GOMES & SIMONE YADOMI, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil / Universidade do Sagrado Coração, Brasil. METÁFORA DO PALCO. PAPÉIS E ATORES NA CENA ORGANIZACIONAL MUDIATIZADA **139**

LETICIA QUINTANA PUJALTE, Universidad de Málaga, Espanha. COMUNICACÃO DAS ORGANIZAÇÕES NÃO GOVERNAMENTAIS EM REVISTAS CIENTÍFICAS LATINO-AMERICANAS. ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA EM SCOPUS E LATINDEX **157**

MARÍA JOSEFINA PIVIDORI, Universidad Nacional de Córdoba, Argentina. COMUNICACÃO E TRABALHO AGRÍCOLA. CONTRIBUIÇÕES DAS NOÇÕES DE CAMPO E HABITUS EM UMA ORGANIZAÇÃO POLÍTICO-SINDICAL **179**

MISCELÂNEAS

MIGUEL VALDEZ ORRIAGA, Universidad de San Martín de Porres, Peru. RELAÇÕES PÚBLICAS NO ROMANCE *TIEMPOS RECIOS* DE MARIO VARGAS LLOSA. UMA ABORDAGEM LITERÁRIA À VIDA E OBRA DE EDWARD BERNAYS FREUD..... **205**

JUAN ANDRÉS ELHORDOY, Universidad ORT Uruguay, República Oriental do Uruguai. PODCASTS: FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO EFICAZ PARA O ÂMBITO INTERNO E EXTERNO DAS ORGANIZAÇÕES. APROXIMAÇÃO AOS NOVOS DISPOSITIVOS DA CULTURA DIGITAL **217**

ENTREVISTAS

“O QUE FAZEMOS EM RELAÇÕES PÚBLICAS É GERENCIAR A INCERTEZA DERIVADA DO RISCO DA REPUTAÇÃO”. ENTREVISTA A JORDI XIFRA..... **231**

“A COMUNICAÇÃO, PARA SER ESTRATÉGICA E GERENCIAL, TEM QUE COMEÇAR PELA PESQUISA”. ENTREVISTA A CLAUDIA PATRICIA SALAS FORERO **245**

COMUNICACIÓN EN
LAS ORGANIZACIONES:
REALIDADES,
TENDENCIAS Y DESAFÍOS
EN EL MUNDO ACTUAL

PRESENTACIÓN

Investigar la vida en/de las organizaciones: encrucijadas, retos y oportunidades

Researching life in/of organisations: crossroads, challenges and opportunities

Pesquisar a vida nas/de organizações: encruzilhadas, desafios e oportunidades

DOI: <http://doi.org.10.18861/ic.2020.15.2.3026>

► VIRGINIA SILVA PINTOS

virginia.silva@ort.edu.uy - Editora / Universidad ORT Uruguay, República Oriental del Uruguay.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4004-7829>

CÓMO CITAR: Silva Pintos, V. (2020). Investigar la vida en/de las organizaciones: encrucijadas, retos y oportunidades. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 17-24. DOI: <http://doi.org.10.18861/ic.2020.15.2.3026>

Esta nueva publicación de *InMediaciones de la Comunicación* es una continuidad del Volumen 15 – N° 1, el cual también estuvo centrado en las tendencias y los desafíos actuales de la comunicación en las organizaciones, y contó con la participación del Dr. Paul Capriotti como editor invitado. El despliegue de ambos volúmenes entona con una serie de convicciones acerca del desarrollo

y el dinamismo que ha mostrado –en las últimas décadas– el amplio universo de la comunicación en las organizaciones. Por un lado, la convicción de que la comunicación es la fuerza constitutiva de las organizaciones y que sin ella las organizaciones no podrían vivir ni desarrollarse. Por otra parte, aunque de manera complementaria, la certeza de que la comunicación en las organizaciones –sea cual sea la denominación que se elija: corporativa, empresarial, institucional, entre otras– ha sabido nutrirse de los cruces y los diálogos explícitos con las distintas disciplinas de las ciencias sociales y humanas para desarrollar un área de desempeño académico y profesional con luz propia.

En tal sentido, desde la Escuela de Comunicación de la Universidad ORT Uruguay venimos bregando desde hace 20 años en la consolidación del área, que no ha dejado de crecer, y propiciando espacios de formación que nutran las zonas de intercambio entre la Comunicación “a secas” –como gran marco disciplinar– y aquellos aportes provenientes de la antropología, la psicología, la sociología o la economía que ayuden a consolidar al abordaje interdisciplinario que exigen los fenómenos comunicacionales del presente. La propia matriz de los estudios dedicados a la comunicación en las organizaciones reconoce esos préstamos disciplinares, dado que los primeros estudios en esta materia se desprendieron de la psicología industrial, la sociología y la administración, a lo que luego se sumaron los aportes provenientes de áreas como el periodismo, la publicidad, el marketing, los contenidos digitales, el campo audiovisual y del sonido.

Es bajo esa concepción de Comunicación como sustrato de la convivencia social, por un lado, y esa multiplicidad de ejes y cruces entre áreas o disciplinas “hermanas”, por el otro, que este número de *InMediaciones de la Comunicación* vuelve a ofrecer una variedad de miradas reflexivas sobre los desafíos y las realidades que envuelven la vida en/de las organizaciones. Las contribuciones científicas presentadas atienden el equilibrio entre la reflexión puramente teórica y la teoría que no se piensa sin su aplicación; armonía entre el saber reflexivo y el saber empírico que ha caracterizado no sólo a esta revista desde su nacimiento, sino también el desarrollo de nuestra Licenciatura en Comunicación Corporativa, en Comunicación Empresarial y a las carreras que la Universidad ORT Uruguay lleva adelante en el área de las Relaciones Públicas.

Pero la variedad de miradas y procedencias que el contenido de este número expone, no excluye la presencia de núcleos comunes bien marcados en la preocupación y el interés de los investigadores del área. Queda claro, desde todos los ángulos y temas tratados, que la comunicación en las organizaciones no se puede reducir al instrumento ni al producto, tampoco a perspectivas lineales que niegan lo social y lo dialógico; debe pensarse como área inherente a los procesos estratégicos orientados a la construcción de vínculos y a la producción de hechos, experiencias y sentidos compartidos. En todos los trabajos que aquí se presentan, a la Comunicación se la enuncia y se la describe como

una disciplina que articula las relaciones humanas, que gestiona las influencias mutuas en el marco de empresas e instituciones de naturaleza diversa, y que opera desde bases teóricas firmes, con sustentos en medición y evaluación. Y todo esto para configurar procesos y sistemas de intervención y mejora continua que permitan a las organizaciones pensarse, moverse y crecer en el alcance de sus objetivos.

Podríamos decir, en otras palabras, que el discurso global o predominante en este número de *InMediaciones de la Comunicación* asume el enfoque más abarcador de la disciplina, al poner en valor su rol configurador de las relaciones de unos con otros, pero también con el entorno y el mundo, en contraste con los enfoques instrumentalistas que reducen la disciplina a la solución de problemas prácticos y coyunturales.

Otro común denominador que sobresale es la cuestión terminológica: ¿Cómo denominar el área?, ¿cómo definir nuestros perfiles profesionales? En definitiva, ¿de qué hablamos cuando hablamos de comunicación en las organizaciones? ¿Se trata simplemente de reconocer lo específico dentro de un campo que por definición es ancho y abierto o se trata, en realidad, de una falta de consenso que se prolonga por cuestiones de demarcación epistemológica no saldadas? ¿Es una condición del campo de la Comunicación, un signo de su complejidad y riqueza, o es un problema a resolver? En tal sentido, creemos que una lectura transversal del número deja expuesta una suerte de “debilidad” en la identidad del área académica y profesional en la que nos desempeñamos. La pregunta clave es si esta aparente debilidad o precariedad es provocada por la propia especialización dentro del campo de la Comunicación o por la influencia no bien resuelta de otras disciplinas que incidieron en su constitución.

Lo cierto es que estos interrogantes y los núcleos de reflexión antes esbozados sobre la Comunicación y la comunicación en las organizaciones –sobre su definición, su centralidad y su identidad– se reconocen con determinación en el trabajo que abre la sección Artículos de este número de *InMediaciones de la Comunicación*. Bajo el título “La comunicación no es lo que parece: Una relectura a fondo”, Mariluz Restrepo nos presenta, desde una matriz filosófica, una mirada aguda y reflexiva sobre el concepto de *comunicación*; un comienzo y punto de llegada siempre necesario –siempre imprescindible– en el abordaje de nuestro campo: “acudir al fondo, que es desde donde siempre sale el sentido”. Con esta premisa la investigadora colombiana analiza los sentidos del término para apartarse de los clásicos lugares comunes –como los enfoques unidireccionales desde donde ha sido definida la comunicación por mucho tiempo, y en algunos ámbitos sigue siéndolo–, y así afirmar la dimensión social de nuestra disciplina, la idea de que Comunicación es “gestar procesos con otros” en el marco de las organizaciones de todo tipo, privadas o públicas. Y recuperando aportes de filósofos de variadas corrientes –Martín Heidegger, Jean-Luc Nancy, Michell Serres, Charles Peirce y Emmanuel Levinas–, Res-

trepo instala interrogantes muy profundos y a la vez muy concretos sobre las prácticas comunicativas que atraviesan a las organizaciones.

Por su parte, el artículo de Omar Contreras Delgado y Nadia Garibay Rendón, titulado “Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina”, nos muestra un recorrido conceptual que pone en evidencia la dinámica de constante construcción académica y profesional de la comunicación en las organizaciones, con los vaivenes y las tensiones que han caracterizado nuestra área de estudios desde su emergencia. El trabajo constituye un aporte sobre los usos históricos del concepto y brinda un marco panorámico –también necesario– de los principales autores, fuentes y enfoques que fundaron el área de la comunicación en las organizaciones, para arrojar luz sobre la realidad latinoamericana y, en ese marco, detenerse específicamente en lo producido en México.

El tercer artículo se titula “Comunicación responsable en crisis y reputación gubernamental” y es obra de otras dos investigadoras mexicanas, Hilda Hernández Flores y Melva Navarro Sequeira, quienes parten de la idea de que los sistemas gubernamentales son objeto de desconfianza creciente por parte de los ciudadanos, y entre los múltiples factores que determinan esta crisis o falta de confianza destacan la comunicación pública de los voceros institucionales encargados de difundir los planes, las decisiones y las acciones de gobierno. El artículo se detiene en un caso de particular relevancia en México: el discurso público del presidente Andrés Manuel López Obrador y su gabinete en los primeros cien días de la gestión iniciada en diciembre de 2018. Y plantea la revisión del discurso de esos referentes de gobierno con una metodología que toma en cuenta la cobertura mediática y les permite clasificar, desde las categorías de *responsabilidad*, *confianza* y *reputación*, el posicionamiento público del gobierno encabezado por López Obrador.

El siguiente artículo es un estudio de caso desarrollado por Isabel Arias Palacios y Gustavo Cusot Cerda bajo el título “Cultura organizacional en Go Galápagos: Identificación de cultura predominante y subculturas mediante el Organizational Culture Assessment Instrument”. En él los autores exponen los resultados de un trabajo empírico basado en el modelo de estudio *Scoring the Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), propuesto en 2011 por Cameron y Quinn. Dan cuenta del estado de la cultura corporativa en la compañía ecuatoriana Go Galápagos, geográficamente dispersa, para identificar la *cultura predominante*, reconocer a partir de ella la configuración de un conjunto de *subculturas* también consolidadas dentro de la organización y, finalmente, analizar la interacción entre las dos (cultura predominante – subculturas).

Por su parte, María José Mizraji Berta, en “Las problemáticas comunicacionales particulares de una organización propia de la sociedad del conocimiento”,

aborda el sentido y el alcance del rol del Comunicador en las organizaciones de base tecnológica, y, al hacerlo, revisa y problematiza la concepción de la Comunicación en entornos donde sólo la mirada ingenieril y técnica parecen revestir autoridad. A partir de la investigación de un caso uruguayo, la autora establece que en la *sociedad del conocimiento* –caracterizada por cambios globales que atribuyen al saber una centralidad neurálgica–, los emprendimientos exitosos se definen por el crecimiento acelerado que prometen, y, en este marco, la función del Comunicador es puesta a prueba: se enfrenta al desafío de reevaluar y jerarquizar su profesión, de crear ambientes donde los trabajadores del conocimiento puedan explotar su potencial y cultivar su inteligencia emocional en encuadres de buenas prácticas, plantear nuevas formas de auditoría comunicativa –incorporando al *tiempo* como unidad de valor significativo–, y planificar acciones comunicativas que incorporen las metodologías ágiles al universo conversacional.

El artículo de las investigadoras brasileñas Alana Nogueira Volpato, Alana Gomes y Simone Yadomi, “Metáfora del escenario. Roles y actores en la escena organizacional mediatizada”, ubicado en el cruce entre *comunicación, sociedad y cultura*, propone develar y exponer las complejas relaciones que las organizaciones establecen –sus tramas de interacción– en la sociedad contemporánea, mediante la *metáfora del escenario*, entroncada a su vez en la teoría de la dramaturgia de Erving Goffman, exponente de la micro-sociología y el interaccionismo simbólico. El trabajo se propone revisar literatura sobre las nociones de *comunicación organizacional* y *comunicación estratégica, mediatización y cultura de innovación*, en relación con la metaforización propuesta.

Retomando el eje de la delimitación de nuestro campo académico, el artículo “Comunicación de las organizaciones no gubernamentales en revistas científicas latinoamericanas. Análisis bibliométrico en Scopus y Latindex”, de Leticia Quintana Pujalte, se centra en las revistas científicas como instrumento de validación y difusión de investigaciones, y, sobre todo, como herramienta de socialización del conocimiento producido, poniendo el foco en la publicación de investigaciones sobre la comunicación de las organizaciones no gubernamentales (ONGs). La autora presenta un estudio bibliométrico de 34 artículos científicos publicados en revistas latinoamericanas indizadas (en referencia a la *comunicación organizacional* de ONGs), y en materia de resultados destaca que los aportes teóricos son heterogéneos, aunque el enfoque de la *comunicación estratégica* evidencia un proceso de consolidación. La autora releva, además, que los métodos más utilizados son la revisión documental y el análisis de casos, lo que sugiere el interés por la construcción de una perspectiva singular y latinoamericanista sobre una temática todavía incipiente.

En el cierre de la sección Artículos, María Jofina Pividori presenta “Comunicación y trabajo agrario. Aportes desde las nociones de *campo* y *habi-*

tus en una organización político-gremial”. Dicho artículo es el resultado de la investigación que lleva adelante sobre las *prácticas* comunicativas *públicas* desarrolladas por un grupo de trabajadores rurales nucleados en el Sindicato de Tareferos de Misiones, Argentina. Desde un caso que articula *comunicación, política y trabajo agrario*, el texto pone en debate la potencialidad de los aportes de Pierre Bourdieu, en particular las nociones de *campo y habitus*, para construir el objeto de estudio. La autora parte de la descripción del campo yerbatero en su conjunto y se centra en el sub-campo de los trabajadores cosecheros de yerba mate con el objetivo de recuperar su historia y reflexionar sobre el lugar de las prácticas comunicativas de la organización en el marco de las disputas sostenidas en la última década.

A esta serie de ocho artículos, se le agregan dos ensayos de especial interés publicados en la sección Misceláneas. Por un lado, el trabajo del investigador peruano Miguel Valdez Orriaga, que, también ligado al núcleo de preocupaciones sobre la delimitación de nuestro campo de estudios, retoma la novela *Tiempos Recios* de Mario Vargas Llosa como disparador para el armado de un recorrido histórico sobre la fundación y desarrollo de las Relaciones Públicas en Estados Unidos. Intercalando consideraciones sobre la novela con hechos históricos “reales”, el ensayo titulado “Las relaciones públicas en la novela *Tiempos Recios* de Mario Vargas Llosa: Una aproximación literaria a la vida y obra de Edward Bernays Freud” constituye un recorrido ágil y original sobre algunos hechos que resultaron relevantes para la historia y el destino no solo de las Relaciones Públicas sino de la Comunicación en el mundo occidental.

Por otro lado, y también dentro de la sección Misceláneas, Juan Andrés Elhordoy propone una reflexión concisa y a la vez exhaustiva –y oportuna– sobre el *Podcast* como un insumo clave de la gestión comunicacional en el mundo contemporáneo. Bajo el título “*Podcasts*: herramienta de comunicación efectiva para el ámbito interno y externo de las organizaciones. Aproximación a los nuevos dispositivos de la cultura digital”, analiza el potencial de esta herramienta de *comunicación corporativa*, y contextualiza su uso en el marco de la hiperconectividad y la proliferación “desaforada” de estímulos visuales, para proponer que no es posible reflexionar con seriedad sobre el potencial del *podcasting* sin reflexionar sobre la *comunicación oral*. El trabajo, en definitiva, descubre lo ancestral en la novedad, y propone que en el área de la comunicación en las organizaciones, incluso cuando se piensa o se reflexiona sobre las herramientas, se debe pensar estratégicamente, desde una reflexión permanente, inagotable, que nos lleva una y otra vez “al fondo” del sentido de la palabra “comunicación”. Cabe agregar que el vigor que adquiere el *storytelling* en este marco –y en la praxis actual de las organizaciones– no queda fuera de la consideración del autor uruguayo.

Finalmente, en la sección Entrevistas se publican los diálogos mantenidos con Jordi Xifra, uno de los máximos exponentes de las Relaciones Públicas en

el mundo, y la investigadora colombiana Claudia Patricia Salas. En el caso de Xifra, el investigador y docente catalán nos conduce a pensar y repensar la práctica profesional desde las crisis y emergencias, para subrayar que: “Lo que hacemos en Relaciones Públicas es gestionar la incertidumbre derivada del riesgo reputacional”. En una extensa conversación, Xifra expone y descubre aspectos del pasado y el presente de las Relaciones Públicas y el vínculo actual con otras disciplinas, marca la distancia entre *públicos* y *mercados*, y analiza el peso de la noción de *confianza* y de *verdad* en el ejercicio de la profesión. La amplitud de sus intereses y su propio recorrido vital representan, de algún modo, la medida de la apertura y la profundidad de una profesión –de un campo académico– que se interroga una y otra vez sobre las maneras en que los seres humanos producen la convivencia social.

Por su parte, la entrevista con Patricia Salas nos permite insistir en un eje que atraviesa los diferentes trabajos que componen este número: la interdisciplinariedad como rasgo distintivo de nuestro campo académico y del rol profesional, los vaivenes e indefiniciones terminológicas como reflejo de asuntos epistemológicos que todavía hoy se debaten y el peso de la investigación como base del ejercicio profesional, sea cual sea el ángulo o la zona sobre la que se trabaje: “La comunicación, para ser estratégica y ser gerencial tiene que empezar con investigación”.

En síntesis y en clave de balance, este número de *InMediaciones de la Comunicación*, en tanto un aporte más a la producción académica contemporánea sobre la comunicación en las organizaciones, configura un recorrido de preocupaciones y planteos diversos, en gran medida originales, que refuerzan esa doble condición del campo de la Comunicación y nuestro rol como académicos y profesionales del área: la necesidad permanente de volver la mirada sobre el sentido que entraña la comunicación –ir a lo ancestral, por un lado–, y la necesidad de abrir caminos en la gestión –*el hacer*–, para intervenir en las realidades empíricas y cotidianas de las organizaciones y promover así el alcance de sus objetivos.

En tanto común denominador de estos trabajos, incrementado tal vez por los tiempos de emergencias que nos toca vivir, se desprende la necesidad de subrayar la dimensión “diálogo social” de nuestro campo, la importancia de incluir al otro, de reconocer la diferencia para escuchar y darle voz, de ver y “moverse” con él. En tal sentido, en este número de *InMediaciones de la Comunicación* subyace –en el contenido aquí presentado– el potencial de nuestra disciplina en la transformación social.

Por último, cabe valorar, una vez más, el cruce de perspectivas como algo sano y necesario para el campo de la Comunicación en general y el área de la comunicación en las organizaciones en particular, y asumir que para abordar la realidad de las organizaciones –por su naturaleza abierta y diversa– se requiere más de un cruce teórico-metodológico. Sobre esto hay que insistir. Integrar

perspectivas funcionalistas con perspectivas interpretativas y dialógicas, por ejemplo, y buscar formatos combinados de abordajes allí donde la complejidad del objeto lo requiere. En otras palabras, abrir caminos creativos de integración de métodos y enfoques que deriven en nuevas formas de aproximación a las organizaciones sigue siendo un reto mayor para los investigadores, docentes y profesionales del área. De alcanzarlo también depende la consolidación, el posicionamiento y la jerarquización de nuestro campo disciplinar. Y en este marco, el papel de las revistas académicas es crucial.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons - Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

IDENTIFICACIÓN DE LA EDITORA

Virginia Silva Pintos. Master of Science in Journalism, Boston University (Estados Unidos). Licenciada en Ciencias de la Comunicación –con formación en Periodismo escrito y Audiovisual–, Universidad de la República (Uruguay). Se ha desempeñado en el ámbito del Periodismo radial y en la producción audiovisual y editorial en proyectos locales e internacionales, trabajando, además, en Comunicación y Desarrollo Humano en fundaciones internacionales. En los últimos 20 años su foco ha estado en el área de la comunicación corporativa, institucional y en las Relaciones Públicas como asesora y consultora en estrategia y en producción editorial para empresas públicas y privadas. Cofundadora e integrante del Comité Editorial de *InMediaciones de la Comunicación*, Profesora titular de Teorías de la Comunicación I y II en grado y postgrado, Coordinadora Académica de Comunicación y Catedrática de Comunicación Corporativa, Universidad ORT Uruguay.

ARTÍCULOS

La comunicación no es lo que parece

Una relectura de fondo

Communication is not what it seems
Revisiting its ground

A comunicação não é o que parece
Uma releitura de fundo

DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3008>

► MARILUZ RESTREPO

mariluz.restrepo@gmail.com - Profesora Emérita de la Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5897-3935>

CÓMO CITAR: Restrepo, M. (2020). La comunicación no es lo que parece. Una relectura de fondo. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 27-41. DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3008>

Fecha de recepción: 10 de mayo de 2020

Fecha de aceptación: 14 de julio de 2020

RESUMEN

El artículo revisa el sentido profundo de la comunicación a partir de reflexiones etimológicas y filosóficas sobre lo que el término mismo entraña y lo que de ahí se desprende para asumir su valor como configuradora de nuestras formas de relacionarnos unos con otros y con el mundo. La argumentación entrecruzada de la autora con varios pensadores de diferentes corrientes desmonta el modelo de la comunicación como trans-

misión lineal y autoritaria y la sitúa en la fisura, es decir, en el 'entre' unos y otros donde se da la construcción, nunca terminada, de sentidos posibles. Las interpretaciones que surgen de estas reflexiones alientan la comprensión de nuestras prácticas cotidianas y plantean interrogantes para repensar la toma de decisiones de quienes realizan tareas comunicativas en el variado universo de las organizaciones sociales.

PALABRAS CLAVE: *comunicación, intercambios humanos, prácticas, organizaciones sociales.*

ABSTRACT

From etymological and philosophical perspectives, this article revisits the deep meaning of communication, taking into account what the word in itself implies to value how it shapes our ways of relating to one another and with the world. The author's arguments, intertwined with those of a variety of thinkers, dismantles the linear authoritarian transmission model of communication and places it in the gap, that is, in the in-between one and others where the endless construction of possible meaning takes place. The interpretations that arise from these thoughts encourage the understanding of our daily practices and open

questions to rethink the decision-making of those who carry out communication tasks in the varied universe of social organizations.

KEYWORDS: *communication, human exchanges, practices, social organizations.*

RESUMO

O artigo revê o sentido profundo da comunicação a partir de reflexões etimológicas e filosóficas sobre o que o próprio termo embrenha e o que dele emerge para assumir seu valor como configuração das nossas formas de nos relacionarmos uns com os outros e com

o mundo. A argumentação na intersecção da autora com vários pensadores de diferentes correntes desmonta o modelo de comunicação como transmissão linear e autoritária e a posiciona na fissura, ou seja, no 'entre' uns e outros onde ocorre a construção, nunca finalizada, de sentidos possíveis. As interpretações que surgem dessas reflexões estimulam a compreensão das nossas práticas cotidianas e levantam questões para repensar a tomada de decisões de quem realiza tarefas de comunicação no universo diversificado das organizações sociais.

PALAVRAS-CHAVE: *comunicação, intercâmbios humanos, práticas, organizações sociais.*

1. INTRODUCCIÓN

“Una preocupación fundamental por los demás en nuestras vidas individuales y comunitarias contribuiría en gran medida a hacer del mundo el mejor lugar con el que tan apasionadamente soñamos”.

Nelson Mandela, *Discurso de Soweto*, 2008.

Volver la mirada sobre el sentido de la comunicación, sobre lo que en ella está en juego, tal vez puede asombrarnos y acaso nos deja un tanto perplejos porque el tema parece casi evidente al estar inmersos en ella y, a la vez, sin embargo, sentimos la desazón de la incomunicación, tal vez ahora más acentuado por la misma profusión de modos de interactuar que nos parece que se hacen cada vez más insostenibles por la falta de cuidado, la sobre-información y el control impositivo.

Propongo, entonces, acudir al fondo que es desde donde siempre aflora el sentido. Se trata de algunas pocas reflexiones que durante años de trajinar por las aulas y de dialogar con estudiantes, algunos jóvenes y otros no tanto, han cortejado mis lecturas, nutrido mis clases, inspirado mis escritos y recorrido mi vida diaria a pesar de nunca alcanzar a vivir a cabalidad lo que he creído comprender y pregonar.

Estas muy breves reflexiones están acompañadas por grandes pensadores quienes, cada uno a su manera, nos dan qué pensar sobre la comunicación: el alemán Martin Heidegger que la eleva como constitutiva de nuestro ser siempre en apertura; Jean-Luc Nancy, mi maestro en Suiza, tal vez el pensador francés vivo más lúcido de nuestro tiempo que con su toque de ingeniosa sabiduría revuelve y renueva el sentido de comunidad; Charles S. Peirce, estadounidense, científico, y filósofo por vocación, que desde su lógica triádica configura una teoría de la representación que trastoca el pensamiento binario y nos sitúa en una dimensión otra de lo razonable; Michel Serres, francés, recientemente fallecido, que con su fresca poética de navegante desmonta el mito de lo estable, fijo y determinado al enfatizar con Hermes –el dios mensajero– el tránsito, lo fluido y el intercambio como inherentes a la vida; y Emmanuel Levinas, francés de origen lituano, que nos expone al Otro, al Rostro en el que nos vemos mirando desde donde surge nuestro ser-con y para el otro. Ellos son como consuetas que me soplan al oído imágenes que por mi cuenta y riesgo, acoyo y anudo sin responsabilizar a ninguno de ellos por lo que aquí expongo¹.

Estas son interpretaciones muy sentidas que ojalá sean como rendijas por donde se cuelen múltiples opciones de sentido que contribuyan a aclarar, inspirar y alentar nuestras prácticas cotidianas de unos-con-otros y, en especial,

1 Incluyo apartes de escritos de los autores mencionados directamente sin separarlos de mi texto porque precisamente son intrínsecos a lo que pretendo exponer y no puestos como citas ejemplares. En el caso de Heidegger y Peirce sigo la manera de referenciarlos aceptada internacionalmente. En todas las citas mantengo mayúsculas e itálicas y comillas simples cuando son de los autores. Generalmente he usado las versiones en inglés, en cuyo caso las traducciones son mías. Para enfatizar algunos apartes he cambiado la fuente y además así lo anoto entre corchetes a continuación del texto.

ojalá, a posibilitar que surjan algunos criterios para guiar la toma de decisiones de quienes les compete, desde las organizaciones ya sea privadas o públicas, comerciales o no, gestar procesos de comunicación con otros. No me atañe aquí dar fórmulas de cómo hacer las cosas, más bien sí me comprometo a volver la atención sobre la comunicación como configuradora de nuestro ser-unos-con-otros en este mundo que entre todos vamos creando y recreando sin cesar, con la esperanza de que esta relectura abra caminos para la deferencia, el con-tacto y la sensatez.

2. CO-PERMITIR-VER

Establecer el significado de la comunicación como ‘poner en común’ ha sido una práctica generalizada y un tanto simplificada al tomar la base de la palabra ‘común’ y su sufijo *ción*- (referido al ‘resultado de una acción’) sin mayor cuestionamiento de lo que podría estar implicado en tal vocablo. Con frecuencia se asume lo común como similitud y fusión, supuestos que fundamentan el consenso y de donde surge una utopía de la comunicación que pretende unificar pensares, sentires y quehaceres, tal vez sin reparar en lo que en ello está en juego. Así, al comunicar queremos que todos piensen igual – generalmente como yo: que en una reunión unifiquemos criterios, que todos compren lo que ofrezco, que usen los servicios que proporciono, que voten por mí, todo ello sin cuestionar ni disentir. Este es el ideal de cualquier totalitarismo. ¿Como si eso fuese posible sin destruirnos como humanos!

¿Cómo conjugar, entonces, nuestra diversidad de formas de sentir, de pensar, de actuar, de existir y a la vez sabernos comunidad? Nancy (2008 [1986]) en el prefacio de unos de sus textos más provocativos e inspiradores, *The Inoperative Community*, nos da algunas pistas. Nancy parte de preguntarse: “¿Cómo podemos ser receptivos al *significado* de nuestras existencias múltiples, dispersas, mortalmente fragmentadas que, no obstante, solo hacen sentido al existir en común?” (2008, p. xi). Y a continuación agrega: “¿cómo nos comunicamos?”. Al responder Nancy da una enérgica lección que abre, ahondando en el sentido y en la fuerza de la comunicación, cuando afirma que “esta pregunta solo puede ser hecha con seriedad si descartamos todas ‘las teorías de la comunicación’ que empiezan por postular la necesidad o el deseo del consenso, una continuidad y transferencia de mensajes. No se trata de establecer reglas para la comunicación, se trata de entender antes que todo que en la comunicación lo que ocurre es una *exposición*: la existencia finita expuesta a la existencia finita, co-apareciendo ante ella y con ella” (p. xi). Podríamos deducir que en la comunicación se constituye lo común precisamente como esa exposición mutua de existencias finitas.

Prosigamos, entonces, por el camino de analizar la palabra, esta vez acudiendo al soporte etimológico que intenta reconocer lo que en los vocablos va

quedando inscrito en su constante trasegar por el mundo, para comprender mejor lo que está enraizado en lo que denominamos ‘comunicación’ y ‘común’. Descubrimos que ‘comunicación’ o bien ‘comunicar’ están compuestos por el prefijo ‘co-’ del latín que quiere decir ‘ser junto con’ (*be with*) y la partícula latina ‘muni-’ proveniente de la raíz *mei-* derivada del Sanscrito *méthati* que se refería a ‘cambio y movimiento’². No en vano los buses que hacen parte del sistema de transporte liviano de San Francisco (Estados Unidos) se llaman Muni³, y no es extraño que los modos de transporte también se denominan como comunicación con diversos calificativos, tales como terrestre, marítima, férrea, aérea, etc.

Desde esa visión atávica, podemos asumir la comunicación como el resultado de ‘mover con’, de ‘cambiar con’; es decir, lo que pasa y nos pasa al movernos juntos, unos con otros. Concebida así, la comunicación, es decir, el resultado de la acción de comunicar, está más cercana a lo que sucede en un baile o en un concierto en donde uno(s)-y-otro(s) se mueve(n), cada quien a su manera ya sea bailando, cantando o interpretando un instrumento y cuyos movimientos se van anudando, sin que se disuelvan unos en otros, posibilitando la ‘armonía’ que no brota de un sonido único sino que, precisamente –como lo señala el *Diccionario de la Real Academia Española*– aparece al ‘combinar sonidos simultáneos y diferentes, pero acordes’⁴ o –como lo expone el *Merriam-Webster Dictionary*– la armonía se logra al “juntar una cosa con otra en un orden placentero y admirable”.

Vista así, la comunicación es el resultado de acciones –movimientos– gestados y construidos entre unos-y-otros que van dando forma a sentidos posibles. Si bien así se puede llegar a acuerdos –como sonidos acordes⁴–, nunca serán consensos, porque precisamente no se pretende, ni se exige que todos piensen, sientan y actúen al unísono. Nancy (2008b [1986]) en *Myth Interrupted* afirma que “contactarse unos con otros no es hacer un común, una comuna –lo que sería acceder a un otro cuerpo total donde todos se diluyen juntos. Tocarse unos con otros, establecer un contacto, es tocar el límite donde el ser en sí mismo, donde el ser-en-común nos oculta unos de otros y, al ocultarnos, al retirarnos del otro, nos expone ante él o ella” (p. 66).

El mito del modelo lineal y autoritario de la comunicación en el que un emisor transmite algo a otro, quien lo recibe en vacío y lo acepta así no más,

2 Esta interpretación etimológica hace parte de mi estudio continuo de la terminología implicada en comunicación y en el arte y en este artículo utilizaré algunas más. Descubrí la raíz *muni* en el diccionario latino de Ægidii Forcellini. *Totius Latinitatis Lexicon*, 1805 y rastree posibles etimologías en varios diccionarios, entre ellos: *American Heritage Dictionary of Indo-European Roots*, editado por Calvert Watkins, *Oxford Dictionary of Word Origins*, *Diccionario Etimológico Indoeuropeo de la Lengua Española*, *Diccionario Etimológico de la Lengua Castellana*, de J. Corominas, *Diccionario de Ideas Afines y Elementos de Tecnología*, de E. Benot.

3 “San Francisco’s network of fuel-efficient Muni buses, light rail Metro trains, historic streetcars and iconic cable cars covers all corners of the city. Affordable, safe, convenient and environmentally friendly, choose Muni for your commutes and adventures”. Recuperado de: <https://www.sfmta.com/muni>

4 Acorde y acuerdo vienen de la misma raíz indoeuropea *kerd-* ‘corazón’ en la que resuena lo que anuda, articula desde lo más adentro con afecto; de ahí también palabras como cordial, concordar y recordar.

aquí se desvanece por completo. Son unos y otros, mediados por una diversidad de formas y medios de expresión, quienes se hallan, se encuentran en comunicación porque al moverse unos-con-otros se descubren en común, no porque todos se asemejan, más bien, sí, porque en el ir-y-venir de unos y otros se van develando posibles sentidos que resuenan entre todos realizando lo que nos constituye humanos.

Esta comprensión de la comunicación en la que unos y otros están intrínsecamente involucrados hace eco en la manera como Heidegger (2001 [1927]), en el párrafo 33 de *Ser y Tiempo*, la describe mediante una metáfora visual. Dice Heidegger: “[la comunicación es] DEJAR A ALGUIEN VER CON NOSOTROS LO QUE HE SEÑALADO [mi énfasis] al darle al enunciado un carácter definido” (§33, H:155). Y agrega allí mismo: “Dejar a alguien ver con nosotros COMPARTIR CON (*teilt...mit*) EL OTRO [mi énfasis], ese ente que ha sido expuesto en su carácter definido. Eso que se ‘comparte’ es nuestro Ser hacia lo que se ha señalado –un Ser que lo vemos en común”. Dicho de otro modo, la comunicación es un co-permitir ver que nos hace ‘ser unos-con-otros’. Y así lo subraya Heidegger unas páginas más adelante: “[la comunicación] se constituye comprensivamente en LA ARTICULACIÓN DEL SER DE UNOS CON OTROS [mi énfasis]. A través de ella, un co-estado-de-mente (*Mitbefindlichkeit*) se COMPARTIR [mi énfasis], y así también la comprensión del Ser-con” (§34, H:162). Y Heidegger continúa: “La comunicación nunca es algo como la transmisión de experiencias, como lo es una opinión o un deseo, del interior de un sujeto al interior de otro”. Estas contundentes afirmaciones nos señalan que la comunicación es un compartir y, a la vez, que en ella se constituye nuestra condición de ser-con-otros: Heidegger eleva la comunicación a su dimensión ontológica como constitutiva del ser-con-otro y así da densidad al sentido de lo común implícito en ella: “la articulación del Ser de unos con otros”.

Cuando compartimos hay una escisión, una partición, una grieta, una fisura (*gap*), como lo sugiere su etimología: del latín *partiri* que quiere decir ‘dividir’, derivado de *pars*, *partis*, ‘parte’; entonces, ‘separar partes’ y con el prefijo *con-* que significa ‘juntos’, compartir es ‘separar partes juntos’. Dicho de otro modo, compartir es la puesta de uno y otro en-común porque algo se ha dividido entre ambos. Así lo escribe Nancy (2008b [1986]) en su bellissimo ensayo *Myth Interrupted*: “La comunicación en cuanto tal es ‘el tránsito de uno a otro’, el COMPARTIRSE EL UNO POR EL OTRO” (p. 65) [mi énfasis]. Y en *The Inoperative Community*, Nancy (2008a [1986]) enfatiza: “La comunicación consiste ante todo en este compartir y en esta comparecencia (*com-parution*) de la finitud, esto es, en la dislocación y en la interpelación que se revelan a sí mismas como constitutivas del ser-en-común –precisamente en tanto que ser-en-común (*being-in-common*) no es un ser común (*a common being*)” (p. 29).

La comunicación en este sentido es moverse-con, co-permitiendo ver y eso es lo que constituye el ser-en-común; es decir, ser-con, en donde uno y otro

comparten su ser. Esa acción de compartir, Nancy la llama *comparecencia*⁵, que “no es un enlace (*bond*)”; consiste en la aparición del *entre* (*between*) en cuanto tal: usted y yo (entre nosotros) –una fórmula en la que el ‘y’ no implica yuxtaposición sino exposición. Lo que se expone en la *comparecencia* es lo siguiente, y debemos aprender a leerlo en todas sus posibles combinaciones: “tú/usted (es/y/son) (enteramente otro que) yo”, más simplemente: tú me compartes (*toi partage moï*) (p. 29).

Esta aproximación a la comprensión de la existencia del ser-en-común partiendo del lenguaje, en particular del uso de los pronombres, ya la había abordado Serres en 1970 en un esclarecedor ensayo titulado *El mensajero*: “La existencia del sujeto situado, la operación del sujeto pensante, sólo son posibles por la comunicación” (s.p.). Y agrega: “Una simple variación lingüística sobre los pronombres personales nos convencerá inmediatamente de la evidencia de esos resultados ya sea que estemos en situación vivida o pensante. El ‘yo’ me pertenece, luego es tuyo, y luego de él, del otro, de cada uno. Es una tarjeta de asistencia indefinidamente permutada. No podría ser fijo, es un objeto transferido. El ‘tú’, es mío, luego tú lo tomas; si el otro lo toma, me dirijo a él, cada uno a su vez, medida de distancia y señal. ‘Tú’ y ‘ustedes’, nuevos objetos de intercambio, jamás fijos, siempre móviles en la red comunicativa. ‘El’, ‘ella’, he aquí el exterior de nuestra esfera de pertenencia, exterior indefinidamente absorbido o excluido, cuando gira la esfera, aquí, allá, en todas partes. Singular o plural, la tercera “persona”, así como la “segunda”, es un objeto de intercambio” (s.p.).

Acoger la comunicación como compartir –o intercambiar, en términos de Serres (1970)– nos hace caer en la cuenta de que al comunicar *comparto* –‘parto-con’– mi mirada *con* otro según las formas como cada quien expresa –“al darle al enunciado un carácter definido”, afirma Heidegger (2001 [1927]). Es en este compartir, en esta *comparecencia* que es siempre movimiento, un ir y venir entre unos y otros, donde va tomando sentido algo de lo que el uno y otro han visto y querido exponer. Así es como aprendemos porque logramos ver algo que un otro me ha permitido ver; solo así crece el conocimiento y la comprensión del mundo y de nosotros.

3. REPRESENTACIÓN INTERPRETANTE

Este vaivén entre unos y otros propio de la comunicación se concreta en el juego continuo entre representaciones e interpretaciones. La comunicación resulta de expresar algo representándolo y de que otro lo acoja y lo interprete reconociendo posibles sentidos que, a su vez, engendren nuevas representaciones.

⁵ Nancy usa la palabra *comparecencia* para referirse a ‘aparecer con’, que de cierta forma tiene relación con su significado en el lenguaje jurídico que se refiere a presentarse ante una audiencia en un juicio.

Por representar aquí no entendemos una operación binaria, tampoco una metáfora del espejo. Una representación no es una mera copia, ni una réplica, ni un doble, ni un sustituto como frecuentemente se la ha simplificado. Nancy (2005 [2003]) en su ensayo *Forbidden Representation* subraya que la representación “no es un simulacro, no es un reemplazo de la cosa original –de hecho, no tiene nada que ver con una cosa. Es una presentación de lo que no es una presencia, dada y completa (o dada completa), o es LA TRAÍDA A LA PRESENCIA DE UNA REALIDAD INTANGIBLE (forma) POR LA MEDIACIÓN DE UNA REALIDAD SENSORIAL” (p. 33) [mi énfasis].

Al descomponer la palabra representar en el prefijo *re-* que denota “insistencia, hacer de nuevo” y ‘presentar’ del latín *prae-esse*, compuesta por el prefijo *pre-*: ante, y ‘sentar’: ser/estar, reconocemos, justamente, que al representar estamos poniendo algo con intensidad, de nuevo ante el ser. Y el diccionario latino de Forcellini de 1805 define ‘representar’ como “exponer; poner ante los ojos”. Nancy lo explica brillantemente en el texto antes citado: “La representación es una presencia que es presentada, expuesta, exhibida. No es, por lo tanto, presencia pura y simple. Precisamente no es lo inmediato del ser-expuesto-ahí; sino que más bien es aquello que saca la presencia de su inmediatez en tanto que ella pone el valor en la presencia como una presencia u otra. Representación, en otras palabras, NO PRESENTA ALGO SIN EXPONER SU VALOR O SENTIDO –al menos, el mínimo valor o sentido de ser ahí ANTE UN SUJETO” (p. 36) [mis énfasis].

Esta novedosa exposición de Nancy de lo que ocurre al representar nos parece que es como un eco intensificado de la Teoría de la Representación del pensador estadounidense Charles S. Peirce, cuya obra se extiende del final del siglo XIX hasta los primeros años del siglo XX⁶. Sabemos que Nancy no parte de Peirce, no obstante consideramos que tales correlaciones son dignas de resaltar. Tanta coincidencia entre dos pensadores, distantes en el tiempo, que provienen de contextos tan distintos y cuyas reflexiones van por caminos diferentes, nos hace pensar que no es fortuita esta manera de entender la representación y que, al anudar ambas propuestas, dicha noción se enriquece con la mirada de uno y otro.

Peirce transforma la visión simple de representación hasta entonces entendida prevalentemente como algo que toma el lugar de otro al incluir una tercera instancia intrínseca al acto de representar. En 1897 escribe: “Un signo, o representamen, es algo que ante alguien toma el lugar de algo en algún aspecto o capacidad. SE DIRIGE A ALGUIEN, esto es, crea en la mente de esa persona un SIGNO EQUIVALENTE O TAL VEZ, UNO MÁS DESARROLLADO. El signo que crea, lo llamo INTERPRETANTE del primer signo. El SIGNO toma el lugar de algo,

⁶ Retomo aquí la perspectiva peirceana a partir de mi libro: *Representación, relación triádica en el pensamiento de Charles S. Peirce*. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, 2010. Además, los trabajos de Peirce citados se encuentran en los libros indicados en Referencias.

su objeto y TOMA EL LUGAR DE SU OBJETO, NO EN TODOS SUS ASPECTOS, sino en referencia algún tipo de idea, lo que a veces he llamado el fundamento del representamen” (C.P. 2.228) [Mis énfasis].

Según Peirce, al representar, algo expresa algo a una mente, SE DIRIGE A ALGUIEN –en términos de Nancy, diríamos “ANTE UN SUJETO”. La representación es una co-tri-relación que simultáneamente y siempre involucra tres partes: algo que representa, lo representado –el objeto en algún aspecto– y un nuevo signo que puede ser una sensación, una acción o un pensamiento generado en la representación; es decir, un INTERPRETANTE. Según Peirce, la representación es la operación de un signo, no solamente de signos lingüísticos, también de cualquier modo de expresión, tanto del mundo empírico como del imaginario que media entre el objeto y el pensamiento, sensación o acción interpretante –“LA MEDIACIÓN DE UNA REALIDAD SENSORIAL”, dice Nancy. Todo signo requiere un interpretante para que lo sea; es decir, para significar, para cumplir con su función de signo. Al representar, un signo se relaciona con un objeto externo al signo como tal, TOMA SU LUGAR EN UN ASPECTO, NO EN TODOS LOS POSIBLES –afirma Nancy: “EXPONRIENDO SU VALOR O SU SENTIDO” – y produce una sensación, una acción o un concepto que es un interpretante, un nuevo signo que corresponde al mismo objeto en la misma manera en que fue representado, pero MÁS DESARROLLADO, –lo que Nancy explica diciendo: “TRAE A LA PRESENCIA UNA REALIDAD INTANGIBLE” [Mis énfasis].

Cada signo conlleva posibles interpretaciones que se convierten en nuevos signos que amplían, desarrollan y lo expanden para completar el signo que lo generó. Interpretar es un término compuesto por *inter*, que significa ‘mediación’, ‘intermedio’, ‘traducción’ y *pret* que, aunque de origen incierto, se cree que proviene de la raíz *per-* que se refiere a vender, negociar, intercambiar. Interpretar, es doblemente mediación, una redundancia que reafirma el carácter de medio entre dos, como también lo expresa la palabra ‘intermediación’. La interpretación, entonces, es un término medio, un *inter* entre dos elementos; es mediación entre lo que toma el lugar de otro y lo otro y que, por ser mediación, relaciona uno y otro haciéndolos relevantes.

Interpretar, por consiguiente, es connatural a la representación; es su condición de posibilidad, es lo que le da su rasgo distintivo. Representar requiere interpretar y al interpretar surge una nueva representación que lleva a nuevas interpretaciones en una cadena infinita de interpretaciones-representantes. La significación siempre está diferida, siempre pospuesta porque hacer sentido siempre es una expansión. Toda representación hablada, escrita, actuada, pintada, proyectada... es una mediación constituyente, no constituida, no dada ni determinada, más bien, es la condición de posibilidad –como lo indica la terminación *ent-* del participio activo– de interpretaciones que se configuran y refiguran una y otra vez. Peirce lo dice tal cual: “(Cada) representación ha de tener una representación interpretante y así *ad infinitum*, de modo que

el proceso total de representación nunca llega a su completud” (W 3:63-64 o MS 212, 1873).

Este carácter enlazado de la representación-interpretante siempre continuo, jamás fijo ni determinado, siempre abierto a otras posibilidades de sentido, también lo encontramos en Heidegger (2001 [1927]): “Como algo comunicado, aquello que se ha expuesto en la afirmación es algo que los Otros pueden ‘compartir’ con la persona que hace la afirmación, aunque el ente que ha señalado y al cual le ha dado un carácter definido no esté para ellos lo suficientemente cercano para asirlo y verlo. Eso que se expone en la afirmación es algo que puede transmitirse en un ‘nuevo recuento’. Hay una ampliación del rango del mutuo compartir que ve. Pero, al mismo tiempo, lo que se ha expuesto puede velarse de nuevo en ese nuevo recuento” (§33, H:155).

Desde esta postura, podemos reafirmar nuevamente que la comunicación no es una transmisión lineal de una mente a otra; somos intérpretes que completamos lo expresado por otros y también por nosotros; lo reapropiamos, lo transformamos y lo circulamos en nuevas representaciones abiertas a nuevas interpretaciones, a nuevos sentidos⁷. No es posible equiparar la comunicación con aquel modelo de causa-efecto o estímulo-respuesta en el que un emisor transmite mensajes a un receptor y su éxito se mide por la correspondencia exacta entre lo dicho y lo recibido. Esto sería tomar al ser humano como una máquina para que responda siempre igual ante el mismo estímulo⁸.

Al representar e interpretar sin cesar, el papel de emisores-enunciadores y receptores-destinatarios se intercambia continuamente. Al recibir lo expuesto por alguien, lo aceptamos, lo asumimos, lo recreamos, creando una novedad, nos inventamos nuevas historias que pueden ser recontadas, pasadas a otros, recreadas una y otra vez... es la ampliación del compartir mutuo que a su vez vela lo que se había mostrado, señalado, expuesto porque se va cubriendo con capas de posibles significaciones, de nuevos y otros sentidos.

Es pertinente aquí retomar las palabras con las que Serres (1970) termina su artículo *El mensajero* y que acojo sin interrupciones: “¿Qué soy, entonces? Un nudo de emisión y de recepción, un cambiador abierto, provisto de la posibilidad pura de cortocircuito, que absorbe y redistribuye, por destellos y ocultaciones, la tonalidad continua, cargada de sentido, cargada de ruido,

7 Diane Davis (2010), profesora de retórica de la universidad de Texas en Austin, en su libro *Inessential Solidarity. Rhetoric and Foreigner Relations*, una retórica del ‘diciendo’ (*saying*) afirma: “Cuando usted se dirige a mí, a la vez usted ofrece un dicho para ser interpretado y, simultáneamente, se retira del contexto interpretativo. (...) Al enviarme un saludo desde afuera, usted comunica más de lo que yo puedo comprender, un excedente de alteridad que no puedo apropiarme y a la cual tampoco puedo renunciar (p. 68).

8 Desde la década del 70 del siglo pasado, Umberto Eco, en su ponencia “El público perjudica a la TV?” del Simposio Internacional de Expertos en Comunicación en el Prix Italia de 1974 ya había señalado las falacias de ese modelo de comunicación. Eco responde con perspicacia a las continuas denuncias sobre los peligros que la televisión ejerce sobre sus espectadores al voltear la pregunta y demostrar la postura activa del televidente. Cuestionando la versión simplificada de entender la comunicación como una transmisión vertical de información desde unos pocos a una vasta mayoría de gente que se asume como si fuesen simples receptores masivos, pasivos, dóciles y fácilmente moldeables.

del nosotros universal que piensa, una estructura de intercambio, provista de la pura posibilidad de filtrar el sentido y el ruido. Pensamos, pues, por interceptación, yo pienso por interceptación y por la decisión aleatoria de la intersubjetividad. ¿Qué soy, pues? Una virtualidad discontinua de elección, de selección en el pensamiento intersubjetivo, cierto Demonio que separa las modulaciones del ruido mundial, un cambiador para mensajeros. Soy el interceptor del nosotros. La conciencia es el saber que tiene por sujeto la comunidad del nosotros. La comunicación crea al ser humano; este puede reducirla, pero no suprimirla sin suprimirse a sí mismo” (s.p).

4. EN EL LÍMITE ENTRE UNOS CON OTROS

Al comunicar no solo exponemos algo, sino que además *nos* exponemos unos con otros; abrimos nuestro ser al movernos con el otro para co-permitir ver. Nos exponemos porque salimos de nosotros asumiendo el riesgo de que algo pase en ese encuentro con otros. Como emisores, nos ponemos por fuera intentando llegar a otro; nos exteriorizamos al expresar lo que sentimos y pensamos a través múltiples maneras ya sea hablando, escribiendo, dibujando, cantando, bailando, actuando... y a través de muy diversos medios como son escenarios, altoparlantes, impresos, pantallas... Y como receptores nos exponemos cuando ponemos en atención nuestros oídos, nuestros ojos, nuestro cuerpo entero abierto para captar lo expresado por otros, lo que otro expone desde su interior y que de una u otra forma nos afecta porque afirma nuestra existencia en el mundo. Heidegger (2001 [1927]) lo explica así: “El oír decir es un estar-en-el mundo y un estar vuelto hacia la cosa de la cual se oye hablar” (§33, H:155).

“Estar expuesto –escribe Nancy (2008 [1986]) en el prefacio de *The Inoperative Community*– quiere decir estar puesto en exterioridad, según una exterioridad, teniendo que ver con un afuera en la misma intimidad del adentro” (p. xxxvi). Y Levinas (1987 [1974]) en *De otro modo que ser, o más allá de la esencia* lo recalca lúcidamente: “Decir es comunicar, seguro, pero como una condición de toda comunicación como exposición. (...) Desbloquear la comunicación, irreducible a la circulación de información que la presupone, se logra en el decir. No es por los contenidos inscritos en lo dicho y transmitidos a la interpretación y decodificación hecha por el otro. Es en el descubrimiento riesgoso de sí mismo en sinceridad, la ruptura de la interioridad y el abandono de toda protección, exposición a traumas, vulnerabilidad” (p. 48).

Como emisores-receptores, porque siempre somos ambos en continuo intercambio, nos tornamos vulnerables al exponer nuestros pareceres y también al acoger lo que otros expresan porque en ambos casos quedamos a merced del otro al depender de su *responsabilidad*; es decir, de su habilidad para responder que se hace visible en el encuentro. Exponerse es un ponerse fuera de sí desde

adentro y como tal desprovisto de amparo y protección; es un des-cubrirse uno y otro con el riesgo de transformar y transformarnos a través de lo que ocurre entre representaciones e interpretaciones.

La comunicación en el fondo, en su sentido profundo, ese fondo que sale a la superficie, es un acto de benevolencia y de buena voluntad y también de receptividad. Implica un trato considerado entre unos y otros que muestre una disposición amable, una actitud de cuidado, un sentimiento de estima. Si, de una parte, no reconozco y valoro a mis destinatarios, si los desprecio y los rebajo, ¿cómo podré llegar a ellos?, ¿cómo podré captar su atención franca y sincera? Tal vez logre atemorizarlos sujetándolos sumisamente sin que por ello sus respuestas tengan la validez y el sentido que esperábamos. Y, de otra parte, ¿cómo comprender y poder responder si no estoy abierto a escuchar y a atender al otro, si no acojo con apertura lo que el otro me propone, lo que pone frente a mí para movernos uno con otro, para ver juntos, no de la misma manera, pero sí para intentar comprender y dar sentido a como uno y otro está mirando?

Levinas (2011 [1961]) afirma en *Totality and Infinity* que “reconocer al Otro es reconocer una apetencia. Reconocer al Otro es dar” (p. 75)⁹. Por eso la comunicación no es un mero envío, ni una respuesta a una demanda social, tampoco es un acto por cumplir; es más bien como una ofrenda, un toque de buena voluntad en el que el emisor se expone al otro que está siendo tenido en cuenta y mirado con consideración; está siendo respetado –del latín *respectus*, re- de nuevo, con intensidad, y *specere*, “mirar a”, luego, respetar es el acto de mirar a otro de nuevo, con intensidad, con atención, diríamos con deferencia¹⁰.

Co-permitir ver implica que unos y otros se mueven hacia lo que se expone, a lo que se señala. Es ver a otro-conmigo lo que demuestra la deferencia hacia él, nuestro ser-con y para otro. Por eso, dirigirse a otro esperando un encuentro necesariamente es un acto de cortesía y reverencia, de aprecio y cuidado hacia el otro. Implica ceder cortésmente y consentir *con* el otro; es un acto de deferencia, literalmente un acto de dejarse llevar por el otro –del latín *deferre*, compuesto por *de-*, “por fuera” y *ferre*, “llevar”-. Este acto de deferencia va más allá de lo que se inscribe en palabras, imágenes y otros modos de decir y de hacer porque en sí mismo está siempre abierto a gestar nuevos sentidos a través de múltiples interpretaciones, indefinidamente diferidas.

La comunicación lejos de ser fusión o simetría es la confirmación de un límite insuperable, una imposibilidad que se hace posible precisamente en el encuentro de una y otra existencia en ese venir a la presencia de uno y otro. La

⁹ Dice Diane Davis (2010) al respecto: “No solo ser-con-el-otro, sino ser-para-el-otro. El encuentro con el rostro viene envuelto en la necesidad de responder, en donde ignorar al otro se convierte en un esfuerzo consciente” (p. 11).

¹⁰ El uso del término “deferencia” ha sido inspirado por el trabajo del historiador Herbert Braun (2018), profesor de la Universidad de Virginia (Estados Unidos), quien lo relaciona con la violencia en Colombia en la última década del 40 y principios del 50 del siglo pasado. Él acuña el término deferencia para describir la actitud general de los colombianos a pesar de sus conflictos.

comunicación implica afectación mutua, una co-relación en la que entre uno y otro surgen sentidos posibles. Los interlocutores se exponen uno a otro, se desplazan, salen de sí en ese encuentro, siempre mediado por signos y medios y a través de ellos puestos en contacto –tacto-con; es decir, tocándose unos con otros en su mismo ser, compartiendo su exposición al entrar en contacto. Y es precisamente en el contacto como se pone en evidencia que somos diferentes, que hay un intersticio, una abertura por minúscula que sea que es la que posibilita el encuentro, es decir, la relación entre unos y otros. En *The 'There Is' of Sexual Relation*, Nancy (2013 [2001]) nos muestra como “la relación no es un ser, es lo que toma lugar entre seres (...) es siempre del orden de lo incorpóreo que es también la condición del sentido. Podemos retomarlo aquí como la distinción entre los cuerpos, un espacio vacío entre los cuerpos, la posibilidad de la emisión y recepción del decir, de lo entre-dicho... Las dos partes se confrontan solo para permitir que algo llegue a ser en el espacio vacío entre ellos” (pp. 6 y 7).

Querer establecer comunicación con otro implica que estamos pensando en ese otro que no soy yo, que nuestro destinatario está virtualmente presente en nuestra mente, que nos interesamos en él y que deseamos un encuentro haciéndonos presentes en su sentir, pensar y actuar para que el otro reconozca y ojalá aprecie y admire lo que soy, siento y hago. Al salir de sí –diciendo, escribiendo, pintando, bailando, actuando de múltiples maneras– es un extenderse hacia el otro, como una caricia, un gesto de cuidado, un toque. Y todo toque, todo contacto hace evidente el límite, el borde en donde uno se encuentra con el otro, allí donde las diferencias topan manifestándose, haciéndose explícito que cada uno es diferente del otro. En cualquier toque hay una línea fina, un filo que separa, un entre (*in-between*), una interrupción. Este es el lugar de la comunicación. La apertura está enraizada en la comunicación.

“La comunicación ocurre en el borde”, afirma Nancy (2008b [1986]) en *Myth Interrupted*, y continúa: “O más bien, constituye el borde donde los seres se tocan uno con otro, se exponen a sí mismos unos con otros y se separan unos de otros” (p.61). Este límite, frontera, filo, borde, es un pasaje, un umbral, brecha, vacío –un espacio donde el toque es posible. En palabras de Nancy: “en el límite sobre el cual la comunicación tiene lugar” (p. 67).

Desde esta relectura del fondo de la comunicación, siempre abierta, surgen, entonces, algunos interrogantes que ojalá den qué pensar a quienes trajinamos con ella en y desde diferente tipo de organizaciones: ¿Qué noción de comunicación está implícita en las prácticas de la organización? ¿Se busca una mera transmisión de información o se reconoce el múltiple juego de las interpretaciones? ¿Cómo se entiende el disenso, la pluralidad de puntos de vista,

la heterogeneidad de la organización? ¿Qué es representar-interpretar para la organización? ¿Es exponerse al otro (sociedad, proveedores, clientes, fundadores, vecinos, etc.) en un proceso de transformación mutuo? Y, siguiendo la metáfora heideggeriana de entender la comunicación como 'co-permitir-ver', ¿qué es aquello que la organización y sus miembros co-permiten-ver; es decir, qué sentidos abren a sí mismos y otros?

REFERENCIAS

- Braun, H. (2018). *La Nación Sentida, Colombia, 1949: El país se busca en sus palabras*. Bogotá: Penguin-Random House.
- Davis, D. (2010). *Inessential Solidarity. Rhetoric and Foreigner Relations*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press.
- Eco, U. (1982). ¿El público perjudica a la televisión? En M. de Moragas Spa (eds.), *Sociología de la comunicación de masas* (pp. 286-303). Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Heidegger, M. (2001). *Being and Time*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Levinas, E. (1987 [1974]). *De otro modo que ser, o más allá de la esencia*. Salamanca: Ediciones Sígueme.
- Levinas, E. (2011 [1961]). *Totality and Infinity. An Essay on Exteriority*. Pittsburgh: Duquesne University Press.
- Nancy, J.-L. (2005 [2003]). Forbidden Representation. In *The Ground of the Image* (pp. 27-50). New York: Fordham University Press.
- Nancy, J.-L. (2008 [1986]). Preface. In *The Inoperative Community* (pp. xxxvi-xxxli). Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Nancy, J.-L. (2008a [1986]). The Inoperative Community. In *The Inoperative Community* (pp. 1-42). Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Nancy, J.-L. (2008b [1986]). Myth Interrupted. In *The Inoperative Community* (pp. 43-70). Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Nancy, J.-L. (2013 [2001]). The 'There Is' of Sexual Relation. In *Corpus II Writings on Sexuality* (pp. 1-22). New York: Fordham University Press.
- Peirce, C. S. (1931-1935). *The Collected Papers of Charles Sanders Peirce*. Vols. 1-6. Cambridge, MASS: Harvard University Press. (Edited by C. Hartshorne & P. Weiss).
- Peirce, C. S. (1958). *The Collected Papers of Charles Sanders Peirce*. Vols. 7-8. Cambridge, MASS: Harvard University Press. (Edited by A. Burks).

Peirce, C. S. (1982-1999). *Writings of Charles S. Peirce. A Chronological Edition*. Vols. 1-6. Bloomington, IN: Indiana University Press. (Edited by Nathan Houser & others).

Restrepo, M. (2010). *Representación, relación triádica en el pensamiento de C.S. Peirce*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.

Serres, M. (1970). El mensajero. En *Estructuralismo y epistemología (s/p)*. Buenos Aires: Nueva Visión.

* Contribución: 100% de la autora.

* Nota: el Comité Editorial de la revista aprobó la publicación del artículo.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons - Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DE LA AUTORA

Mariluz Restrepo. Doctora en Filosofía, Arte y Pensamiento Crítico, European Graduate School (Suiza). Magister en Filosofía, Pontificia Universidad Javeriana (Colombia). Profesora Emérita, Universidad Nacional de Colombia. Investigadora, docente y consultora en comunicación y análisis organizacional, cultura contemporánea, educación, semiótica y hermenéutica para universidades y organizaciones de América Latina, España y Estados Unidos. Su trayectoria docente y de investigación sobre las problemáticas contemporáneas de la representación, la sensibilidad, el arte, la educación y la comunicación ha sido enriquecida por las obras de varios pensadores tales como Charles Peirce, Paul Ricœur, Michel Serres, Jacques Derrida y Jean-Luc Nancy, entre otros. Autora de decenas de artículos y varios libros, entre los cuales figuran: *32 Notas en taller*, 2017; *Representación, relación triádica en el pensamiento de Charles S. Peirce*, 2010; y *WEB, un paradigma de comunicación*, 2006.

Comunicación organizacional

Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina

Organizational communication

History, development and perspectives of a concept in constant development in Latin America

Comunicação organizacional

História, desenvolvimento e perspectivas de um conceito em constante construção na América Latina

DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>

► OMAR EDUARDO CONTRERAS DELGADO

omarcontreras78@yahoo.com - Universidad Autónoma de Zacatecas, México.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1649-045X>

► NADIA GABRIELA GARIBAY RENDÓN

nadia_garibay@hotmail.com - Universidad Autónoma de Zacatecas, México.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3123-1093>

CÓMO CITAR: Contreras Delgado, O. E. & Garibay Rendón, N. E. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>

Fecha de recepción: 15 de marzo de 2020

Fecha de aceptación: 10 de septiembre de 2020

RESUMEN

La *comunicación organizacionales* es un concepto que ha estado en constante construcción académica y profesional desde dos aspectos: la comunicación misma y los diferentes estudios organizacionales. El artículo presenta una investigación documental que implica un recorrido general por las principales fuentes, autores y enfoques que abordan dicha cuestión e ilustran la evolución del término en América Latina, con especial énfasis en su desarrollo en México. Se detalla la importancia que adquirió el concepto a partir de 1990, cuando se convirtió en un objeto de diferentes investigadores del área y los factores comunes que han contribuido al desarrollo de nuevos marcos de referencia para la investigación. El artículo describe las principales características de los estudios sobre la comunicación en las organizaciones e identifica las zonas de coincidencias para futuras investigaciones

empíricas, desde cinco perspectivas y abordajes, particularmente mexicanas y argentinas.

PALABRAS CLAVE: *comunicación en las organizaciones, comunicación estratégica, comunicación corporativa, ingeniería en comunicación social, posiciones teórico-filosóficas.*

ABSTRACT

Organizational communication is a concept that has been in constant academic and professional construction from two aspects: communication itself and the different organizational studies. The article presents a documentary investigation that implies general overview of the main sources, authors and approaches that address this phenomenon, in order to illustrate the evolution of the term in Latin America, with special emphasis on the development of *communication in organizations* in Mexico. It details the importance that the concept acquired from 1990, when it became the object of interest of different in the field, as well as the common points that have contributed to the development of new reference frameworks for research. The article describes the main characteristics of the studies on organizational communication and presents the possible coincidences for future empirical research from five different perspectives, particularly, Mexican and Argentine.

KEYWORDS: *communication in organizations, strategic communication, corporate communication, engineering in social communication, theoretical-philosophical positions.*

RESUMO

A *comunicação organizacional* é um conceito em constante construção acadêmica e profissional a partir de duas vertentes: a comunicação mesma e os diferentes estudos organizacionais. O artigo apresenta uma pesquisa documental que fornece um panorama geral das principais fontes, autores e enfoques que abordam este fenômeno para tentar ilustrar a evolução do termo na América Latina, com especial ênfase no desenvolvimento da *comunicação nas organizações* no México. Detalha-se a importância que o conceito assumiu a partir de 1990, quando passou a ser objeto de interesse de diversos pesquisadores da área e os pontos comuns que têm contribuído para o desenvolvimento de novos quadros referenciais de pesquisa. O artigo descreve as principais características dos estudos sobre comunicação organizacional e apresenta as possíveis coincidências para futuras pesquisas empíricas a partir de cinco propostas de abordagem, particularmente mexicana e argentina.

PALAVRAS-CHAVE: *comunicação nas organizações, comunicação estratégica, comunicação corporativa, engenharia em comunicação social, posturas teórico-filosóficas.*

1. INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso dinámico, cambiante e interminable que ha acompañado al ser humano desde sus orígenes. El sujeto ha evolucionado y se ha integrado en diferentes grupos sociales, y la comunicación en sí misma –como proceso– y como herramienta indispensable de los intercambios humanos ha sufrido también transformaciones en todos sus ámbitos de estudio y desarrollo tecnológico.

En ese marco, el campo organizacional ha reflexionado sobre el uso eficaz de la comunicación tanto para el avance de los sectores productivos como laborales. Esta fusión entre comunicación y organización contribuye a la formulación de objetivos, la toma de decisiones y el establecimiento de rutas de acción, entre otras actividades que se ponen en juego en los ámbitos corporativos cada vez más complejos.

En este artículo se presenta una investigación documental de tipo bibliográfica sobre los cambios y adecuaciones que ha sufrido el concepto *comunicación organizacional*¹, con el objetivo de ayudar a comprender y clarificar sus fundamentos, dimensiones y alcances, para identificar el vínculo que establece con otros términos relacionados y, sobre todo, pensar sus aplicaciones en la vida social y laboral actual a través de diversas líneas de estudio emergentes.

El contenido de lo que aquí se desarrolla es un recurso para aquellos que están interesados en conocer la historia de la comunicación organizacional en América Latina, con la innegable influencia de líneas de trabajo que exceden las fronteras continentales y han marcado, en determinados momentos, las pautas para la construcción de dicha área de estudios. Además, se busca contribuir a la comprensión de la *comunicación en las organizaciones* en el contexto actual; que se presenta cada vez más profesionalizada y atravesada por criterios éticos y estratégicos, y que, a diferencia de lo planteado en sus inicios, va más allá de los aspectos internos y administrativos relacionados con la productividad de las organizaciones.

2. LOS ORÍGENES PRÁCTICOS

La comunicación organizacional como área académica sitúa un comienzo posible en la publicación del artículo “Speech and human relations” de Charles Redding en 1937 (Palacios, 2015). Un año más tarde, y tal como refiere Rodríguez (2002), Chester Barnard, uno de los pioneros en estudios organizacionales, comenzó a poner el foco de atención sobre la comunicación en empresas de gran escala, considerando esta actividad “el medio por el cual las personas están mutuamente vinculadas en una organización, con el fin de lograr un propósito central” (2002, p. 504).

1 Nota del editor: a lo largo del artículo se puede encontrar un uso indistinto de comunicación organizacional y comunicación en las organizaciones.

En los comienzos, el comunicador organizacional apareció ligado a tareas de nivel más bien operativo, técnico o instrumental, limitándose a desarrollar las acciones solicitadas por la gerencia para cumplir con los objetivos y programas de corto alcance. Desarrolló metodologías y teorías de trabajo que con el tiempo le permitieron ser reconocido como un profesional, componente integral, estratégico y esencial para que las organizaciones de cualquier sector pudieran alcanzar el éxito en el largo plazo.

Esta construcción teórico-metodológica, por un lado, y de tipo técnica-operativa, por el otro, ha sido un proceso constante debido a la permanente transformación en los paradigmas conceptuales sobre comunicación, organización, empresa y, obviamente, producto de los cambios tecnológicos, sociales, económicos y políticos del mundo.

2.1. Los inicios de la conceptualización

Se ha afirmado que los profesionales de la comunicación organizacional, principalmente en México, donde se centra la mirada, pasan por una suerte de *adolescencia científica* en la que se debate la identificación o el reconocimiento de una disciplina claramente diferenciada, su forma de tornarse operativa y el desarrollo de estrategias de comunicación que las organizaciones demandan a los profesionales del área (Guillén, Padilla & Espinosa, 2017). Entre la conceptualización y la práctica de la comunicación en las organizaciones se encuentra la formación profesional escolarizada de aquellos que buscan desempeñarse en esta área (Montoya, 2018).

Los primeros registros formales mexicanos sobre comunicación profesional en la organización se generaron en empresas extranjeras que iniciaron operaciones en la década de 1930 (Arévalo & Guillén, 2017). Es decir, como concepto surgió primero en la práctica y después en la educación formal, y recién después de insertarse en la academia comenzó a complementarse con diferentes nociones e ideas que se refieren de manera genérica a la comunicación organizacional.

Según Fernández (2001), en la década de 1940 se inicia la investigación en el área y, tal como refieren Arango y Pulgarín (2011) para el caso de las empresas colombianas, se comienza a invertir en medios impresos internos con el objetivo de mejorar precisamente la comunicación interna y el contacto con los empleados. Por su parte, la década de 1950 estuvo marcada por la inquietud acerca del sentido y los alcances de la comunicación en las organizaciones. Las investigaciones giraron en torno a la *comunicación descendente*, las *redes organizacionales* y la actitud y sensibilidad de los empleados ante la comunicación empresarial. En tal sentido, los estudios incluyeron variables como la efectividad de la comunicación descendente, el estado de ánimo y la satisfacción en el empleo (Arango & Pulgarín, 2011).

En 1960 en México se fundó la Federación Interamericana de Asociaciones

de Relaciones Públicas. La misma dio lugar a la discusión sobre la conformación del área, los abordajes conceptuales y la promoción de eventos académicos sobre el tema. Asimismo, la Asociación Mexicana de Relaciones Públicas (PRORP) también impulsó el crecimiento de la comunicación organizacional (Arévalo & Guillén, 2017) y, a finales de la década, su estudio se integró en la estructura curricular de algunas universidades mexicanas. Por ejemplo, entre 1967 y 1968 se impartieron seminarios avanzados de administración de personal en el Departamento de Relaciones Industriales del Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) (León, 2006). Esto además dio lugar a la idea de *desarrollo organizacional*, entendido como un sistema o teoría de la organización que promueve un cambio estructural partiendo de un diagnóstico general de la organización y una meta de alcance preciso (Estavillo, 1999; Andrade, 2002). Asimismo, durante ese periodo primaron los aportes teóricos aplicados a las grandes empresas mexicanas, quedando en un segundo plano los estudios de las micro, pequeñas y medianas organizaciones (Andrade, 2012).

Mientras tanto, el impulso de las tecnologías, la modernización empresarial y los nuevos paradigmas teóricos a la hora de reflexionar sobre los entornos comunicativos nutrieron al campo, poco a poco y a escala mundial, de enfoques que buscaron renovar la comunicación en las organizaciones trascendiendo el análisis de los ambientes y las redes de comunicación interna (Arango & Pulgarín, 2011). En tal sentido, se publicaron trabajos académicos que marcaron algunas pautas, como el libro de Charles Redding de 1972 (Palacios, 2015; León, 2002) o el trabajo de Gerald Goldhaber publicado en 1974, *Comunicación organizacional*, que ofrecen una de las más influyentes definiciones de comunicación organizacional, entendiendo que el flujo de mensajes comunicativos tiene lugar “dentro de una red de relaciones interdependientes” (Goldhaber, 1989, p. 23). Por su parte, en 1977 Joan Costa (2005) publica *La imagen de empresa. Métodos de comunicación integral*, perspectiva que es retomada por Don Schultz en *Comunicaciones Integradas de Marketing*, un libro de 1992 en el que la construcción y la experimentación de modelos conceptuales que incorporan la dimensión cultural ya se encuentra consolidada (Arango & Pulgarín, 2011). Para entonces, la aparición de otros referentes, como Mariluz Restrepo (1995) en Colombia, sirve para entender que la transmisión de mensajes no es un proceso lineal, sino que se despliega como una red multidimensional que impone pensar a las organizaciones desde la comunicación.

2.2. La especialización en México: asociaciones y academia

En México, la *comunicación organizacional* estuvo ligada en sus inicios con lo que hoy se entiende como comunicación interna, un dato que se refleja en la evolución de las asociaciones gremiales y profesionales. En 1973 se fundó la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas A.C. (AMCI), que en

1986 pasó a llamarse Asociación Mexicana de Comunicación Organizacional A.C. (AMCO), en tanto incluye el estudio de la comunicación externa y la comunicación integral (Llano, 1996; León, 2006). Un tercer momento de esa institucionalización data de 1996, cuando un nuevo cambio de nombre señala o pone énfasis en los perfiles profesionales de los egresados de las licenciaturas en comunicación y disciplinas afines (Montoya, 2018). Por entonces comenzó a llamarse Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales A. C. (AMCO). Finalmente, en 2003 vuelve a reformularse como Asociación Mexicana de Comunicadores A. C. (AMCO), para integrar a todos aquellos que colaboran con la disciplina, incluso ejecutivos de comunicación de empresas, instituciones educativas y gubernamentales, consultores, docentes y todos aquellos relacionados con la comunicación en las organizaciones (AMCO, 2020; Montoya, 2018).

En el marco de ese recorrido, también debe mencionarse que en 1976 surge en México el Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación (CONEICC), con la intención de reunir a las instituciones educativas que contaban con programas o escuelas de comunicación (CONEICC, 2020). Y en 1979 se crea la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (AMIC) (Fuentes, 1989).

Esas décadas, con mayor profundización en los años 80, estuvieron marcadas por la preocupación de entender a las organizaciones como sistemas, lo cual marcó un momento central en los estudios de las organizaciones, ya que se comenzó a explorar a la comunicación como un proceso en el que cobra especial valor la creación y la recreación de significados por parte de los integrantes de las organizaciones. En la misma época, en Brasil, Khrohling-Kunsch trabajaba sobre el concepto de *comunicación organizacional integrada*, que será retomado después por el Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) de la Universidad Anáhuac de la Ciudad de México (Rebeil & Arévalo, 2018).

Casi llegando a la década del 90, instituciones educativas como el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y la Universidad Autónoma de Aguascalientes, además de empresas como IBM y XEROX de México, reconocen la importancia de la comunicación organizacional como área del conocimiento (Vázquez, 1998; Contreras, 2005). Y se generan e incorporan referencias académicas sobre el tema y las implicancias de la comunicación organizacional. Por nombrar algunas, el libro de Luc Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*, publicado en Francia en 1983 y en México en 1987, y la obra coordinada por Alberto Martínez de Velasco y Abraham Nosnik bajo el título *Comunicación organizacional práctica: manual gerencial*, publicada en 1988, son algunas de las referencias que contribuyeron a la especialización de la disciplina y a la diferenciación de los objetos de estudio.

2.3. La conceptualización a partir de 1990

Para 1990, el concepto *DirCom* de Joan Costa se extiende y expande incluso fuera de Europa (Zapata, 2011). La comunicación organizacional evolucionó hacia términos que se entendía que podían contribuir al logro de los objetivos de las organizaciones; bajo esta óptica, se privilegiaba la productividad (básicamente económica) y la colaboración en torno a las metas de la organización (Rebeil & Arévalo, 2017, 2018). En esos mismos años las investigaciones académicas se incrementan y empiezan a formalizarse (Arévalo & Guillén, 2017). Por entonces, Carlos Ramos Padilla escribe *La comunicación, un punto de vista organizacional*, en 1991, y Carlos Fernández Collado coordina la primera edición de *La comunicación en las organizaciones*, revisado en 2002. En esa etapa, también marcada por la profesionalización, resaltan textos académicos en el contexto internacional como el de Annie Bartoli, quien en 1992 publica, en Francia, *Comunicación y organización; la organización comunicante y la comunicación organizada*.

Por su parte, Horacio Andrade (1991) publica un trabajo titulado “Hacia una definición de la comunicación organizacional”, donde plantea que la comunicación organizacional constituye un campo formado por tres aspectos: por un lado, es un *fenómeno natural*, propio de la tendencia humana a conformar un grupo o habitar un espacio común, en este caso, de trabajo. Asimismo, plantea que puede entenderse como una *disciplina* cuyo objeto de estudio está enmarcado en el flujo, la dirección y los propósitos de los mensajes que se generan en una organización, y entre ésta y su medio. Finalmente, se presenta con un sentido más instrumental, como *conjunto de técnicas y actividades* que busca profesionalizar el diseño de los mensajes con un propósito efectivo dentro de los grupos de trabajo (Andrade, 1991, 2002; Contreras, 2015).

Otro hecho que señala la importancia creciente de la comunicación en las organizaciones es la aparición de un número especial de la revista *Razón y Palabra*, publicado en septiembre de 1996 bajo el título “La comunicación positiva y el entorno organizacional”. En 1998, María Antonieta Rebeil Corella y Celia Ruíz Sandoval Reséndiz coordinan *El poder de la comunicación en las organizaciones* y, en 1999 Joan Costa publica los trabajos *Imagen Corporativa en el siglo XXI* y *Comunicación es acción*, obras que continúan en la línea de subrayar la importancia del fenómeno comunicativo en el contexto organizacional. Por su parte, como resultado de la gestión de Eulalio Ferrer (citado en Galindo, 2010), la Real Academia de la Lengua Española define en 1992 *Comunicología* como la “ciencia interdisciplinaria que estudia la comunicación en sus diferentes medios, técnicas y sistemas” (2010, p. 13), término que Costa (2005) ya utilizaba junto a la idea de *Praxeología*.

En México, mientras tanto, Ferrer ya había propuesto o identificado tres tipos de comunicación en las organizaciones, cuya clasificación data de 1992 (León, 2002, 2006) y marcó las definiciones posteriores sobre el tema:

- A. *Interna o intrainstitucional*: clasifica la trayectoria de los mensajes en vertical, descendente o ascendente, y horizontal de acuerdo a los niveles jerárquicos de los participantes.
- B. *Externa o interinstitucional*: comunicación que se establece entre organizaciones públicas o privadas y otras organizaciones vinculadas a ella.
- C. *Comercial*: la comunicación que tiene como propósito informar a usuarios o clientes potenciales sobre las características de la organización y los productos o servicios que ofrece.

Esta clasificación propuesta por Ferrer alude a tres tipos de comunicación que operaban en tres áreas distintas o departamentos encargados de la función que, según se entendía, debía desarrollarse en el marco de la comunicación organizacional, corporativa o institucional, lo que propiciaba el desperdicio de recursos y la aplicación de criterios diferentes y dispares ante los diversos públicos, además de inconsistencia entre los mensajes que la organización debía emitir (León, 2006).

Hay que tener en cuenta que, para entonces, las Relaciones Públicas habían clasificado a los *públicos* en internos y externos (Amado y Castro, 2002), noción que en los años 90 se expresaba con el término *stakeholder*, proveniente de la literatura anglosajona, en referencia a un grupo o individuo que puede tener efectos o verse afectado por una organización (Freeman, 1984), concepto complementario al de *público*, y ocasionalmente utilizados –ambos– como sinónimos (Míguez, 2007). Por su parte, desde la mercadotecnia, Kotler identificó a dichos términos como elementos de la red mercadológica con los que las organizaciones mantienen relación para el logro de sus objetivos (Cardozo, 2007).

Ahora bien, y en términos más generales acerca de la función del comunicólogo como aquel que planifica y gestiona las relaciones entre la organización y sus públicos (internos y externos), el autor holandés Van Riel (1997, 2003) desmenuzó a comienzos del nuevo milenio los componentes de la llamada *comunicación corporativa*, y la categorizó a partir de tres elementos básicos:

- *Comunicación de dirección*. Apoyo y herramienta indispensable para que cada integrante de la organización esté convencido de que las metas de la organización son deseables. Este tipo de comunicación debe transmitir cooperación y no sólo autoridad en todos los niveles jerárquicos de la organización. Debe servir para que los integrantes de la organización compartan la visión sobre su empresa.
- *Comunicación organizativa*. Incluye las relaciones públicas, relaciones con administraciones públicas (aparatos gubernamentales), relaciones con inversionistas, comunicación con el mercado de trabajo, publicidad

corporativa, comunicación ambiental y comunicación interna. Está dirigida a los públicos con los cuales la organización mantiene una relación interdependiente.

- *Comunicación de marketing*. Comprende las actividades de publicidad, promoción de ventas, marketing directo, patrocinio, ventas personales y otros elementos de comunicación externa, generalmente con fines comerciales.

En tal sentido, la comunicación corporativa propondría el uso integral de la comunicación interna y externa, utilizada de manera consciente y armonizada para crear una base de relaciones con los *stakeholders* para dar credibilidad a los mensajes (Cardozo, 2007).

En 2002, Michael Ritter creó el círculo de DirComs y dos años después el concepto *DirCom* ya contaba con espacios consolidados: una red Iberoamericana integrada por 15 países y la formación superior en el Máster Internacional Dircom (Costa, 2011). Al tiempo que en el área de la comunicación en las organizaciones las denominaciones se iban consolidando de acuerdo al ámbito de la actividad: *comunicación organizacional*, *comunicación interna* y *comunicación institucional*, focalizadas en el ámbito interno; *comunicación externa* y *relaciones públicas*, centradas en el ámbito externo; y nociones de índole transversal como *comunicación integrada*, *global*, *corporativa* e *institucional*, se sumaban a las anteriores (Saladrigas, 2005). De allí surge también el concepto comunicación integral para las organizaciones (Rebeil & Arévalo, 2017), como una de las alternativas que buscan integrar los diferentes tipos de acción o actividad comunicativa y ampliar su alcance más allá del aspecto interno.

A partir de entonces se identifica a la comunicación en las organizaciones desde tres perspectivas integradas:

- *Comunicación institucional/corporativa* (imagen), busca lograr la identificación de los empleados y líderes con la visión, valores y cultura organizacional;
- *Comunicación interna* (gestión), encauzada en mejorar la calidad del entorno laboral y la interrelación entre sus miembros, elevando la dignidad de cada uno de ellos; y
- *Comunicación mercadológica* (ventas), se propone orientar a la organización hacia sus oportunidades económicas y sociales en congruencia con su corazón ideológico, ofreciéndole mejor potencial de crecimiento o rentabilidad (Rebeil & Arévalo, 2017, 2018).

Asimismo, se reconoció el peligro de que estas tres áreas operaran de manera fragmentada (Van Riel, 1997).

En relación a las clasificaciones, van surgiendo otras que refieren a las dimensiones abarcadas por la disciplina (Krohling-Kunsch, 2012; Félix, 2014):

- La *dimensión humana*; optimiza la comunicación interpersonal y busca el respeto y el entendimiento entre las personas, tanto en el ámbito interno como externo de la organización, en tanto la comunicación debe contribuir a la humanización de las organizaciones en un mundo complejo y desigual como el actual.
- La *dimensión estratégica*; la comunicación es indispensable para añadir valor a las organizaciones, pues a través de ella la organización se posiciona en el mercado planificando las acciones para lograr con sus públicos estratégicos (*stakeholders*) y está alineada a los objetivos, principios de la organización establecidos en la misión, visión y valores.
- La *dimensión instrumental*; centrada en los instrumentos y herramientas utilizadas para transmitir información.

Un tiempo después, Krohling-Kunsch (2014) complementa la propuesta haciendo referencia también a la *dimensión cultural*, ya que la comunicación en las organizaciones no ocurre aislada de la cultura organizacional, dimensión que debe considerarse en sinergia con las otras tres dimensiones.

En ese marco, la Tabla 1 sintetiza algunas de las caracterizaciones y elementos a partir de los cuales se ha pensado la comunicación en las organizaciones:

Tabla 1. Comunicación en las organizaciones

COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES			
Elementos (Andrade, 1991)	Fenómeno natural	Disciplina de estudio	Conjunto de técnicas y actividades
Dimensiones Kusch (2012; 2014) y Félix (2014)	Humana	Estratégica	Instrumental
	Cultural		
Tipos (Ferrer, 1992; León, 2002; 2006)	Interna o intrainstitucional	Comunicación externa o interinstitucional	Comunicación comercial
Componentes (Comunicación corporativa) (Van Riel, 1997; 2003)	Comunicación de dirección	Comunicación organizativa	Comunicación de marketing
Como actividad (Saladrigas, 2005)	Comunicación interna	Comunicación externa y relaciones públicas	Comunicación integrada, global, corporativa e institucional
Dimensiones (Rebeil & Arévalo, 2017; 2018)	Comunicación interna (gestión)	Comunicación institucional/corporativa (imagen)	Comunicación mercadológica (ventas)

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Nuevas corrientes: siglo XXI en América Latina

La comunicación contemporánea en las organizaciones en América Latina tuvo una influencia importante en las escuelas administrativas norteamericanas –Administración por Objetivos– y en las escuelas asiáticas –Calidad Total y el Kaizen– (Aguilera 2007; Aravena, 2007). En el marco de esta doble matriz, la comunicación en las organizaciones, dentro del campo más amplio de la comunicación, es considerada propia de las relaciones humanas, el desarrollo organizacional, la psicología social, la sociología y la administración (Saladrigas, 2005). Esta perspectiva se inscribe, por un lado, en la idea de que la comunicación supone un *hacer operativo*, un recurso técnico, y, por el otro, reconoce una impronta centrada en la racionalidad, preferentemente crítica, que estudia las dimensiones significativas de las prácticas comunicativas (Andrade, 2012).

En México, desde la década de 1990, las grandes empresas propusieron la creación de una gerencia o área de comunicación organizacional integral que concentrara los recursos humanos y económicos para la gestión de la comunicación tanto interna como externa, incluyendo a la publicidad, algo que va de la mano con los estudios y reflexiones sobre la *comunicación integral* de los años posteriores (León, 2006).

A partir de 1998 se comenzó a reconocer que la comunicación podría orientarse a instituciones educativas, cooperativas, organizaciones y dependencias gubernamentales, más allá de organizaciones privadas o lucrativas a las que se había orientado en su origen (Rebeil y Arévalo, 2017). Por su parte, Costa (2005) propuso en 1999 la idea de la *comunicación estratégica* ya que la noción de comunicación integrada coordinaba *identidad, imagen, cultura, comunicación interna y relaciones institucionales*, mientras que el desarrollo de estudios y la realización de foros académicos (Pérez, 2015) terminaron de configurar una trama compleja de conceptualizaciones y la identificación del área con lo estratégico, global, integral e integrado, entre otras categorizaciones.

En los años de la transición descrita también tuvo lugar la re-funcionalización de los modelos de gestión y los modelos de administración, incluso se abusó del término *planeamiento estratégico* en temas como el manejo de recursos, negocios, mercados o gestión organizacional; todo con un tinte administrativo y económico heredado de escuelas de negocios (Macías & Cardona, 2007). Dicho término implica la formulación de objetivos a largo plazo, lo cual requiere comunicar decisiones y rutas de acción a todos los públicos y hace de la comunicación una pieza indispensable. La comunicación comenzó a verse como estratégica porque además de hacer más productiva y eficiente a la organización, esta perspectiva implicó también considerar las necesidades de la audiencia social y corporativa (Rebeil & Arévalo, 2017, 2018). Aunque en muchos casos el énfasis atribuido a lo estratégico como plan de negocios (Cardozo, 2007) hizo que se privilegiaran las funciones administrativas, gerenciales y económicas, dejando de lado muchas veces al factor humano como

centro de la discusión (Macías & Cardona, 2007), génesis de nuevas propuestas y matrices teóricas.

Lo que sigue es una revisión de algunas teorizaciones que, centradas principalmente en los casos de México y Argentina, permiten puntualizar algunos de los desafíos planteados en el marco del recorrido realizado.

3. LA COMUNICOLOGÍA Y LA INGENIERÍA EN COMUNICACIÓN SOCIAL (MÉXICO)

Ingeniería social es un concepto utilizado en la ciencia política que enmarca los esfuerzos para influir en las actitudes y en las relaciones sociales, incluso puede desarrollar programas o conservar los que existen creyendo que los comportamientos, valores, creencias, moral y objetivos provienen de programas preestablecidos y aprendidos por generaciones. En la ingeniería social surge la *comunicometodología* como ingeniería social de la comunicación (Cardona, 2016).

En la década de 1990 se desarrolló en México un proyecto de Ingeniería Comunicológica Social que ha pasado por diferentes fases: surgió como un programa de Ingeniería Social y Comunicometodología del Grupo de Acción en Cultura de Investigación (GACI), y un tiempo después, en 2001, se transformó en un programa de epistemología sobre la construcción de una ciencia de la comunicación desarrollado por el Grupo hacia la Comunicología Posible (GUCOM). Finalmente, se convirtió en un programa constructivo sobre diversas ingenierías posibles en comunicación social cuya referencia es el Grupo hacia la Ingeniería en Comunicación Social (GICOM), encabezado por Luis Jesús Galindo Cáceres.

Esta propuesta académica ve todo fenómeno social desde una perspectiva de comunicación sistémica y constructivista. Por lo tanto, este desarrollo ingenieril en comunicación puede intervenir cualquier configuración social, identificando dentro de sus áreas de aplicación técnica macro-social a la publicidad, la mercadotecnia y, en escala micro-social, a la comunicación en las organizaciones, por mencionar sólo algunas (Galindo, 2010, 2012, 2014).

En 2003, el entonces llamado GUCOM retomó la definición de comunicología esbozada por Eulalio Ferrer y profundizó sus alcances entendiendo que encierra el “estudio de la organización y composición de la complejidad social en particular y la complejidad cosmológica en general, desde la perspectiva constructiva-analítica de los sistemas de información y comunicación que las configuran” (Galindo, 2010, p. 13). La comunicología busca así ser la base teórica para entender los procesos de comunicación humana, mientras que la *comunicometodología* se entiende como la perspectiva tecnológica de construcción de lo posible. Por una parte, la comunicología enseña que ponemos en común lo que nos configura como entidades socioculturales y, por otra, a partir de ese aprendizaje, podemos intervenir las formas de esa construcción y configurar

otras, alterar las que tenemos, confirmar y reforzar nuestros procesos de configuración (Macías & Cardona, 2007).

En este contexto, también se propone el concepto *comuniconomía*, formado por *comunicación*, como prefijo que refiere al objeto de conocimiento –comunicación como la puesta en común en una interacción expresiva– y el sufijo *nomos*, que indica el estudio o tratado del objeto referido. Comuniconomía es entonces “el estudio de las constantes que se establecen en común durante las interacciones expresivas cuando los sujetos comparten información, con el fin de corregir, ampliar, transformar o redireccionar la comunicación para promover la comprensión entre los actores” (Macías & Cardona, 2007, p. 34).

En definitiva, el programa metodológico de la Ingeniería en Comunicación Social, tal como lo explica Galindo (2012), consistiría o involucraría los siguientes elementos:

- La percepción del problema.
- La observación de la situación y el diálogo con los agentes de ésta.
- El diagnóstico de la situación problemática entre el ingeniero y la percepción de los agentes involucrados.
- El diseño de una propuesta de solución.
- La selección de aplicaciones de posibles soluciones.
- La aplicación de las tecnologías de solución.
- Y, por último, la evaluación de la situación resultante.

Asimismo, en dicha propuesta también aparece el término *fluxus comunicacional*, entendido como la multiplicidad de interacciones y afectaciones que se detonan a partir de un mensaje en diferentes niveles del sistema, anacrónica o sincrónicamente. A diferencia de la palabra flujo, que remite a un desplazamiento unilateral y lineal, en el *fluxus comunicacional* la información impacta tridimensionalmente en un sistema social y altera los nodos que toca (Macías & Cardona, 2007). Estos conceptos se aplican a diferentes situaciones comunicológicas y contribuyen a desarrollar encuadres teóricos para el estudio de la comunicación en las organizaciones.

4. TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN PRODUCTIVA (MÉXICO)

Los avances tecnológicos, organizacionales y sociales producidos llevan implícito un avance en la concepción y el estudio de la comunicación. Desde los llamados modelos lineales (informativos), pasando por los procesos dinámicos (retroalimentación), hasta la propuesta de la *comunicación productiva* de Abraham Nosnik (1996, 2001). Esta última perspectiva busca continuar con el desarrollo de los estudios en comunicación más allá de la retroalimentación,

teniendo en cuenta lo global y la exploración de nuevas formas de organización y procesos productivos.

La comunicación productiva, según Nosnik (2001), plantea:

Un conjunto de esfuerzos concretados en procesos de generación o transmisión, difusión o distribución y uso de información realizados colectivamente por un grupo humano que busca generar riqueza y beneficios a partir de cumplir con una serie de propósitos, objetivos o cometidos que son, de hecho, los que los definen como grupo en una primera instancia. Estos grupos pueden ser formales o informales; pequeños, medianos o grandes; comunidades o sociedades enteras, e incluso organismos internacionales, transnacionales o globales. Es decir, la comunicación productiva pretende crear plataformas de productividad, de ahí su nombre, para beneficio de todo tipo de grupos que buscan lograr todo tipo de objetivos (p. 147).

De allí que la comunicación productiva sea entendida, básicamente, como

la transformación y mejora de cualquier sistema para beneficio de todas las partes que lo integran (emisores y receptores) a partir de la retroalimentación del público o públicos (conjunto de receptores) al propio sistema (emisor o grupo de emisores que actúan como representantes del sistema porque tienen la autoridad formal y el poder necesarios que así lo acreditan), y de la evidencia empírica disponible que el cambio efectuado por y en el sistema beneficia a todos los que lo integran (Nosnik, 1996, p. 32).

Dentro de esta teoría, el llamado *corazón ideológico* toma un papel central en el rumbo y personalidad que adopte el sistema productivo que se estudie, ya que, según Nosnik (1996), una organización es un sistema normativo si cuenta con dicho estímulo vital ideológico y un conjunto de reglas que permitan alinear su operación a dicho corazón. El término es tomado por Collins y Porras, quienes lo llamaban ideología nuclear o *core ideology*, y tiene a la *misión*, la *visión de largo plazo* y a los *valores* como virtudes corporativas (Nosnik, 2002). De allí que la Teoría de la Comunicación Productiva exija que la organización tenga ese corazón ideológico como representación de los valores y principios del sistema organizacional, los cuales deben ser comunicados a todos los públicos del sistema (León, 2006).

De acuerdo con Nosnik (2002), en la *misión* la organización expresa su vocación de contribuir a la sociedad por medio de su actividad especializada con sus respectivos productos o servicios. La *visión de largo plazo* expresa la voluntad de la organización de construir un futuro social deseable. Mientras que los *valores*, como virtudes corporativas, manifiestan las conductas ideales como parte del logro de la misión y visión de largo plazo. El autor señala que cuando estos tres elementos están presentes, muestran congruencia y orientan el proyecto operativo de la organización, funcionan como guías para que ésta descubra nuevas acciones que le exigen aprender de su propia funcionalidad.

Además, Nosnik (2002) puntualiza la idea de que el sistema u organización es *normativo* si cuenta con el corazón ideológico, lo comunica a sus públicos, y si establece reglas para ser *congruente*, *coherente*, *consistente* y habilita retroalimentación y formas de mejora que aseguren dichos elementos. La *congruencia* se entiende como el grado en que la operación de la organización coincide con el propósito y los valores que expresa en el corazón ideológico; la *coherencia* organizacional es el nivel de credibilidad del sistema en sus públicos, resultado del nivel de satisfacción de necesidades de información, y sirve para evaluar la calidad de la comunicación. Si la organización favorece la información en beneficio de todos sus públicos, entonces el sistema es coherente.

Respecto a la gestión comunicativa, la coherencia es resultado de lo que llama “las tres íes de la comunicación organizacional”: comunicación *íntegra*, *integral* e *integrada*:

- La comunicación íntegra debe ser completa y veraz.
- La comunicación integral debe permitir que los principios de la comunicación íntegra (totalidad y veracidad) contemplen a todos los públicos de la organización.
- La comunicación integrada se refiere a las condiciones de infraestructura y clima organizacional o liderazgo para que autoridades y receptores contribuyan al cumplimiento del corazón ideológico.

Finaliza con la explicación sobre la *consistencia*, entendida como el grado en que cada miembro de la organización expresa voluntad para cumplir –desde su lugar de actuación– con lo que especifica el corazón ideológico.

Los criterios normativos –que comunican la ética o moralidad organizacional– de toma de decisiones y desempeño se refieren a lo que Blanchard y Peale llamaron en 1989 las tres preguntas de verificación éticas (Nosnik, 2006):

- La decisión que se tomó o la acción que se emprendió, ¿es legal?
- La consecuencia tanto de la decisión como de la acción, ¿es equilibrada: promueve la equidad y la justicia distributiva entre las partes involucradas?
- ¿Qué estado provoca la decisión o la acción en el ánimo de quien tomó la decisión o actuó de cierta manera? ¿Provoca orgullo de pertenencia?

Nosnik (2006) complementa su propuesta explicando que el primer criterio normativo se refiere al grado de *institucionalidad* de las decisiones y las acciones de una organización. Entendiendo la institucionalidad como el respeto a las leyes, considera que cualquier organización debe inhibir que un individuo, equipo o área se vea tentado a anteponer sus intereses por encima de los de la organización. Busca que prevalezcan la legalidad y la legitimidad en todas las

interacciones entre las partes productivas de la organización, que los conflictos existentes sean mediados por el espíritu de ley y la moralidad individual de los participantes, debiendo resultar en relaciones pacíficas y productivas en el corto, mediano y largo plazo.

El autor explica que la segunda pregunta planteada constituye el reto de promover la *justicia distributiva*, entendida como interés, calidad y cantidad de beneficios compartidos que asumen las partes como consecuencia de una decisión o acción organizacional. Finalmente, en la tercera pregunta Nosnik destaca la *dimensión motivacional* involucrada en las consecuencias de las decisiones o acciones correctas y efectivas: puede ser alta o baja autoestima. Influye directamente en los sentimientos de “orgullo de pertenencia” a una organización con base en las decisiones que emprende. Si se respeta la dignidad y los intereses legítimos entonces habrá ganancias y se logrará que los involucrados se sientan orgullosos de sí mismos y de la conducta que la organización les demanda.

Esta propuesta teórica entiende a las organizaciones como sistemas productivos y ve a la comunicación como una herramienta para mejorar el entorno individual, organizacional y social.

5. LA NUEVA TEORÍA ESTRATÉGICA (ARGENTINA)

Hasta las primeras décadas del siglo XX el término *estratégico* no tenía sentido fuera del ámbito militar. El primer texto que vinculó estrategia y comunicación fue un libro de Hopkins, publicado en 1923 bajo el título *La publicidad científica*. Su desarrollo surgió de la práctica (Pérez, 2015), reúne diferentes niveles de uso y ya entrado el siglo XXI constituye un nodo importante con la conformación, en 2003, del Foro Iberoamericano Sobre Estrategias de Comunicación (FISEC), espacio que reúne a académicos, investigadores y profesionales de diferentes disciplinas interesados en el estudio de la comunicación estratégica para aplicar modelos y planes de comunicación en donde exista interacción (Macías & Cardona, 2007). Fue en este marco que tomó relevancia la Nueva Teoría Estratégica (NTE), propuesta por Rafael Alberto Pérez, y que dio inicio al grupo de estudios sobre “Estrategias de la comunicación corporativa”.

La NTE propone la comunicación como un campo de estudio multidisciplinar que debe partir del paradigma de lo complejo para reflexionar sobre la comunicación en las organizaciones (Valle, 2014). La organización ya no es un sistema de producción, sino un sistema de innovación y significación: un sistema superpuesto de signos sobre un sistema de objetos y actos. En ese marco, se ha buscado que la comunicación estratégica se oriente a reconfigurar y mejorar la trama relacional de nuestras vidas en un mundo ya no estático, sino fluido, complejo y muchas veces, caótico (Galindo, 2012). La complejidad de las estructuras organizacionales y la comunicación estratégica como fenómeno

poliédrico promueven así la observación y promoción de alternativas desde sus diferentes ángulos y dimensiones (Pérez, 2015).

En esa línea fue que Rafael Alberto Pérez propuso que la comunicación estratégica supone la coordinación de todos los recursos comunicacionales, internos y externos, procurando diferenciarla de la comunicación de otras organizaciones y supone lograr la llegada coherente a los públicos interesados (Bozzetti, 2016). Asimismo, la dimensión estratégica de la comunicación en las organizaciones plantea incorporar una visión más compleja que valora los aspectos humanos y sociales, más allá de un punto de vista técnico y de la racionalidad económica que mueve al mundo empresarial (Pérez, 2015).

5.1. Teoría general sobre la comunicación estratégica

De manera paralela y complementaria a la NTE, Sandra Massoni, docente e investigadora de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina, aboga por una Teoría General sobre la Comunicación Estratégica, cuya propuesta recae en la comprensión de la comunicación centrada en la práctica, en la vida social misma.

Para Massoni (2016), la comunicación es un fenómeno complejo, situacional y fluido, y es también estratégico porque en la comunicación ocurre el cambio social conversacional (Galindo, 2012, 2015). En tal sentido, se busca abordar la comunicación alejándose de enfoques sociológicos y semiológicos clásicos en tanto que no procura explicar o describir lo social, sino propiciar cambios deseables y posibles. Para ello es necesario que la investigación y el trabajo de los comunicadores estratégicos se reconozca operando en la multidimensionalidad del fenómeno comunicacional, en cuyo marco la diversidad (Galindo, 2012) y el desempeño en espacios y situaciones concretas requieren articular las acciones de diferentes grupos y sectores.

Como parte de estos recorridos, y en el marco del despliegue de planeamientos estratégicos y el diseño de formas de interpelar la dinámica social de manera crítica, en 2003 se desarrolló en Quito el Primer Congreso Iberoamericano de Comunicación Estratégica para Organizaciones, evento del Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (CIESPAL), y en 2005 se realizó el Segundo Congreso Iberoamericano de Comunicación Organizacional en Cali, Colombia, auspiciado por el mismo organismo internacional, donde se abordaron los conceptos de comunicación integral y estrategias de comunicación (Buenaventura, 2007).

6. COMUNICACIÓN INTEGRAL PARA LAS ORGANIZACIONES E INSTITUCIONES (MÉXICO)

En 2004 se funda el Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA), encabezado por María Antonieta Rebeil Corella e Illiana Arévalo. Allí se retoman los aportes de la llamada Comunicación Constitutiva de las

Organizaciones (CCO), que asegura que el verdadero origen de la organización es la comunicación como flujo de la vida y de la actividad social. Para eso se tiene en cuenta la teoría de la complejidad y se retoma el concepto de *comunicación integrada* (Rebeil, 2018; Rebeil & Arévalo, 2018).

En 2005 se creó el grupo de investigación especial para la comunicación organizacional, que luego pasó a llamarse: Grupo de Investigación 8 Comunicación Integral para las Organizaciones (GI8) (Arévalo & Guillén, 2017), formado por investigadores de la Asociación Mexicana de Investigadores en Comunicación (AMIC). Dicho espacio define al área como:

La tríada integrada por comunicación interna (de la propia organización), comunicación mercadológica (publicitaria) y comunicación corporativa (imagen y relaciones públicas) en el contexto de tres distintos tipos de organizaciones: privadas, públicas y sociales y que contempla el estudio de las estrategias y las herramientas de la comunicación, así como el impacto de la misma y los procesos de retroalimentación (Guillén, Padilla & Espinosa; 2017, p. 49).

Por su parte, la Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO) y la Asociación Latinoamericana de Investigadores en Comunicación (ALAIIC) llegaron a un acuerdo y definieron a la comunicación organizacional como subdisciplina. Y pese a la variedad de enfoques y definiciones posibles, reconocen especificidades y plantean algunos rasgos generales acerca de las funciones, pero no en cuanto a los límites del área (Guillén, Padilla & Espinosa, 2017).

Asimismo, la valorización de la ética empresarial se convirtió en un factor clave; dejó de ser la mera aplicación de códigos legales que regulan la conducta o actividad de los trabajadores (Hidalgo, 2006), para convertirse en un factor que potencia la reflexión sobre la comunicación integral para las organizaciones socialmente responsables: es decir, “orientar la organización hacia sus oportunidades económicas y sociales atractivas y congruentes con su misión, visión, valores, ofreciéndole un potencial de crecimiento o rentabilidad” (Rebeil & Arévalo, 2018, p. 24).

En esa línea, el colectivo del CICA propuso que la Comunicación Integral para las Organizaciones e Instituciones (CIOI) se caracterice por considerar a la ética y su derivado, la Responsabilidad Social Organizacional (RSO), como un elemento que sirva para potenciar la humanización de la organización en todos sus niveles y que permita afianzar el respeto de la diversidad, los valores solidarios y la participación teniendo como fin el bien común (Rebeil & Arévalo, 2018).

Como parte de estas apuestas, en 2006 se publicó en México el libro *Comunicación estratégica en las organizaciones*, coordinado por María Antonieta Rebeil Corella, que concentra investigaciones y ensayos sobre la evolución, conceptualización, estrategias y la cuestión ética en las organizaciones. En 2008, la Asociación Brasileira de Investigadores en Comunicación Organi-

zacional y Relaciones Públicas realizó el II Congreso Brasileiro Científico de Comunicación y Relaciones Públicas, que compiló las ponencias presentadas en *La comunicación en la gestión de la sustentabilidad de las organizaciones* (Krohling-Kunsch, 2015). También desde esta óptica, en 2017, se publicó *La comunicación para las organizaciones en México*, coordinado por Rebeca Illiana Arévalo Martínez & Griselda Guillén Ojeda. La Tabla 2 sintetiza este recorrido:

Tabla 2. Principales conceptos en las propuestas para abordar la comunicación en las organizaciones

PROPUESTAS PARA ABORDAR LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES			
Ingeniería en comunicación social	Comunicología Comuniconomía Comunicometodología	Comunicación social, sistémica y constructivista	Fluxus comunicacional
Comunicación productiva	Corazón ideológico	Sistema normativo: congruente, coherente y consistente	Comunicación: íntegra, integral e integrada
Nueva Teoría Estratégica (NTE)	Comunicación como campo multidisciplinar. Comunicación estratégica.	Organización como sistema de innovación y significación	El comunicador coordina todos los recursos comunicacionales
Teoría general sobre comunicación estratégica	Comunicación como fenómeno complejo, situacional y fluido. Comunicación estratégica	Comunicación estratégica como cambio conversacional	El comunicador respeta la diversidad
Comunicación Integral para las Organizaciones e Instituciones (CIOI)	Teoría de la Comunicación Constitutiva de las Organizaciones (CCO). Comunicación estratégica	Comunicación Integral para las Organizaciones (CIO)	Responsabilidad Social Organizacional (RSO)

Fuente: Elaboración propia.

Años después, también en México, surgió la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales de Comunicación Organizacional A.C. (AMIPCO), creada en 2015, luego del Tercer Congreso Internacional de Desarrollo Empresarial, promovida por académicos de la Universidad Autónoma de Baja California y de la Universidad Anáhuac. De acuerdo con sus estatutos, AMIPCO busca el ejercicio apropiado de la comunicación organizacional como actividad profesional y disciplina científica (AMIPCO, 2016).

Es importante señalar además los esfuerzos que se hacen en Ecuador en favor del estudio de la comunicación en las organizaciones. El Grupo Gestión de la Comunicación Estratégica, creado en Loja, se centra en la investigación académica y profesional sobre recursos comunicativos, internos y externos de las organizaciones y en la propuesta sobre formas de gestión de comunicación que permitan alcanzar objetivos de las organizaciones. El grupo busca contribuir a

la investigación académica sobre la gestión de la comunicación estratégica en Iberoamérica a partir de la sistematización de prácticas de comunicación que desarrollan los gestores del área. En 2019, el grupo publicó un compilado de más de 40 trabajos de ese tenor, realizados por investigadores principalmente de España y Ecuador (Paladines & Abendaño, 2019).

6.1. Posiciones teórico-filosóficas de la comunicación en las organizaciones

Paralelo a este recorrido histórico se identifican también cuatro matrices teóricas (Saladrigas, 2005) o corrientes filosóficas (Guillén, Padilla & Espinosa, 2017) para el estudio del proceso de comunicación en las organizaciones, desde marcos conceptuales provenientes de diferentes disciplinas (Ávila & Schiaffini, 2012):

- A. *La posición funcionalista (empírico-analítica)*: estudia la función de la comunicación dentro de la organización, vista como una variable que influye en la productividad de la organización o sistema social, a partir de su relación con la motivación de los individuos. Concibe su objeto de estudio desde lo concreto; es decir, las organizaciones son *máquinas* u *objetos* que son estudiados con los conceptos y los métodos tradicionales de las ciencias sociales. La comunicación organizacional es objetiva y observable: puede ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales. El investigador revisa las estructuras de comunicación (formales e informales), las prácticas de comunicación y su relación con la producción, satisfacción del personal, mantenimiento e innovación de la organización. Adopta una perspectiva externa a la organización, con el fin de detectar y corregir las prácticas de comunicación que impiden o limitan la producción y la eficiencia organizacionales. Se dice que esta postura favorece a los intereses de la dirección de la empresa, también llamados estudios normativos (Ávila & Schiaffini, 2012).
- B. *La posición interpretativa*: enfatiza el papel de la construcción simbólica. Sus matrices teóricas se encuentran en la Antropología Sociocultural y la Psicología Social, que ven a la cultura como característica básica de una sociedad: se sostiene que las personas construyen sus ideas sobre el entorno físico, cultural o social, y que la conducta humana es simbólica y autorreflexiva. Las organizaciones se ven como “culturas” que tienen creencias, lenguaje y valores reflejados en ritos, metáforas, símbolos, historietas, sistemas de relaciones y contenido de las conversaciones. La organización es un fenómeno subjetivo porque es una realidad socialmente construida mediante la comunicación; por eso es más importante comprender las prácticas de comunicación que cambiarlas. Se centra en el significado y las

producciones comunicacionales de la organización y en cómo se originan y desarrollan estas producciones comunicacionales. Su objetivo fundamental es determinar las reglas de la comunicación. Sustituye el interés en la explicación, predicción y control por la comprensión y significación, y se ha desarrollado como herramienta para la imposición y control en la vida cotidiana desde la visión del *management*.

- C. *La posición teórico crítica*: se ocupa de estudiar la forma en que las prácticas de comunicación en la organización pueden ser sistemáticamente distorsionadas para servir a los intereses propios de quienes tienen una posición de poder dentro de ella. La vida organizacional tiene un interés político como componente principal. El poder juega un papel importante, desde la centralidad del mismo asumida por una persona o grupo; el interés del poder como doctrina ideológica impuesta a los demás; el ejercicio de poder mediante el control organizacional y la utilización de formas simbólicas legítimas a través de la comunicación; el uso hegemónico de la comunicación para mantener las relaciones de poder y la prioridad a lo humano encima de las utilidades de la organización. Asume que las relaciones dentro de las organizaciones siempre son asimétricas, mediadas por el poder de quienes tienen el control y la propiedad de las instituciones. Tiene cierta afinidad con el modelo interpretativista en cuanto al uso de los símbolos, el lenguaje, significados e interpretaciones creados por el discurso, aunque el interpretativismo ignora las discrepancias de poder y los privilegios en la organización y hace una interpretación superficial de los símbolos y sus significados. El modelo teórico crítico no reduce los fenómenos culturales a un reflejo ideológico de intereses de clase. Los objetivos de este modelo buscan descubrir qué prácticas comunicativas son distorsionadas por la retórica organizacional y simbólica, revelar los intereses creados y formar conciencia que rechace la dominación y opresión dentro de la organización. Las estructuras, procesos y lenguajes organizacionales son dispositivos de dominación que promueven y legitiman un orden económico injusto y socialmente irracional (Ávila & Schiaffini, 2012).
- D. *La posición poscrítica*: reconoce la exigencia funcional de la comunicación en las organizaciones, orientada a obtener los resultados prácticos que se han propuesto. La comunicación es la fuerza estructurante de la vida organizacional y un fenómeno de primer orden para la transformación de estos espacios sociales regulados de modo formal (Ávila & Schiaffini, 2012).

En resumen, la relación de la comunicación con la productividad se articula con la posición funcionalista, mientras que el interpretativismo agrega la cuestión cultural y la postura crítica agrega el estudio del poder. Por su parte, la perspectiva poscrítica aboga por la comunicación como forma de

transformación social. Existen matices entre posturas gerenciales o administrativas, antropológicas o simbólicas, aunque sin duda la comunicación cobra cada vez más importancia para el estudio de las organizaciones en un mundo cambiante. Su cuerpo teórico se construye para emplear metodologías de diagnóstico e intervención que puedan hacer más eficiente la vida social y productiva.

7. CONCLUSIONES

Tal como se planteó en el recorrido realizado, las primeras etapas históricas ligadas a la producción de teorías en el área de la comunicación en las organizaciones centraron el interés en las relaciones públicas, la comunicación interna y el clima organizacional. Actualmente, el área disciplinar –a la par de cambios epistemológicos, organizacionales, culturales y tecnológicos– permite la ampliación de su campo de acción y la dinámica integral y estratégica dentro de la lógica corporativa. Por eso es indispensable conocer el desarrollo histórico y, fundamentalmente, los enfoques de la comunicación en las organizaciones para poder diseñar propuestas de investigación adecuadas a los distintos tipos de organizaciones y espacios de funcionamiento social.

En ese marco, al menos en las investigaciones mexicanas sobre comunicación, ha existido una tendencia a la reflexión filosofía o al ensayo, dado que los estudios no se han centrado en diseñar y aplicar modelos en investigaciones empíricas que arrojen resultados que promuevan la generación de programas de investigación más amplios (Macías & Cardona, 2007). Aunque el desarrollo tanto de la Ingeniería en Comunicación Social, como de la Comunicación Productiva o la Comunicación Integral para las Organizaciones e Instituciones, al igual que el desarrollo de la Nueva Teoría Estratégica y la Teoría de la Comunicación Estratégica descrita sobre la producción en Argentina, ofrecen herramientas para estos modelos de investigación.

En estos esfuerzos por reconocer el carácter interdisciplinar de la comunicación en las organizaciones, confluyen diferentes enfoques mercadológicos, antropológicos o administrativos y distintas perspectivas comunicativas o comunicológicas que buscan teorizar, diagnosticar, intervenir y pronosticar el funcionamiento del área, siempre con un enfoque normativo y ético que tiene en cuenta la responsabilidad social que exige la disciplina (o subdisciplina, como suele estar consensuado en el marco general de la comunicación).

La elaboración de mensajes o las propuestas de interacción y expectativas de buen funcionamiento de la organización requieren estudios sobre los públicos, la comparación de resultados con los objetivos organizacionales y el posicionamiento alcanzado por la organización, incluyendo en ello la esfera interna, pero también la cuestión corporativa, institucional, estratégica y comercial o mercadológica (Macías & Cardona, 2007).

Desde la academia y la investigación se deben aplicar metodologías e instrumentos que permitan conocer la realidad humana, social y económica de las organizaciones (Andrade, 2012). En tal sentido, la comunicación como fenómeno, disciplina y conjunto de técnicas y actividades se ha abordado como objeto de estudio desde perspectivas interesantes en todo el continente, sin olvidar los aportes norteamericanos y europeos sobre estudios organizacionales y el proceso comunicacional.

Esto contribuye al reconocimiento y a la especialización teórica y profesionalización del área para producir conocimiento y generar condiciones óptimas para el logro de objetivos organizacionales con un sentido más humano. En tal sentido, los cambios constantes en el mundo socio-cultural exigen adecuaciones teóricas y estudios de casos empíricos permanentes en el área de la comunicación en las organizaciones, algo que se logra con el diseño planificado y estratégico de la comunicación para asumir a las organizaciones, a las personas y a los públicos como sujetos con necesidades, intereses y realidades particulares. Tarea que desde hace años se ha ido consolidando en diferentes países de América Latina.

REFERENCIAS

- Aguilera, J. (2007). El aquí y el ahora de la comunicación en la empresa. *Revista de comunicación*, (1), 26-28.
- Amado, A. & Castro, C. (2002). *Comunicaciones públicas, el modelo de la comunicación integrada*. México: Océano.
- Andrade, H. (1991). Hacia una definición de la comunicación organizacional. En Fernández, C. (comp.), *La comunicación en las organizaciones* (pp. 29-34). México: Trillas.
- Andrade, H. (2002). Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación. En Fernández, C., *La comunicación en las organizaciones* (pp. 88-97). México: Trillas.
- Andrade, J. A. (2012). El campo de estudio de la comunicación organizacional en México, sus relaciones institucionales y la generación de conocimiento. En De la Peña, G. & Gervasi, F. (coords.), *Memoria: XXIV Encuentro nacional AMIC La investigación de la comunicación y su incidencia social: análisis sobre la construcción del campo de estudio y la producción de conocimiento* (pp. 1064-1070). México: Universidad Autónoma de Coahuila y AMIC.
- Arango, F. A. & Pulgarín, L. F. (2011). *Origen y evolución de la comunicación en Antioquía, a partir del testimonio de algunos de sus protagonistas*. Antioquía: Corporación Universitaria Lasallista.

- Aravena, S. (2007). La comunicación organizacional es algo más que una moda. *Revista RE-Representaciones: periodismo, comunicación y sociedad* (3), 111-120.
- Arévalo, R. I. & Guillén, G. (2017). Introducción. En Arévalo, R. I. & Guillén, G. (Orgs.), *La comunicación para las organizaciones en México: evolución, teoría y práctica* (pp. 17-21). México: S.C. Universidad Anáhuac México y Editorial Tirant Lo Blanch México S. de R. L.
- Asociación Mexicana de Comunicadores, AC. (AMCO) (2020), *Quiénes somos*. Recuperado de: <https://amco.com.mx/category/quienes-somos/>
- Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales de Comunicación Organizacional (AMIPCO) (2016). *Estatutos*. Recuperado de: <http://amipco.org/#about>
- Ávila, R. & Schiaffini, M. (2012). Sentido y cultura en el campo disciplinar de la comunicación organizacional. En *La investigación de la comunicación y su incidencia social. Análisis sobre la construcción del campo de estudio y la producción de conocimiento. Memorias XXIV Encuentro Nacional de la AMIC* (pp. 1087-1097). México: Universidad Autónoma de Coahuila y AMIC.
- Bozzetti, S. L. (2016). Comunicación Estratégica. *RRPP net. Portal de Relaciones Públicas*. Recuperado de: <http://www.rrppnet.com.ar/comunicacionestrategica.htm>
- Buenaventura, M. L. (2007). Ciespal, pionero en la comunicación organizacional. *Chasqui*, (97), 62-65.
- Cardona, D. (2016). Espacios de aplicación de la ingeniería en comunicación social. *Razón y palabra*, 21(916), 63-78. Recuperado de: <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/916>
- Cardozo, S. (2007). La comunicación en el Marketing. *Visión gerencial* (2), 196-206.
- Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación (2020). Recuperado de: <http://coneicc.customers.com.mx/index.cfm>
- Contreras, O. E. (2005). Cultura organizacional en el área administrativa de una institución privada de educación superior en Zacatecas. *Razón y Palabra*, (55). Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n55/ocontreras.html>
- Contreras, O. E. (septiembre, 2015). Comunicación organizacional y corporativa, las definiciones. *Revista DIRCOM* (108). Recuperado de: <http://www.dircomsocial.com/profiles/blogs/revista-dircom-108-comunicacion-organizacional>
- Costa, J. (2005). De la comunicación integrada al director de comunicación. *Chasqui*. (91), 56-63. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1348826>
- Estavillo, L. (1999). *ABC del desarrollo organizacional*. México D.F.: Trillas.
- Félix, A. (2014). La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del

siglo XX y la revolución de las nuevas tecnologías. Una visión histórica. *Historia y Comunicación Social*. 19, 195-210.

Fernández, C. (2001). *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. México: Mc. Graw Hill.

Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Marshfield: Pitman.

Fuentes, R. (1989). Notas para una historia de la AMIC. *Boletín ALAIC* (1), 43-48.

Galindo, J. (2010). La Comunicología y su espacio de posibilidad. Apuntes hacia una propuesta general. *Razón y Palabra*, (72). Recuperado de: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N72/Monotematico/2_Galindo_72.pdf

Galindo, J. (2014). La comunicología histórica y la comunicología posible. Un apunte sobre las bases del pensamiento científico en comunicación. *Revista redes.com* (14). Recuperado de: <http://revista-redes.hospedagemdesites.ws/index.php/revista-redes/article/view/338>

Galindo, J. (2015). Comunicología e ingeniería en comunicación social del conflicto y la articulación: Apuntes para un programa trabajo en comuniconomía de la comunicación estratégica. En Galindo, J. & Islas, O. (coords.), *Ingeniería en Comunicación Social y Comunicación Estratégica. Cuadernos Artesanos de Comunicación* (pp. 31-64). Tenerife: Latina. Recuperado de: <http://www.revistalatinacs.org/067/cuadernos/2015/cac75.pdf>

Galindo, J. (2012). Comunicología e ingeniería en comunicación social del conflicto y la articulación. Apuntes para un programa de trabajo en comuniconomía de la comunicación estratégica. *Revista Intersticios Sociales*, (3), 3-35 Recuperado de: <http://www.intersticiosociales.com/index.php/is/article/view/22/22>

Goldhaber, G. (1989). *Comunicación organizacional*. México: Diana.

Guillén, G., Padilla, L. A. & Espinosa, S. (2017). Fortalecimiento del gremio de la comunicación organizacional en México. En Arévalo, R. & Guillén, G. (coords.), *La comunicación para las organizaciones en México: evolución, teoría y práctica* (pp. 41-63). México: Universidad Anáhuac México - Editorial Tirant Lo Blanch.

Hidalgo, J. A. (2006). El coraje ético más allá de la cultura empresarial. En Rebeil, M. A. (Coord.), *Comunicación estratégica en las organizaciones* (pp. 131-148). México: Trillas.

Krohling-Kunsch, M. (2012). Las dimensiones humana, instrumental y estratégica de la comunicación organizacional: recorte de un estudio aplicado en el segmento corporativo. *Intercom: Revista Brasileira de Ciências da Comunicação*, 35(2), 267-289.

Krohling-Kunsch, M. (2014). Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. *MATRIZES*, 8(2), 35-61.

- Krohling-Kunsch, M. (2015). La comunicación en la gestión de la sostenibilidad en las organizaciones. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(2), 9-62.
- León, G. A. (2002). Convergencia global y comunicación organizacional en México. Apuntes Diagnósticos. *Revista Latina de Comunicación Social*, (52), 1-6. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/819/81952505.pdf>
- León, G. A. (2006). La comunicación organizacional en México. Enfoques, diseños y problemas de su desarrollo. *Análisi: Quaderns de comunicació i cultura*. (34), 287-304.
- Llano, S. (1996). La comunicación organizacional en México. Características y perspectivas. *Razón y Palabra* (4). Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n4/llano.htm>
- Macías, N. & Cardona, D. (2007). *Intervención social estratégica. Principios de Comunimetodología*. México: UIC.
- Massoni, S. (2016). *Avatares del comunicador complejo y fluido: del perfil del comunicador social y otros devenires*. Quito: CIESPAL.
- Míguez, M. (2007). Análisis del uso de los conceptos de público, “stakeholder” y “constituent” en el marco teórico de las relaciones públicas. *ZER-Revista de estudios de comunicación*, 12(23), 183-197. Recuperado de: <https://ojs.ehu.es/index.php/Zer/article/view/3654/3286>
- Montoya-Robles, M. (2018). Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. *Razón y Palabra*, 22, 778-795. Recuperado de: <http://www.revistarazonypalabra.org/index.php/rvp/article/view/1134>
- Nosnik, A. (2001). *Comunicadores y organizaciones: Planeación y gestión efectiva de su desempeño*. Recuperado de: <https://docplayer.es/88774635-Comunicadores-y-organizaciones-planeacion-y-gestion-efectiva-de-su-desempeno.html>
- Nosnik, A. (2002). El análisis de sistemas de comunicación en las organizaciones: 10 años después. En Fernández, C. (coord.), *La comunicación en las organizaciones* (pp.111-138). México: Trillas.
- Nosnik, A. (2006). *Culturas Organizacionales: origen, consolidación y desarrollo*. España: Netbiblio.
- Nosnik, A. (1996). Linealidad, dinamismo y productividad: tres concepciones de la comunicación humana y social. *Razón y palabra* (1). Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n1/nosnik1.html>
- Nosnik, A., Rincón, J. & Sierra, M. (2005). La investigación de la comunicación organizacional en México. En Valle, M. (coord.), *Comunicación organizacional. Abordajes y perspectivas de análisis* (pp.171-208). Quito: Quipus, CIESPAL.
- Palacios, J. A. (2015). Historia y avances en la investigación en comunicación

- organizacional. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 5(10), 25-46.
Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5301979>
- Paladines, G. F. & Abendaño R. M. (2019) (coords.). *Colección de Comunicación Estratégica 2019: Aportes a la comunicación interna y de crisis*. Ecuador: Ediloja Cía.
- Pérez, R. A. (2015). Comunicación estratégica organizacional. ¿Estamos los teóricos complicando la vida a los profesionales? En Galindo, J. & Islas, O. (comps.), *Ingeniería en comunicación social y comunicación estratégica* (pp. 263-302). Tenerife: Sociedad Latina de Comunicación Social.
- Rebeil, M. A. & Arévalo, R. I. (2017). Las organizaciones y sus procesos de comunicación: una visión integral. En Arévalo, R. I. & Gullén, G. (coords.), *La comunicación para las organizaciones en México: evolución, teoría y práctica* (pp. 25-40). México: Universidad Anáhuac México - Editorial Tirant Lo Blanch.
- Rebeil, M. A. & Arévalo, R. I. (2018). Comunicación integral para las organizaciones e instituciones: conceptualización y enfoque con responsabilidad social. En León, G. A., Castillo, E., Montes, M. & Oliveros, L. A. (coords.), *Tendencias críticas y nuevos retos de la comunicación* (pp. 19-29). México: Qartuppi.
- Rebeil, M. A. (2018). Aportes a la teoría de la CCO desde la perspectiva de la comunicación integral. *Razón y palabra*, 22(100), 749-759. Recuperado de: <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1128>
- Restrepo, M. (1995). Comunicación para la dinámica organizacional. *Signo y pensamiento* 14(26), 91-96. Recuperado de: <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/view/3379>
- Rodríguez, J. (2002). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas*. México: Thomson.
- Saladrigas, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social* (60). Recuperado de: <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>
- Valle, M. M. (2014). La investigación en comunicación organizacional en Antioquía, Colombia. *Revista Luciérnaga-comunicación*, (7), 54- 65.
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Van Riel, C. (2003). Nuevas formas de la comunicación organizacional. *Razón y Palabra* (34). Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/cvanriel.html>
- Vázquez, M. (1998). Una década de la comunicación organizacional en México. *Razón y palabra. Suplemento especial*. Recuperado de: <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/supesp/decada.htm>

Zapata, L. (2011). Entrevista a Joan Costa: "El ADN del DirCom". *Imagen y Comunicación* (17), 18-27. Recuperado de: <https://es.calameo.com/read/003145373dd8e3a3d526a>

* Contribución: El trabajo fue organizado de manera conjunta.

* Nota: El Comité Editorial de la revista aprobó la publicación del artículo.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons-Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DE LOS AUTORES

Omar Eduardo Contreras Delgado. Doctor (Cand.) en Comunicación y Pensamiento Estratégico, Centro Avanzado de Comunicación Eulalio Ferrer (México), con especialidad en Tecnologías Informáticas Aplicadas a la Educación. Máster en Comunicación y Televisión Educativa y Licenciado en Comunicación Organizacional, Universidad Autónoma de Aguascalientes (México). Docente investigador, Universidad Autónoma de Zacatecas (México).

Nadia Gabriela Garibay Rendón. Doctora (Cand.) en Educación, Universidad Autónoma de Durango (México). Máster en Comunicación y Televisión Educativa y Licenciada en Ciencias de la Comunicación, Universidad Lasalle Bajío (México). Docente Investigadora Unidad Académica de Ingeniería Eléctrica, Universidad Autónoma de Zacatecas (México). * Contribución: El trabajo fue organizado de manera conjunta.

Comunicación responsable en situaciones de comunicación pública

El caso de López Obrador y su gabinete en México

Responsible communication in public communication situations
The case of López Obrador and its cabinet in Mexico

Comunicação responsável em situações de comunicação pública
O caso de López Obrador e seu gabinete no México

DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3022>

► HILDA GABRIELA HERNÁNDEZ FLORES

hgabriela.hernandez@correo.buap.mx - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3896-9090>

El caso de López Obrador y su gabinete en México.
InMediaciones de la Comunicación, 15(2), 71-93.
DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3022>

Fecha de recepción: 31 de enero de 2020
Fecha de aceptación: 12 de septiembre de 2020

► MELVA NAVARRO SEQUEIRA

melva.navarro@correo.buap.mx - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3302-1989>

CÓMO CITAR: Hernández Flores, H. G. & Navarro Sequeira, M. G. (2020). Comunicación responsable en situaciones de comunicación pública.

RESUMEN

Los sistemas gubernamentales son, cada vez más, objeto de desconfianza por parte de los ciudadanos. Este panorama se puede explicar a través de múltiples y complejos factores: uno de ellos tiene que ver con la comunicación pública que los voceros institucionales emiten para dar a conocer los planes, las decisiones o las acciones de gobierno. Con base en esa premisa, este artículo constituye un análisis sobre la comunicación

gubernamental pública bajo la perspectiva de comunicación responsable y se detiene, particularmente, en un caso de relevancia actual en México: el discurso público del presidente Andrés Manuel López Obrador y su gabinete en los primeros cien días de la gestión iniciada el 1 de diciembre de 2018. El objetivo de este trabajo es revisar, a partir de este caso, el discurso gubernamental de López Obrador y sus funcionarios, basándose en una metodología de desarrollo propio que permite fijar los rasgos básicos que establece la perspectiva de comunicación responsable y clasificar, en tal sentido, el discurso de una figura pública.

PALABRAS CLAVE: *comunicación responsable, comunicación gubernamental, comunicación pública, reputación.*

ABSTRACT

Increasingly, government systems are subject to mistrust by citizens. This panorama can be explained through multiple and complex factors: one of them has to do with the public communication that institutional spokespersons issue to announce government plans, decisions or actions. Based on this premise, this article analyzes public government communication from the perspective of responsible communication and concentrates on a case of current relevance in Mexico: the public discourse of President Andrés Manuel López Obrador and his cabinet within the first hundred days of his administration, started on the 1st. December 2018. Based on this case, the purpose of this work is to review the government discourse of López Obrador

and his officials based on a methodology of self development that allows to state the basic features established by the perspective of responsible communication and to classify, in this sense, the speech of a public figure.

KEYWORDS: *responsible communication, government communication, public communication, reputation.*

RESUMO

Cada vez mais, os sistemas governamentais são objetos de desconfiança pelos cidadãos. Esse cenário pode ser explicado por múltiplos e complexos fatores: um deles tem a ver com a comunicação pública que porta-vozes institucionais emitiam para divulgar os planos, as decisões ou as ações do governo. Partindo dessa premissa, o artigo analisa a comunicação governamental pública sob a ótica da comunicação responsável e foca particularmente em um caso de relevância atual no México: o discurso público do presidente Andrés Manuel López Obrador e seu Gabinete nos primeiros cem dias de gestão iniciada em 1 de dezembro de 2018. O objetivo deste trabalho é rever, a partir deste caso, o discurso governamental de López Obrador e dos seus funcionários com base em uma metodologia própria de desenvolvimento que permite definir características básicas que estabelece a perspectiva de comunicação responsável e classificar, nesse sentido, o discurso de uma figura pública.

PALAVRAS-CHAVE: *comunicação responsável, comunicação governamental, comunicação pública, reputação.*

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la *comunicación institucional* basada en el discurso corporativo o gubernamental ha cobrado relevancia como un elemento con alto potencial para incidir de manera positiva o negativa en los públicos a los cuales interpela. En tal sentido, su uso responsable suele establecer sensaciones de congruencia y honestidad por parte de las organizaciones. En este contexto, las herramientas comunicativas brindadas por las Relaciones Públicas o aquellas que provienen de la Publicidad Institucional constituyen un sostén para alcanzar los fines institucionales o gubernamentales, además de contribuir en la construcción del respaldo de los públicos, quienes, con base en el discurso y en las acciones de las instituciones, les otorgan menor o mayor grado de legitimidad. A su vez, la legitimidad deriva en *reputación*, un atributo indispensable para las organizaciones públicas porque, a través de ella, la sociedad reconoce la autoridad de las mismas, y con ella la capacidad para desarrollar sus funciones y, en especial, para gobernar.

Con respecto a la importancia de la Comunicación –expresada aquí con mayúscula, como disciplina, además de ser expresión que señala las interacciones sociales–, y la función que cumple en la construcción de legitimidad y su impacto en la reputación, Reddick, Takeoka y Barajawidagda (2016) mencionan que la adecuada gestión comunicativa en situaciones de crisis es de gran importancia para mantener, recuperar y restablecer la confianza de los ciudadanos. En tal sentido, las herramientas comunicativas como soporte de la interacción se han usado con éxito –especialmente– en el sector privado, dejando a las organizaciones del sector público un tanto ajenas a su uso y a los beneficios que conllevan, sobre todo en lo que respecta a la construcción de un posicionamiento público que permita ganar confianza. Este fenómeno también acontece con los voceros o las figuras públicas, quienes al ejercer un discurso desde un escenario público están obligados a ser responsables de su comunicación bajo la institución o el gobierno que representan, sin embargo, muchas de estas figuras corporativas o gubernamentales no están preparadas ni pretenden ser preparadas para ello, tampoco cuentan con una estrategia comunicativa sólida.

En esta línea, la gobernanza es un cometido de alta responsabilidad que, según Mayorga y Córdova (2007), fue inicialmente entendida como el ejercicio gubernamental en una región determinada. No obstante, con el transcurso del tiempo ha pasado a considerarse, también, como “el marco de reglas, instituciones y prácticas establecidas que sientan los límites y los incentivos para el comportamiento de los individuos, las organizaciones y las empresas” (Martínez citado en Mayorga & Córdova 2007, p. 7).

La falta de confianza en las organizaciones públicas no es un problema menor y requiere atención desde muchos aspectos. Según la información publicada en un artículo del portal *Animal Político*, en México “el nivel de confianza en

la democracia y el gobierno es de los más bajos del mundo” (Redacción Animal Político, 2017), referencia que simplemente quiere establecer un punto de partida para pensar los escenarios de la gobernanza trastocada. El mismo artículo retoma la encuesta realizada por *Pew Research Center* de 2017 y señala: “Al preguntar ¿qué tan satisfecho está con la manera en que funciona la democracia en su país?, los mexicanos dijeron en un 6% que están satisfechos y 93% no lo está” (Ibíd.). Estos datos evidencian la crisis de confianza y deslegitimación en la que está sumida hace ya varios años la estructura del gobierno mexicano, que impacta en su reputación y, por ende, genera apatía ciudadana.

En virtud de esta realidad, el panorama contemporáneo de las organizaciones públicas en México, especialmente las gubernamentales, se ve afectado por el desempeño de sus funcionarios y, en muy importante medida, por el manejo de su discurso, que a raíz de diversos desaciertos en situaciones puntuales de crisis o ante las controversias propias de la gestión pública no logra establecer la confianza de los ciudadanos. Esta situación, entre los múltiples factores que se ponen en juego, también permite pensar o reflexionar sobre la construcción o falta de construcción de una *comunicación responsable*.

Es en ese contexto donde nos detenemos. Un contexto marcado por una reputación gubernamental afectada y que deriva en situaciones concretas como la reducción de la participación ciudadana. También muchas veces implica un obstáculo para la consolidación de una gobernanza verdaderamente democrática. Para eso es necesario tener en cuenta lo planteado por García-Marzá (2017) acerca de la responsabilidad comunicacional: “Una organización (una institución) no es responsable y después lo comunica, sino que en comunicar lo que hace, radica su responsabilidad” (pp. 269 y 270). Por su parte, Villafañe (2004) establece que una buena reputación es consecuencia del cumplimiento de los compromisos de una organización con sus públicos, por tanto, en nuestra perspectiva, la base está en comunicar responsablemente las acciones y cumplimientos gubernamentales de frente a la ciudadanía.

Con base en lo anterior, esta investigación explica un caso que ha sido objeto de una investigación mayor sobre comunicación responsable y que aquí expone el papel del discurso como elemento esencial de la interacción comunicativa, a través del cual las organizaciones públicas y privadas pueden mostrar o favorecer su honestidad, el diálogo y, sobre todo, una congruencia comunicativa sólida que devenga en la confianza y legitimación de sus públicos. Para cumplir con dicho propósito, el término *comunicación responsable* cumple un valor estratégico, dado que como plantea Boshoff (2017), *comunicación y responsable* son dos conceptos que enfrentan una falta de consenso en las definiciones académicas, incluso promueven definiciones muchas veces contradictorias.

En tal sentido, como un paso previo a la investigación, se elaboró un estado del arte sobre dicha perspectiva, en cuyo marco se identificó un universo de

57 artículos, 30 de ellos desarrollados en el marco de la comunicación responsable. Asimismo, es notoria la diferencia de artículos enfocados en el sector privado (18 artículos) respecto de los trabajos que abordan al sector público (4 artículos), lo que demuestra el menor interés y desarrollo de la comunicación responsable, especialmente, en el ámbito de la *comunicación gubernamental*. Los artículos fueron identificados en las bases de datos Scopus, Researchgate y EBSCO, mientras que las palabras clave utilizadas para la búsqueda fueron: Responsible Communication, CSR, CSR Communication y Corporate Communication. Sobre esa base, el artículo da cuenta de lo que ha venido desarrollando el grupo de investigación, aunque se hace referencia especialmente en la comunicación responsable vinculada al sector gubernamental.

En línea con lo anterior, es también un objetivo de este trabajo contribuir al campo de la comunicación gubernamental responsable, enfatizando su importancia para la construcción de una gobernanza abierta y transparente que lleve a las actuales instituciones gubernamentales, desde sus acciones, a lograr un mejor índice de confianza por parte de sus públicos. Como caso testigo, y tal lo mencionado, se aborda la comunicación gubernamental del gobierno presidido por Andrés Manuel López Obrador (de aquí en adelante, AMLO): se tiene en cuenta el discurso pronunciado por diferentes funcionarios públicos del actual gabinete y del propio AMLO en escenarios públicos durante los primeros 100 días de ejercicio de la presidencia de México¹.

2. BREVE DESCRIPCIÓN DEL CASO

Aquí se presenta una síntesis del caso que se utilizó para analizar la comunicación pública gubernamental a través de la perspectiva de comunicación responsable.

AMLO fue candidato a presidente de la nación en el año 2006, enfrentando en esa contienda electoral a Felipe Calderón. También fue candidato en 2012, teniendo como principal adversario a Enrique Peña Nieto. Tras ambos fracasos electorales, finalmente llegó a la presidencia de México en 2018. Su exposición mediática siempre ha sido alta, especialmente a partir del año 2000, cuando fue Jefe de Gobierno del Distrito Federal, hoy Ciudad de México. Ya en ese período solía dar conferencias de prensa, llamadas popularmente “mañaneras”. A partir de su toma de posesión como Presidente de la República, el 1 de diciembre de 2018, su presencia empezó a mostrar altibajos ligados al hecho de que sus acciones comunicativas desde el rol presidencial se relacionaban con temas diversos y complejos de la agenda pública, especialmente aquellos que tienden a poner en tela de juicio la honestidad, congruencia y la propuesta de diálogo del mandatario y su gabinete con los ciudadanos. La efectividad de la estrategia

1 Vale mencionar que muchos de esos discursos y documentos de análisis fueron recuperados de las notas periodísticas publicadas por los medios mexicanos, lo cual es un trabajo de abordaje indirecto por los recortes que esto supone.

comunicativa también ha estado marcada por un discurso gubernamental que algunos analistas han señalado como la continuidad de la campaña electoral, más que como un discurso propio de la voz de un gobierno en funciones.

Como parte de una misma estrategia, los representantes de las veintidós Secretarías de gobierno establecieron la realización de conferencias de prensa como mecanismo de vinculación constante del gobierno con los ciudadanos, convirtiéndose así en centro y objeto de una exposición mediática constante. En este sentido, la práctica comunicativa de las Secretarías, aunque en menor medida que la de Presidencia, también repercute en la imagen y reputación de la administración presidida por AMLO. Más cuando han tenido que responder o dar cuenta de eventos polémicos marcados por la agenda mediática o por el propio desenvolvimiento político de los secretarios: entre otros eventos de debate público se pueden mencionar, la postura de la Secretaría de Gobernación a cargo de Olga Sánchez Cordero acerca de la postura sobre el tema “aborto”; las declaraciones de Marcelo Ebrard, Secretario de Relaciones Exteriores, con respecto a asuntos relacionados a la negociación del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) en cuestión de aranceles y política migratoria; la posición de Carlos Manuel Urzúa Macías, Secretario de Hacienda y Crédito Público, en torno a las instancias infantiles; el criterio seguido por Rocío Nahle, Secretaria de Energía, con respecto a las prácticas de *fracking*². Estos temas, como otros, e independientemente de la valoración que pueda hacerse sobre los mismos, supusieron un alto grado de exposición mediática por parte de los funcionarios del actual gabinete federal mexicano. Poniendo en juego, en cada caso, y por tratarse de situaciones controversiales, los atributos de veracidad, transparencia y congruencia de la administración pública, lo cual puede ser pensado a partir de los supuestos de la comunicación responsable.

El caso de AMLO y su gabinete permite vislumbrar algunas eventualidades que trasgreden los rasgos de la comunicación responsable, y que, al hacerlo, las convierte en situaciones polémicas de comunicación pública ante la percepción ciudadana que acaban incidiendo en la pérdida de legitimidad de la administración mencionada. A continuación se presenta el marco teórico la que sustenta, con base en el planteamiento de este artículo y en la investigación de su contexto.

3. REFERENCIAS TEÓRICAS

La comunicación gubernamental alberga la capacidad de comunicar a los públicos las intenciones, los planes de desarrollo y, con ello, los compromisos por cumplir o cumplidos, con la intención de fomentar la participación

2 Como ejemplo simplemente de ciertas tensiones o aparentes contradicciones en la comunicación de gobierno, vale mencionar la referencia al *fracking*, conocida comúnmente como la técnica de fracturación hidráulica, la cual ha sido relacionada con daños al medio ambiente. El presidente AMLO prometió prohibir la técnica en el país, y la secretaria de energía, Rocío Nahle, contradujo esta información. Véase: Mares (2019).

ciudadana a través de la transparencia y rendición de cuentas de la gestión de gobierno. En palabras de Layón (2018), la Comunicación acompaña el quehacer político desde la formación de la agenda pública, el diseño de las políticas públicas, y el proceso de implementación y evaluación. Por consiguiente, el discurso público es una herramienta fundamental para cimentar la relación de las autoridades gubernamentales con los ciudadanos y lograr el incremento de la confianza, de la participación, y establecer legitimidad.

Por su parte, Meyenberg (2015) retoma a Canel y Sanders, quienes definen a la comunicación gubernamental como:

El rol, la práctica, los propósitos y los logros que se llevan a cabo en, y en nombre de, una institución pública, cuyo fin principal es ejecutivo y en servicio de una racionalidad política y que se constituyen sobre la base del consenso directo o indirecto de las personas y se ponen en práctica para cumplir su voluntad (p. 95).

Mientras que Ledingham afirma que “la comunicación gubernamental se refiere al manejo estratégico del intercambio de información, que resulta crucial en la interacción exitosa entre las organizaciones y los públicos” (Ledingham, en Meyenberg, 2015, p. 97).

De acuerdo con estas definiciones, la comunicación gubernamental se encuentra siempre ligada a la comunicación pública, ya que está destinada a la sociedad y sus temas son siempre de incumbencia ciudadana. Algo que Brandão (2009) ilustra al afirmar que

la comunicación gubernamental puede ser entendida como comunicación pública, ya que es un instrumento para la construcción de la agenda pública y dirigir su trabajo hacia la rendición de cuentas, es un estímulo para involucrar a la población con las políticas adoptadas, el reconocimiento de las acciones promovidas en campo político, económico y social, en conclusión, provoca el debate público. Es una forma legítima a través de la cual un gobierno rinde cuentas y atrae hacia la atención pública, la opinión sobre los proyectos, acciones, actividades y políticas llevadas a cabo y que resultan de interés público (p. 5).

Cabe resaltar que debido a la multiplicidad de plataformas, medios y canales desde los cuales se puede entablar la interacción, la comunicación gubernamental puede ser observada desde diferentes metodologías – tales como el análisis del discurso o de contenido– y desde marcos teóricos diversos, que pongan énfasis en la persuasión, la argumentación y la percepción de la opinión pública, para así poder revisar, constatar, medir y establecer la comunicación responsable en diversos casos gubernamentales.

Como se ha dicho, la comunicación pública se relaciona estrechamente con la comunicación gubernamental; a tal punto que, en un escenario ideal, no debería existir la una sin la otra ya que las instituciones se operan constantemente en escenarios comunicativos. El comunicar se torna una acción intrínseca de

las organizaciones públicas, pues toda la razón de una gestión gubernamental se debe a los ciudadanos y a la atención de necesidades nacionales, locales o municipales, caso contrario a lo que sucede en el sector privado. En tal sentido, mientras que por comunicación gubernamental puede entenderse cualquier acción comunicativa emitida por las instancias gubernamentales, la comunicación pública va más allá y agrupa la retroalimentación por parte de los ciudadanos. Cuadros, Arias y Valencia (2015) afirman que:

Dentro de los procesos de participación ciudadana, la comunicación pública se considera fundamental, ya que desde una visión estratégica, ésta logra movilizar a los grupos de interés hacia la apropiación y aprovechamiento de los espacios públicos y de escenarios dispuestos para la toma de decisiones (p. 112).

En este contexto, la comunicación responsable se vuelve aún más relevante. Paraphraseando a Botero (2006), se reconoce que la comunicación pública es de utilidad para la consolidación de un gobierno democrático al contribuir con la participación ciudadana, “ya que ésta permite conjugar los sentidos de la sociedad, gestionarlos en su diario vivir y ponerlos en común, en su dimensión social, con el fin de movilizar la sociedad hacia el logro de propósitos colectivos” (p. 113), situación imposible de lograr sin la gestión de una comunicación dialógica, honesta y transparente, rasgos ineludibles de la comunicación responsable.

La comunicación pública entonces implica una interacción de doble sentido; es decir, es bidireccional al considerar la retroalimentación como componente básico para su ajuste y mejora, y para promover el diálogo y la interacción continua, características esenciales para una gobernanza democrática. Sin embargo, este rasgo se releva escaso en la comunicación gubernamental especialmente de países latinoamericanos, situación a considerar ya que prácticamente la única a manera de saber si la administración está cumpliendo adecuadamente sus objetivos es mediante la aprobación de sus ciudadanos, quienes solo pueden manifestarla en instancias de retroalimentación –que en la actualidad se configuran en redes sociales, y no siempre a través de formas directas y abiertas–: la propia instancia gubernamental. No obstante, como termómetro de su posicionamiento y aceptación, el gobierno muestra como retroalimentación los índices de votación en las elecciones, la participación en las consultas públicas, en los programas de salud, el uso de programas de asistencia y hasta la forma en que el ciudadano cuida de su propia ciudad a través de actividades como tirar basura, mantener limpia su vereda, informar cuando observa algo extraño, que de una u otra forma se traducen en signos de aceptación del gobierno, mediante una retroalimentación numérica pero no dialógica.

Fisher, Horsley y Yang (2012) afirman que la

comunicación pública es innegablemente una de las funciones más importantes del gobierno. Las instancias gubernamentales deben comunicar acerca de los cambios en leyes, asuntos de salud pública y de diplomacia internacional, así como otros temas en una temporalidad pertinente. Contraria a la comunicación del sector privado, la comunicación pública lidia con asuntos de vida o muerte, como lo sería un desastre natural o un ataque terrorista o situaciones que afectan directamente a los ciudadanos tales como los impuestos, elecciones o políticas públicas (p. 597).

De la comunicación pública se extrae el discurso como la herramienta de trabajo, dado que es fundamental para lograr un impacto positivo o negativo en los públicos. Agar expresa que “entendemos por discurso aquél que tiene lugar entre los representantes de las instituciones y los ciudadanos” (Agar, en Prego Vázquez, 1998, p. 265). En este sentido, el discurso se constituye por todo aquello que se dice dentro de la institución, lo que incluye la interacción entre sus integrantes –ya sean jefes, colegas y trabajadores– y lo que se dice afuera de la institución –medios de comunicación o público en general–, es decir, la sociedad en sentido amplio. Por su parte, otros autores, como Grant, explican el discurso público como el lenguaje y los medios simbólicos que se emplean para “describir, representar, interpretar y teorizar lo que tomamos por facticidad de la vida institucional” (Ward & Winstanley, 2003, p. 1259). De esta manera, el discurso político puede ser definido como los actos comunicativos en los que sus participantes intentan dar significados específicos a los hechos para persuadir o influir en otros (Liebes & Ribak, 1991; Amaglobeli, 2017).

Así, el discurso se constituye en un elemento básico de la estrategia comunicativa tanto de una institución gubernamental como de una oficina municipal. Si bien el discurso no es el único elemento, a través de él los públicos pueden conocer lo que se comunica y cómo la institución gubernamental busca incidir para alcanzar un nivel de aceptación, legitimidad y, por ende, para ganar reputación entre sus públicos. De ahí la importancia de la comunicación pública y de que sus cimientos partan de una comunicación responsable. Por ello la emisión descuidada o poco responsable puede tener consecuencias que generen la decadencia de una organización entera o de una gestión gubernamental en funciones. Un discurso asertivo, honesto y responsable puede constituir un elemento crucial de una estrategia capaz de impactar positivamente en la percepción de los ciudadanos y puede mejorar la reputación gubernamental en favor de resultados más relevantes para la gestión.

En el marco de esta propuesta emerge la perspectiva de comunicación responsable, que ha sido introducida hace algunos años en la producción académica y, por tanto, su uso aún implica la necesidad de más investigación y análisis de casos para generar un consenso o aceptación generalizada. Normalmente el término ha estado relacionado con *responsabilidad social corporativa* o *institucional* (RSC), la cual engloba aquellas acciones emprendidas por una organi-

zación en pro del mejoramiento de su entorno, especialmente del cuidado del medio ambiente, la colecta de bienes o la implementación de ciertas medidas para apoyar a grupos vulnerables. Sin embargo, la comunicación responsable, a diferencia de ello, tiene como activo y esencia a la comunicación misma, especialmente aquella que es pública. De allí que Hernández Flores (2019) la defina como:

El diálogo continuo entre la organización y sus públicos, que se espera honesto, congruente a las acciones y, por ende, responsable, por lo que sella una gestión comprometida, no solo desde la marca, el producto o servicio que se presta, sino con todo lo que comunica. Cuando la organización alcanza este tipo de comunicación, entonces y solo así, logra una relación de confianza, que asegura la sintonía y participación de los públicos generando una reputación a largo plazo, aún en situaciones complejas de comunicación pública (p. 31).

Cabe resaltar que las organizaciones públicas están cada vez más expuestas a enfrentar desafíos ante los escenarios comunicativos actuales. De allí que un discurso emitido por una figura pública no capacitada implica un alto riesgo, dado que, ante una comunicación no sostenida o evasiva, la instancia gubernamental podrá ver resentida su reputación o credibilidad –a veces de manera casi inmediata– ante los ciudadanos e incluso ocasionar la dimisión de alguna figura pública. Si la falta de comunicación responsable es una constante, las consecuencias probables se extienden hasta la reducción de la confianza y la legitimidad, efectos a su vez que pueden llegar a provocar el desconocimiento de la organización pública. En la investigación llevada adelante, los casos analizados permiten dar muestra de cómo la comunicación en diversas circunstancias debe estar ligada a un sentido de responsabilidad y, por tanto, constituirse en requisito de cualquier sistema político en funciones y de sus voceros.

Con base en lo antes mencionado, resulta indispensable reconocer que la comunicación gubernamental de las figuras públicas en gestión es una herramienta estratégica con alto potencial para demostrar transparencia, congruencia y capacidad de diálogo del gobierno y sus funcionarios con los ciudadanos. Por ello, para incidir positivamente en la legitimidad de la institución o gestión de gobierno, es necesario que el discurso se fundamente en una comunicación responsable que procure lograr la confianza y la credibilidad. Bajo este escenario, la gobernabilidad es entonces “un estado de equilibrio dinámico entre el nivel de las demandas sociales y la capacidad del sistema político (estado/gobierno) para responderlas de manera legítima y eficaz” (Camou 2001, p. 36).

De acuerdo a Hernández-Flores (2019), la comunicación responsable gubernamental es un diálogo comprometido entre el gobierno y los ciudadanos, el cual se espera que resulte honesto y congruente con las acciones que se realizan y, por ende, es responsable: a partir de él se refrenda una gestión comprometida

de la función pública que se ejerce y del servicio que se presta en beneficio de la sociedad a la que se sirve. Cuando la gobernanza alcanza este tipo de comunicación, entonces logra una relación de mayor confianza, que asegura la empatía y la participación de los públicos. Esto genera una alta reputación, aun en situaciones difíciles de comunicación pública.

En tal sentido, la comunicación gubernamental responsable es un subcampo de la comunicación responsable y, siguiendo la revisión teórica realizada, se compone de siete rasgos característicos:

- *Veracidad*: Es la verificación de lo que comunica el vocero con los datos que proporcionan fuentes oficiales y que sostienen lo comunicado.
- *Sintonía propia*: El vocero emite un lenguaje y/o tono específico en consideración de otro/s, como parte de un contexto comunicativo, y lo refiere o fortalece en el uso de su comunicación.
- *Transparencia*: La comunicación pública que se emite es abierta, útil y está sostenida por información a la que todos los públicos tienen acceso o pueden corroborar, de tal manera que no propicia opacidad en su manejo.
- *Participación*: La comunicación pública es inclusiva en relación a todo tipo de público, permite el diálogo, aporta voz y auxilia en la toma de decisiones por lo que denota alto grado de apertura y accesibilidad con los públicos.
- *Congruencia*: La organización/institución debe mantener en lo que comunica congruencia con la identidad organizacional. Lo que se comunica va alineado a los valores y creencias organizacionales.
- *Compromiso público*: El vocero muestra prudencia y disposición en lo que comunica y en lo que responde a los públicos sobre sus dudas.
- *Pro-legitimidad gubernamental*: Es la intención del vocero por lograr, con base en su discurso, aprobación de los públicos como resultado de la comunicación pública que emite.

Bajo esta mirada, una declaración desafortunada del vocero institucional en el momento del discurso y la astucia o la malicia del medio de comunicación al referir a la comunicación pública emitida pueden llevar a escenarios complejos o de crisis, de los que el medio de comunicación asumirá muy poco como propios –incluso, en algunos casos, no asumirá ninguna responsabilidad– y será el ente gubernamental quien quede en el centro de las críticas y quien deberá responsabilizarse del proceso, enmendar los errores comunicativos que se hayan dado y, en el peor de los escenarios, tendrá que hacerse cargo de la crisis de comunicación generada.

Las crisis son eventos que pueden detonar cambios en el *status quo* de quien gobierna (Howlett & Ramesh, 1998) y, al hacerlo, ponen en situaciones

incómodas a todos los actores involucrados de manera directa o indirecta, pues se sabe que la respuesta o exposición del tipo que sea en un momento crítico afectará invariablemente el rumbo de la administración y, sobre todo, la percepción del ciudadano sobre su gobernante. En otras palabras, la crisis afectará su reputación, que, bajo el simple argumento parafraseado de Sócrates: *es el esfuerzo por ser lo que quieres parecer*, obliga a gestionar elementos de credibilidad que la sostengan, pero, sobre todo, que la hagan perdurable a lo largo de un tiempo dado. La reputación, al ser un intangible y no una imagen de percepción sujeta a la evaluación de los públicos de la organización que la reconocen, se ve fuertemente afectada en situaciones de crisis comunicativa, y las crisis que no se gestionan de manera correcta, decantan en problemas de reputación.

Diversos autores se han referido a los tipos de crisis a los que una organización se puede enfrentar. Barquero (2002) las identifica por tres factores: *sucesos accidentales, sucesos previsibles por cambios económicos y sucesos que atañen a la empresa*. Para los fines de este artículo, partimos de identificar la crisis como la reconoce, en función de aquello que la origina, Piñuel (1997); quien establece tres tipos de relaciones: *sociales, con el entorno humano y de comunicación*. Para el tercer caso –crisis de comunicación–, reconoce que pueden ser de origen interno (como los rumores o un discurso desatinado de un vocero) o externo (como una declaración mal registrada o modificada por la prensa).

En esta línea, Francescutti reconoce que

el proceso interactivo de intercambio de información y opinión entre individuos, grupos e instituciones, implica mensajes sobre la naturaleza del riesgo y otros no ceñidos estrictamente a éste, que expresan preocupaciones, opiniones o reacciones a mensajes de riesgo o a disposiciones legales e institucionales (Francescutti, en Benassini, 2013, p. 140).

Por su parte, Mazo (1994) reconoce que es relevante

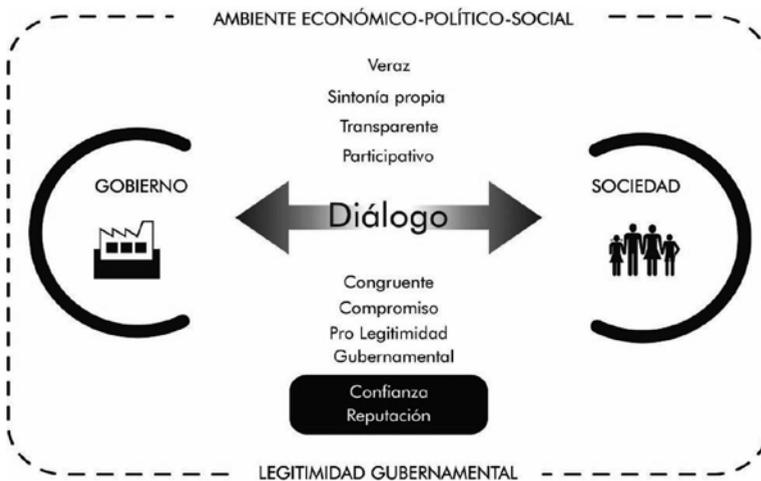
aquella prevención que, las organizaciones, deben aplicar para comunicarse de forma positiva y proactiva, con sus públicos internos y con el segmento involucrado en caso de que se produzcan situaciones de crisis que puedan afectar la imagen corporativa con sus públicos (p. 315).

Para Capriotti (2010), existe un dilema entre el concepto de *reputación* y el de *imagen*, pues como señala, “ambos conceptos están ligados a la representación mental que tiene el receptor, dentro de un proceso de comunicación”, y luego explica que reputación “es una estructura cognitiva de los públicos, como resultado del proceso interno de *consumo* de la información que realizan los individuos, que dará como resultado la estructura mental de la organización” (p. 4). Siguiendo a Capriotti, dicha estructura mental originará luego valora-

ciones y procesos conductuales determinados. Esta estructura mental que los públicos se forman de una compañía o institución no sería la organización como tal, sino una evaluación de la misma, por la cual le otorgamos ciertos atributos con los que la definimos y diferenciamos de las demás entidades. Esta evaluación implica una valoración del todo, incluye su comunicación interna, externa, pública y publicitaria, entre otras, y a partir de ello el público, en este caso el ciudadano, toma posición con respecto a la institución y, en consecuencia, una forma de actuar en relación con ella.

A partir de lo expuesto, en el Gráfico 1 se presenta la construcción inicial del modelo de comunicación gubernamental responsable, de elaboración propia, que contempla los rasgos mencionados en el recorrido propuesto.

Gráfico 1. Modelo de comunicación responsable gubernamental



Fuente: Elaboración propia.

4. APROXIMACIÓN METODOLÓGICA

La metodología que a continuación se describe fue desarrollada con la intención de medir la comunicación gubernamental a la luz de los elementos mencionados de la comunicación responsable. En tal sentido, establece algunos pasos que posibilitan medir los rasgos de la comunicación responsable en el caso presentado. Para la aplicación de esta metodología se recurre, como se mencionó antes, al discurso indirecto de las figuras públicas del actual gabinete de gobierno, plasmado en las notas emitidas por los medios de comunicación; con esa información se procedió a realizar un análisis de contenido más que discursivo.

Abela (2000) explica que esta metodología supone “una técnica que combina intrínsecamente, la observación y producción de los datos, y la interpretación o análisis de los mismos” (p. 2). Para este caso se analizaron las notas periodísticas que replicaron el discurso del presidente AMLO y de algunos de los funcionarios de su gabinete. En tal sentido, la apuesta metodológica implicó analizar documentos secuenciados y fuentes diversas que prestaron especial interés a cierta información discursiva e inferir con ello los componentes básicos de un fenómeno determinado, extrayéndolos de un contenido específico para lograr la obtención de resultados (López-Noguero, 2002).

Bajo este esquema es que se realizó la documentación de 28 notas periodísticas publicadas en medios nacionales (26 de periódicos digitales y 2 de emisiones televisivas). El periodo documentado abarca del 7 enero de 2018 al 12 de abril de 2019. Para este artículo se seleccionaron los resultados de 5 notas con el propósito de configurar una muestra que cumple con dos características básicas: a) el discurso tiene relevancia en el contexto social-actual y b) la nota periodística cubre todos los rasgos de comunicación responsable que se exponen. Las notas y sus respectivas tablas de análisis fueron ordenadas de manera cronológica.

Para el análisis de las notas periodísticas se construyó una tabla de cotejo que contiene los rasgos de comunicación responsable observados en la revisión del estado del arte y de la revisión teórica descrita en los apartados anteriores, al mismo tiempo que las notas se convierten, a su vez, en las unidades de análisis para poder cotejar la comunicación responsable en el discurso que emiten las figuras públicas del caso de análisis seleccionado.

Cabe resaltar que las tablas 1, 2 y 3 en la que se cotejan las notas periodísticas se componen de dos partes: la primera parte contiene información sobre la nota en sí, iniciando por el encabezado, el medio y la fecha en que fue publicada, el enlace al sitio web donde es posible consultarla y, por último, el acto público en que tuvo lugar. Mientras que la segunda parte contempla los rasgos de comunicación responsable que ya se explicaron en el marco teórico de este artículo con el fin de contrastarlos con los fragmentos de los discursos registrados en las notas periodísticas, para lograr así la valoración de los mismos. En este sentido, y con la intención de establecer la comunicación responsable del discurso de la figura pública analizada, se aporta una valoración por intervalos de acuerdo a los rasgos de comunicación responsable obtenidos en total en la tabla de cada nota periodística seleccionada. Dichos intervalos son: 5-7 rasgos positivos: altamente responsable; 3-4 rasgos positivos: medianamente responsable; 1-2 rasgos positivos: poco responsable; 0 rasgos: nada responsable.

A continuación, se presentan los resultados más relevantes obtenidos en el análisis del caso seleccionado.

Tabla 1. Rasgos de comunicación responsable aplicados a nota periodística 9

Nota #09	Enlace: https://sintesis.com.mx/2019/02/07/abuelas-ninos-urzua-ofender-amlo/	
Encabezado	Abuelas cuidarían mejor a los niños: Urzúa; “no quiso ofender”, AMLO (Redacción <i>Síntesis</i> , 7 febrero, 2019)	
Medio	Acto público	Fecha: 07/02/2019
Acto público	Conferencia de prensa matutina	
Actores políticos evaluados:	Andrés Manuel López Obrador- Presidente Manuel Urzúa-Secretario de Hacienda	
Rasgos de comunicación responsable	Observaciones	
Veracidad ✓	Urzúa: “En la plenaria de los senadores de Morena, el funcionario aseguró que los dos mil millones de pesos otorgados a estancias son más que suficientes, aunque reconoció que habrá que redistribuirlos.” “[...]hallaron informes adulterados sobre la cantidad de menores registrados, entre otras irregularidades, y que, de acuerdo con un censo, las guarderías públicas atienden a 300 mil niños.”	La cifra asignada según el presupuesto federal de egresos 2019, es de 2,041,621,313 (https://www.ppef.hacienda.gob.mx/work/models/PPEF2019/docs/tomo_1/tomo_1_cg.pdf) El diputado José Luis Montalvo Luna (PT) impulsa un punto de acuerdo para exhortar a la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) a que analice la problemática relacionada con las reglas de operación y la asignación de recursos de las nueve mil 653 estancias infantiles de todo el país, que atienden a 313 mil 450 niños. Las cifras otorgadas por el secretario son verídicas.
Sintonía propia X	AMLO: “no lo hizo con ese propósito, de ofender; creo que sucede que los abuelitos y abuelitas ayudan. Hay madres solteras que se apoyan en sus mamás, o sea, así es la familia en general; pero no creo que Carlos haya hecho eso con propósitos de ofender”.	Las declaraciones del Secretario tuvieron consecuencias negativas en la sintonía, debido a que el presidente tuvo que justificarlas.
Transparencia ✓	AMLO: Además, explicó que se decidió quitar el apoyo social mediante las estancias dado que hallaron informes adulterados sobre la cantidad de menores registrados, entre otras irregularidades, y que, de acuerdo con un censo, las guarderías públicas atienden a 300 mil niños.	Los actores políticos justifican sus decisiones bajo la intención de transparentar el programa público en cuestión.
Participación X	“Por su parte, más de 300 propietarias de estancias infantiles se manifestaron ante el pleno de la Cámara de Diputados para exigir que se restituyan los recursos recortados. A dicha protesta se unieron legisladores del Partido Acción Nacional (PAN), quienes desplegaron una manta con la leyenda “#EstanciasInfantilesSí” y exigieron a las Secretarías de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y de Bienestar devolver el dinero al programa.	La participación en esta situación se da mediante las protestas de los inconformes con las decisiones de las autoridades; sin embargo la nota no menciona una respuesta directa por parte del secretario o el presidente.
Congruencia X	AMLO: “no lo hizo con ese propósito, de ofender; creo que sucede que los abuelitos y abuelitas ayudan. Hay madres solteras que se apoyan en sus mamás, o sea, así es la familia en general; pero no creo que Carlos haya hecho eso con propósitos de ofender”.	Las declaraciones de Urzúa causaron controversia al ser incongruentes respecto a las necesidades del público principal del programa público. El presidente ofrece una justificación que toma en cuenta el contexto de los beneficiarios del programa.
Compromiso público ✓	El dinero que entregarán a los familiares serán mil 600 pesos por niño cada dos meses, “esa familia decide si quiere entregarle esos recursos a los de las estancias. Si esa familia dice: ‘con esto yo puedo encargarles a mis hijos a una hermana, a una tía, a una abuelita’. Pues es decisión de cada familia”.	Las autoridades manifiestan explícitamente su compromiso público al declarar las modificaciones que se harán al programa y la manera en que beneficiarán a los beneficiarios.
Pro-Legitimidad gubernamental ✓	AMLO: Además, explicó que se decidió quitar el apoyo social mediante las estancias dado que hallaron informes adulterados sobre la cantidad de menores registrados, entre otras irregularidades[...] “no lo hizo con ese propósito, de ofender; [...]”	La justificación que se apoya en la intención de obtener transparencia ayuda a legitimar las decisiones del presidente; sin embargo ésta se ve comprometida con las declaraciones del secretario, las cuales no se acoplan a las necesidades del público.
Suma	Resultado	Observaciones
4/7	Medianamente responsable	La comunicación cumple con 4 de los 7 rasgos de comunicación responsable evaluados.

Fuente: Elaboración propia.

5. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Respecto al análisis del discurso gubernamental del presidente AMLO y su gabinete, realizado a través de una metodología basada en los rasgos de la comunicación responsable gubernamental, se elaboró una serie de tablas referidas a las notas 9, 26 y 28 (se debe recordar que la documentación relevada para la investigación consta de 28 notas periodísticas, pero solamente 5 notas constituyen la muestra para este artículo).

Como se puede constatar, la Tabla 1 describe una comunicación medianamente responsable, sobre la base de la consideración y el análisis de los 7 rasgos de la comunicación responsable gubernamental. El discurso evaluado, en este caso el de AMLO y del entonces Secretario de Hacienda, cumple –desde esta perspectiva– con 4 rasgos positivos.

En el caso de la Tabla 2, la comunicación fue evaluada como altamente responsable, de acuerdo a los criterios e intervalos establecidos para analizar la comunicación responsable gubernamental. El discurso analizado corresponde al presidente AMLO.

Por último, y en el marco de las notas y análisis aquí mostrados, la Tabla 3 ilustra como resultado una comunicación medianamente responsable. En este caso también se trata de un discurso realizado por el presidente AMLO, y se determina que de los 7 rasgos contemplados, 4 de ellos se cumplen de manera positiva.

Como se mencionó en las consideraciones metodológicas, es preciso mencionar que, además de la comunicación del presidente, se analizaron también las notas que hicieron referencia al discurso de algunos miembros del gabinete de AMLO, entre los cuales se destaca el caso de Marcelo Ebrard, cuyo resultado presenta una comunicación altamente responsable –nota periodística 16 del corpus total–, y el discurso de la Secretaria de Gobernación, Olga Sánchez Cordero, que arrojó el resultado de comunicación medianamente responsable –nota periodística 17³.

Si bien aquí se hizo referencia a casos puntuales, vale decir que en términos generales la evaluación del discurso gubernamental tomado de los medios de comunicación y analizado a partir de la metodología descrita produjo un resultado promedio que muestra una comunicación medianamente responsable, tanto en lo referido al discurso del presidente como lo concerniente a su gabinete. Dicho resultado se obtuvo con base en los rasgos de comunicación responsable gubernamental –y los intervalos establecidos para su medición– y arrojaron resultados globales que pueden expresarse de la siguiente manera: 4 notas son altamente responsables, es decir, cuentan entre 5 y 7 rasgos de la comunicación responsable; 8 se ubicaron en medianamente responsable, mostrando entre 3 y 4 rasgos positivos; 1 se ubicó en poco responsable, que implicó contar con el mínimo de 1-2 rasgos positivos, y también se recono-

3 Ambos resultados aquí solamente descritos son el resultado del análisis de la nota periodística 16 (Flores, 28 de febrero, 2019) y la nota periodística 17 (Redacción *Sin Embargo*, 8 de marzo, 2019).

Tabla 2. Rasgos de comunicación responsable aplicados a una nota periodística 26

Nota #26	Enlace: https://www.proceso.com.mx/577405/en-mitin-y-consulta-a-mano-alzada-amlo-define-actuar-con-prudencia-ante-trump-video?fbclid=IwAR1O8PtEpYNeFgRabczpRK3HIsGPpl-QWzoJJCqzWdAGSn2yf19-F2M67Tw	
Medio	Proceso	Fecha: 29/03/2019
Encabezado	En mitin y consulta a mano alzada, AMLO define actuar con prudencia ante Trump (Video) (Zavaleta, 29 de marzo, 2019)	
Acto público	Mitin en Poza Rica, Veracruz.	
Actores políticos de la nota:		Andrés Manuel López Obrador-Presidente
Rasgos de comunicación responsable hallados		Observaciones
Veracidad ✓	En el primer acto de tres que tendrá en el norte de Veracruz, López Obrador presumió que, gracias al aumento de 16% al salario mínimo, "pronto" los connacionales mexicanos dejarán de emigrar a Estados Unidos, pues en México –subrayó– hay una mejora sustancial en el salario mínimo como nunca había sucedido en otras administraciones corruptas. De igual manera, sostuvo que en su gobierno se acabaron los lujos, los privilegios, el <i>influyentismo</i> y la corrupción, razón por la cual, abundó, pudieron etiquetarse 44 mil millones de pesos al programa de capacitación para jóvenes desempleados, que permitirá ministrar con 3 mil 500 pesos mensuales a jóvenes egresados de la universidad o que carezcan de empleo y buscan integrarse al sector productivo.	Hechos verificados: https://www.forbes.com.mx/hoy-entra-en-vigor-el-aumento-en-el-salario-minimo/ https://www.sinembargo.mx/10-01-2019/3520810
Sintonía propia ✓	"No nos vamos a pelear con él. Amor y paz con Trump", dijo, y pidió que levantarán la mano quienes consideraran que debía contestarle. Nadie lo hizo. "El pueblo es sabio, hay que actuar con prudencia", destacó, luego de lo cual sonaron los aplausos.	El presidente pidió a los presentes que expresaban si estaban de acuerdo o en desacuerdo con su decisión, justificando que el pueblo es sabio.
Transparencia ✓	De igual manera, sostuvo que en su gobierno se acabaron los lujos, los privilegios, el <i>influyentismo</i> y la corrupción, razón por la cual, abundó, pudieron etiquetarse 44 mil millones de pesos al programa de capacitación para jóvenes desempleados, que permitirá ministrar con 3 mil 500 pesos mensuales a jóvenes egresados de la universidad o que carezcan de empleo y buscan integrarse al sector productivo. El tabasqueño aseguró que en breve se pondrá en venta toda la flotilla de aviones y helicópteros, con lo que su administración (2018-2024) podrá obtener recursos cercanos a los 10 mil millones de pesos.	El presidente rinde cuentas sobre el presupuesto del programa social y sobre la venta de transportes oficiales, aunque lo hace de manera somera.
Participación ✓	Segundos después pidió nuevamente a los asistentes que levantarán la mano si pensaban que debía actuar con prudencia, y la mayoría se animó a hacerlo, incluido el gobernador Cuitláhuac García.	Mediante la participación de los presentes, el mandatario toma una decisión; sin embargo, la forma trivial de esta participación puede ser objeto de críticas si consideramos que una decisión importante que concierne a las relaciones exteriores se maneja de forma imprecisa.
Congruencia ✓	El tabasqueño aseguró que en breve se pondrá en venta toda la flotilla de aviones y helicópteros, con lo que su administración (2018-2024) podrá obtener recursos cercanos a los 10 mil millones de pesos.	Concuerda con discurso anterior de AMLO sobre la austeridad republicana y la eliminación de los excesos en el gobierno.
Compromiso público ✓	"Ahí vamos poco a poco, no es fácil, pero vamos a cumplir todos los compromisos, todos. Estamos organizando al gobierno. Es muy grande y muy complejo, es como un elefante con reuma, pero lo vamos a ir empujando entre todos".	AMLO aseguró que con la ayuda del pueblo cumpliría todos sus compromisos.
Pro- Legitimidad gubernamental ✓	"El pueblo es sabio, hay que actuar con prudencia", destacó, luego de lo cual sonaron los aplausos.	La aprobación de los presentes otorgó legitimidad a las decisiones de Andrés Manuel; sin embargo, muchos pueden criticar que una decisión importante se tome respaldada en un proceso informal.
Suma	Resultado	Observaciones
7/7	Altamente responsable	La comunicación cumple con 7 de los 7 rasgos evaluados

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Rasgos de comunicación responsable aplicados a una nota periodística 28

Nota #28	Enlace: https://www.milenio.com/politica/jorge-ramos-confronta-amlo-cifras-homicidios-libertad-expresion	
Medio	Milenio	Fecha 12/04/2019
Encabezado	Jorge Ramos confronta a AMLO por homicidios y libertad de expresión (Redacción Milenio, 12 de abril, 2019)	
Acto público	Conferencia Matutina	
Actores políticos de la nota:	Andrés Manuel López Obrador-Presidente	
Rasgos de comunicación responsable hallados	Observaciones	
Veracidad X	“No me gusta decir mentiras, a ver pongan la gráfica. En dos sexenios perdieron la vida desde que un presidente declaró la guerra al narcotráfico y pegó un garrotazo al avispero”, comentó.	Tras ser cuestionado por el periodista, el presidente afirma que sus datos son verídicos, para demostrarlo pide que se proyecten las gráficas correspondientes; sin embargo el periodista refuta sus datos, por lo que este aspecto queda en entredicho.
Sintonía propia X	El periodista también opinó que el gobierno federal desacredita a los periodistas al pedir que revelen sus fuentes, a lo que López Obrador destacó que su administración no va a atacar contra el periodismo.	El periodista considera como un agravio el hecho de que se le pida revelar sus fuentes, a lo que el presidente responde que su gestión no atenta contra el periodismo.
Transparencia ✓	“¡No han aumentado! ¡No! ¡No! ¡Yo tengo otra información! Te invito a que las veas; ¡vamos viéndolas!”, dijo López Obrador.	Se presentan las gráficas sobre homicidios ante la prensa; sin embargo, no es información que quede al alcance de todos.
Participación ✓	“¡No han aumentado! ¡No! ¡No! ¡Yo tengo otra información! Te invito a que las veas; ¡vamos viéndolas!”, dijo López Obrador.	La participación del periodista es evidente cuando se establece un debate entre él y el presidente, e incluso el periodista sube al estrado para comparar sus datos con los de Andrés Manuel.
Congruencia ✓	“En cuanto al Reforma, yo creo que garantizando la libertad de expresión y no como hacía antes que protegía a Salinas y a todos, y que incluso tengo pruebas que ayudó a legitimar el fraude electoral del 2006 y apoyó mi desafuero porque es un partido, un periódico, si es un partido, conservador pero nunca se les va a atentar su libertad”, afirmó.	A pesar de expresar su inconformidad con el quehacer periodístico del diario reforma respecto a sus ideales políticos, el presidente afirma que no intentará coartar su libertad de expresión.
Compromiso público X	“Desde que tomé posesión tengo una reunión todos los días y personalmente recibo el parte de índices, no había ni siquiera una estadística confiable diaria de los delitos cometidos en el país”, insistió.	El compromiso queda en entredicho cuando el periodista cuestiona sobre la estrategia a corto plazo para disminuir los índices de criminalidad. El presidente afirma su compromiso para resolver los problemas de seguridad del país comentando sobre la revisión que realiza diariamente sobre tales índices.
Pro-Legitimidad gubernamental ✓	“Desde que tomé posesión tengo una reunión todos los días y personalmente recibo el parte de índices, no había ni siquiera una estadística confiable diaria de los delitos cometidos en el país”, insistió.	El presidente reafirma su legitimidad al demostrar mediante este comentario, la atención sin precedentes que otorga a la tasa de criminalidad.
Suma	Resultado	Observaciones
4/7	Medianamente responsable	La comunicación cumple con 4 de los 7 rasgos evaluados.

Fuente: Elaboración propia.

cen 2 notas con carencia total de comunicación responsable al no contar con ningún rasgo.

De acuerdo a los resultados obtenidos es posible decir que la comunicación de las figuras públicas analizadas tiende a contar con mediana presencia de comunicación responsable en el discurso público. Por otra parte, la ausencia de algunos de los rasgos de comunicación responsable aquí propuestos denota que, al menos en las notas analizadas, aún no existe homogeneidad discursiva en los voceros o funcionarios de gobierno y la estrategia comunicativa traduce un uso o manifestación incipiente de los rasgos o criterios discursivos que determinarían una comunicación gubernamental responsable, en este caso observada de un modo indirecto a través de lo comunicado por los medios.

6. CONCLUSIONES

El estudio de caso abordado en la investigación nos permite mostrar la importancia de un uso cada vez más consciente y frecuente de la comunicación responsable por parte de las instancias gubernamentales y, por ende, de sus figuras públicas. El caso y la metodología propuesta son una aproximación que tiene la intención de construir una comunicación más responsable –bajo los rasgos de la perspectiva planteada–, y con ello se busca disminuir las posibilidades de una crisis comunicativa y el constante deterioro de la reputación gubernamental.

Establecer conscientemente una estrategia comunicativa bajo los rasgos de la comunicación responsable constituye una herramienta clave para garantizar una gobernanza más legítima (o legitimada) y sostenida en tanto tienda a gestionar con los públicos un vínculo basado en la veracidad, la transparencia y el compromiso público alineados a sus acciones de gobierno –no sólo a su discurso–. Estos factores, de manera conjunta, son fundamentales para lograr mayor credibilidad por parte de los ciudadanos y la construcción de mejores ciudadanías.

En tal sentido, el caso aquí abordado intenta ser un ejemplo de cómo la comunicación pública es una oportunidad valiosa para desarrollar comunicación responsable desde cualquier ámbito, especialmente el gubernamental, en cuyo marco las urgencias son mayores. Desde esta perspectiva emergente y explorando diversas metodologías que puedan llevar a una medición más exacta de la misma, es preciso afirmar que el buen uso de la comunicación es una obligación de las organizaciones y especialmente de las instituciones públicas: cada situación de comunicación pública, en su situación o contexto particular, plantea la necesidad de una comunicación responsable como parte de las buenas prácticas gubernamentales.

Las crisis discursivas en la gestión gubernamental seguirán existiendo, ya que natural y constantemente surgen variables incontrolables y a veces impre-

decibles, pero la comunicación pública de sus voceros no debiera ser una de ellas. En tal sentido, las instancias gubernamentales requieren de un trabajo exhaustivo y proactivo de su comunicación. Además requieren una continua revisión y autocrítica de sus prácticas, para mantener un escenario firme, confiable y de buena reputación. La interacción comunicativa es quizás la primera acción cotidiana de gobierno; es la forma y la actividad mediante la cual el gobierno se presenta ante los ciudadanos y enfrenta o resuelve las diferentes situaciones que les atañen o interesan.

En este sentido, las expectativas de los ciudadanos respecto a la necesaria transparencia de las acciones de gobiernos son, en realidad, una aspiración que requiere volver a lo básico: ser abiertos, escuchar, permitir el diálogo y atender la retroalimentación ciudadana. Este enfoque sobre lo comunicativo es la base para fortalecer la perspectiva emergente de comunicación responsable y avanzar en el desarrollo de un modelo de análisis de casos que contribuyan a fortalecer el ámbito gubernamental, pero también el corporativo y social, ya que todo escenario público conlleva un riesgo y una posibilidad de comunicación. Como ya mencionamos, la reputación parte de la confianza y decanta en legitimidad. El discurso gubernamental responsable incide y no es ajeno a esa cuestión: es un aspecto estratégico que ayuda al desarrollo de los gobiernos, las democracias y las sociedades actuales.

REFERENCIAS

- Abela, J. A. (2000). Las técnicas de Análisis de Contenido: Una revisión actualizada. *Fundación Centro Estudios Andaluces*, 10(2), 1-34.
- ADNPolítico (2 de abril, 2018). Al inicio de campañas, 3 encuestas ubican a AMLO a la cabeza de las preferencias. *ADNPolítico*. Recuperado de <https://adnpolitico.com/presidencia/2018/04/02/al-inicio-de-campanas-3-encuestas-ubican-a-amlo-a-la-cabeza-de-las-preferencias>
- Amaglobeli, G. (2017). Types of Political Discourses and Their Classification. *Journal of Education in Black Sea Region*, 3(1), 18-24. DOI: <https://doi.org/10.31578/jeps.v3i1.117>
- Bakker, F. (1997). El papel de las comunicaciones en la gestión de crisis. *Revista Universitaria de Publicidad y Relaciones Públicas*, 4, 27-36.
- Bardin, L. (1986). *El análisis de contenido*. Madrid: Akal.
- Barquero, D. (2002). *Comunicación y Relaciones Públicas*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Benassini, C. (2013). La batalla por el mercado de las telecomunicaciones en México: Un caso de comunicación de riesgo. En Islas, O. & Hernández, G. (eds.). *Investigando la comunicación en crisis* (pp. 136-144). México: Razón y Palabra.

- Boshoff, H. P. (4 August, 2017). *Conceptualising Responsible Communication: A literature review*. Recuperado de: <https://responsible-communication.co.za/research/paper-literature-review/>
- Botero, L. H. (2006). *Teoría de Públicos. Lo público y lo privado en la perspectiva de la comunicación*. Medellín: Sello Editorial Universidad de Medellín.
- Brandão, H. P. (2009). *Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível*. Tese, Doutorado em Psicologia Social, Universidade de Brasília, Brasil.
- Calsamiglia, H. & Tusón, A. (2002). *Las cosas del decir. Manual de análisis del discurso*. Madrid: Ariel.
- Camou, A. (2001). Estudio preliminar. En Camou, A. (comp.), *Los desafíos de la gobernabilidad* (pp. 15-59). Ciudad de México: Plaza y Valdez.
- Capriotti, P. (2010). De la imagen a la reputación. Análisis de similitudes y diferencias. *Revista Razón y Palabra*, 70, 1-10.
- Cuadros, J., Arias, S. & Valencia, A. (2015). La comunicación pública como estrategia orientadora en los procesos de participación ciudadana de los jóvenes. *Revista Encuentros*, 1, 111-122.
- Fisher, B., Horsley, S. & Yang, K. (2012). Overcoming Negative Media Coverage: Does Government Communication Matter? *Journal of public administration research and theory*, 22(3), 597-621. DOI: <https://doi.org/10.1093/jopart/mur078>
- Flores, E. (28 de febrero, 2019). Ebrard anuncia plan de 3 mil 295 millones para mexicanos en Estados Unidos, que incluirá red de abogados. *Sin Embargo*. Recuperado de: <https://www.sinembargo.mx/28-02-2019/3543419>
- Hernández-Flores, H. G. (2019). El Discurso corporativo mediado por Twitter. Comunicación responsable en la era de las redes sociales: Caso Cabify. En *Inovacoes em Relacoes Publicase Comunicacao Estrategica* (pp. 27-37). Portugal: RIA Editorial.
- Howlett, M. & Ramesh, M. (1998). Policy subsystem configurations and policy change. *Policy Studies Journal*, 26, 466-481.
- Layon, C. C. (2018). Reflexões sobre a comunicação em políticas públicas: proposta de um modelo de avaliação da comunicação governamental. *Revista de Administração Pública*, 52(1), 52-70. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-7612165920>
- Liebes, T. & Ribak, R. (1991). A mother's battle against TV news: A case study of political socialization. *Discourse & Society*, 2(2), 203-222.
- López-Noguero, F. (2002). El Análisis de contenido como método de investigación. *XXI. Revista de educación*, (4), 167-180.
- Mares, M. (30 de enero, 2019). Fracking, sí: Rocío Nahle. *El Economista*. Recuperado de: <https://www.economista.com.mx/opinion/Fracking-si-Rocio-Nahle-20190130-0008.html>

- Mayorga, F. & Córdova, E. (2007). *Gobernabilidad y gobernanza en América Latina*. Recuperado de: <http://www.institut-gouvernance.org/es/analyse/fiche-analyse-334.html>
- Mazo, J. M. (1994). *Estructuras de la comunicación por objetivos estructuras publicitarias y de relaciones públicas*. Barcelona: Ariel.
- Meyenberg, Y. (2015). La comunicación gubernamental Gran Bretaña y México, una visión comparada *Revista Española de Ciencia Política*, (39), 95-113.
- Miranda, H. & Guzmán, M. (2012). Análisis pragmático de las máximas griceanas en textos orales y escritos. *Literatura y Lingüística*, 26, 233-254.
- Moreno, A. (4 de marzo, 2019). A 100 días, AMLO tiene 78% de aprobación. *El Financiero*. Recuperado de: <https://elfinanciero.com.mx/nacional/a-100-dias-amlo-tiene-78-de-aprobacion>
- Ocampo Salazar, C., Gonzales Miranda, D. & Gentilin, M. (2016). El discurso en el estudio de las organizaciones. *Una revisión de la literatura. Cuadernos de gestión*, 16(1), 13-51.
- Pew Reserch Center (2017). *More support democracy than military rule*. Recuperado de: <https://www.pewglobal.org/2017/10/16/democracy-widely-supported-little-backing-for-rule-by-strong-leader-or-military/>
- Piñuel, J. (1997). *Teoría de la Comunicación y Gestión de las organizaciones*. Madrid: Síntesis.
- Prego Vázquez, G. (1998). Algunas consideraciones sobre el discurso institucional. *Intralingüística*, 9, 265-268.
- Raddick C., Takeoka A. & Barajawidagda, U. (2016). Open government process and government transparency in crisis communication: The case of AirAsia QZ8501 crash. *Information Polity*, 21(3), 255-271. Recuperado de <https://content.iospress.com/articles/information-polity/ip392>
- Redacción *Animal Político* (17 de octubre, 2017). Mexicanos no confían en la democracia ni en el gobierno, señala estudio. *Animal Político*. Recuperado de: <https://www.animalpolitico.com/2017/10/mexicanos-confian-democracia-gobierno-estudio/>
- Redacción *Milenio* (12 de abril, 2019). Jorge Ramos confronta a AMLO por homicidios y libertad de expresión. *Milenio*. Recuperado de: <https://www.milenio.com/politica/jorge-ramos-confronta-amlo-cifras-homicidios-libertad-expresion>
- Redacción *Sin Embargo* (8 de marzo, 2019). En acto del #8M, AMLO plantea acabar con la corrupción... y no con la violencia contra mujeres. *Sin embargo*. Recuperado de: <https://www.sinembargo.mx/08-03-2019/3547407>
- Redacción *Síntesis* (7 febrero, 2019). Abuelas cuidarían mejor a los niños: Urzúa; “no quiso ofender”, AMLO. *Síntesis*. Recuperado de: <https://sintesis.com.mx/2019/02/07/abuelas-ninos-urzua-ofender-amlo/>

- Rodrich, R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación*, 11, 212-234.
- Severino Arce, G. (2015). *Comunicación en la gestión de crisis ante el cambio digital: Análisis del caso terremoto 8,2 en Iquique Chile, abril 2014*. Tesis Doctoral, Universidad de Málaga, España.
- Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (2018). *Dictamen relativo al cómputo de la elección de presidente de los Estados Unidos Mexicanos, a la declaración de validez de la elección a la de presidente electo*. Recuperado de: https://www.te.gob.mx/Informacion_juridiccional/sesion_publica/ejecutoria/sentencias/SUP-EEP-0001-2018.pdf
- Villafañe, J. (2004). *La buena reputación*. Madrid: Pirámide.
- Ward, J. & Winstanley, D. (2003). The Absent Presence: Negative Space within Discourse and the Construction of Minority Sexual Identity in the Workplace. *Human Relations*, 56(10), 1255-1280.
- Zavaleta, Noé (29 de marzo, 2019). En mitin y consulta a mano alzada, AMLO define actuar con prudencia ante Trump (Video). *Proceso*. Recuperado de: <https://www.proceso.com.mx/nacional/2019/3/29/en-mitin-consulta-mano-alzada-amlo-define-actuar-con-prudencia-ante-trump-video-222502.html>

* Contribución: El trabajo fue organizado de manera conjunta.

* Nota: El Comité Editorial de la revista aprobó la publicación del artículo.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons-Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DE LAS AUTORES

Hilda Gabriela Hernández Flores. Doctora en Pedagogía, con línea en Gobierno de Instituciones Educativas, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (México). Licenciada en Ciencias de la Comunicación y Maestra en Mercadotecnia de Negocios Internacionales, Universidad de las Américas Puebla (México). Profesora e Investigadora, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (México). Miembro del Comité Ejecutivo, Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación, Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales en Comunicación Organizacional, International Communication Association e International Association for Media and Communication Research. Candidata a Investigadora, Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

Melva Guadalupe Navarro Sequeira. Doctora en Administración y Gestión Estratégica, Centro de Investigaciones Sociales y Dirección Estratégica (México). Maestra en Gestión Pública, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (México). Master en Comunicación Política y Gobernanza Estratégica, George Washington University (Estados Unidos). Licenciada en Comunicación, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (México). Especialista en dirección de campañas políticas, Universidad Autónoma de Barcelona (España). Investigadora en temas de comunicación responsable, migración, comunicación política y electoral, y el papel de la mujer en la sociedad. Candidata a Investigadora, Sistema Nacional de Investigadores (SNI).

Cultura predominante y subculturas

El estudio de la compañía Go Galápagos mediante el Organizational Culture Assessment Instrument

Predominant culture and subcultures

The Go Galápagos Company study through the Organizational Culture Assessment Instrument

Cultura predominante e subculturas

Estudo da empresa Go Galápagos por meio do Organizational Culture Assessment Instrument

DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3024>

► GUSTAVO RUBÉN CUSOT CERDA

gcusot@usfq.edu.ec - Universidad San Francisco de Quito, Ecuador.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8814-9808>

15(2), 95-113. DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3024>

Fecha de recepción: 14 mayo de 2020

Fecha de aceptación: 22 de septiembre de 2020

► ISABEL PALACIOS ARIAS

icapalacios@asig.com.ec - Universidad San Francisco de Quito, Ecuador.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0176-039X>

CÓMO CITAR: Cusot Cerda, G. R. & Palacios Arias, I. (2020). Cultura predominante y subculturas. El estudio de la compañía Go Galápagos mediante el Organizational Culture Assessment Instrument. *InMediaciones de la Comunicación*,

RESUMEN

El artículo presenta los resultados de un trabajo académico empírico que tuvo como modelo de estudio el Scoring the Organizational Culture Assessment Instrument propuesto por Cameron y Quinn. El mismo pretende dar cuenta del estado de la cultura corporativa en la compañía ecuatoriana Go Galápagos, con el fin de identificar su cultura predominante e identificar la existencia de subculturas dentro de esta organización. El estudio sigue la premisa de varios autores, Joan Costa, Cameron y Quinn, entre otros, quienes

afirman que cuando una empresa está geográficamente dispersa, la cultura predominante tiende a dividirse en pequeñas subculturas. El caso de la compañía Go Galápagos permite constatar esta teoría, ya que al estar dividida en Quito (área administrativa) y Galápagos (su más grande embarcación), la cultura central se fragmenta, y se evidencia la aparición de subculturas. La aplicación de este estudio reveló que la compañía mantiene una cultura jerarquizada; sin embargo, en ciertas áreas ha desarrollado subculturas fuertemente consolidadas. En este artículo se analizan estos resultados y, específicamente, las causas de la existencia de dichas subculturas.

PALABRAS CLAVE: *cultura corporativa, subcultura, cultura predominante, comunicación interna.*

ABSTRACT

The article presents the results of an empirical academic work that had as a study model the Scoring the Organizational Culture Assessment Instrument proposed by Cameron and Quinn. It aims to account for the state of corporate culture in the Ecuadorian company Go Galápagos, in order to identify which is the predominant culture and also spot the existence of subcultures within the organization. The study follows the premise of several authors, Joan Costa, Cameron and Quinn, among others, who state that when a company is geographically dispersed, the predominant culture tends to be divided into small subcultures. The case of the Go Galápagos company allows us to verify this theory, since being divided into Quito (administrative area) and Galápagos (its largest vessel), the central culture is fragmented and the appearance of subcultures is evident. The application of this study revealed that the

company maintains a hierarchical culture; however, in certain areas it presents the existence of strongly consolidated subcultures. In this article not only the results of this study are analyzed, but also the reasons why these subcultures emerge.

KEYWORDS: *corporate culture, subculture, predominant culture, internal communication.*

RESUMO

O artigo apresenta os resultados de um trabalho acadêmico empírico que teve como modelo de estudo o Scoring the Organizational Culture Assessment Instrument proposto por Cameron e Quinn. O objetivo é dar conta do estado da cultura corporativa em Go Galápagos, uma empresa equatoriana, a fim de identificar a cultura predominante e identificar a existência de subculturas dentro desta organização. O estudo segue a premissa de vários autores, Joan Costa, Cameron e Quinn, entre outros, que afirmam que quando uma empresa está geograficamente dispersa a cultura predominante tende a se dividir em pequenas subculturas. O caso da empresa Go Galápagos confirma essa teoria, uma vez que se divide em Quito (área administrativa) e Galápagos (seu maior navio), a cultura central é fragmentada e a aparência de subculturas é evidente. A aplicação deste estudo revelou que a empresa mantém uma cultura hierárquica; no entanto, apresenta em certas áreas a existência de subculturas fortemente consolidadas. Este artigo analisa esses resultados e, especificamente, as razões da existência dessas subculturas.

PALAVRAS-CHAVE: *cultura corporativa, subcultura, cultura dominante, comunicação interna.*

1. INTRODUCCIÓN

La *cultura corporativa* es parte vital de la gestión de toda organización, ya que es un elemento intangible del cual se desprenden numerosos e importantes factores que impactan no solo en la vida dentro de la empresa, sino en la imagen proyectada al público externo. La cultura que se vive dentro de las organizaciones es una base trascendental sobre la cual se presiden actitudes comportamentales, costumbres, hábitos y creencias que mantienen todos los colaboradores. Como plantea Capriotti (2009), “todas las organizaciones, al igual que todas las sociedades, poseen unas pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales dentro de la entidad, a las que damos el nombre de Cultura de la Organización” (p. 24). En este sentido, la cultura corporativa es un cimiento sólido, no menos importante que la calidad de los productos y/o servicios que ofrece la organización. Debido a su impacto en el desempeño y fortalecimiento de la organización, nace la importancia de destinar recursos humanos y físicos para el estudio de la cultura corporativa. Pues es importante mencionar que ésta no se puede reconocer e identificar rápidamente, sino que, por el contrario, requiere de un tiempo de investigación prudencial que a su vez implica, entre otras cosas, estudiar su estructura y *comunicación interna*.

Como lo afirma Suárez (2008): “La cultura de la organización no se presenta de forma evidente, hay que rastrearla en los diferentes elementos que la componen como son los rituales, hábitos, pautas de comportamiento, mitos, historias, creencias propias de la institución” (p. 68). De allí que para identificar, gestionar y consolidar la cultura de la organización y alinearla a la identidad corporativa, es necesario relevar de manera precisa la información del público interno de la organización.

En ese marco, el artículo pone de relieve una investigación centrada en el estudio y desenvolvimiento interno de la organización Go Galápagos, una compañía ecuatoriana con más de 30 años de experiencia en el sector turístico. El objetivo es determinar cuál es la cultura corporativa predominante y reconocer la existencia de *subculturas* que se desarrollan en su matriz organizacional y generan el desenvolvimiento de culturas menores o *miniculturas* (Robbins, 2004). En tal sentido, el trabajo identifica y desarrolla una comparación entre lo que sería la *cultura dominante* –que manifiesta el carácter central de lo expresado y vivido en las instalaciones centrales de Go Galápagos que tienen sede en Quito– y el carácter subcultural de las formaciones sociales que se desarrollan en el principal cruce de la empresa llamado Galápagos Legend.

2. ANTECEDENTES

2.1. La cultura predominante y las subculturas

La cultura corporativa es, o debería ser, el reflejo de los fundamentos o la razón de ser de toda organización materializada en el comportamiento de los

colaboradores dentro de la empresa. Una cultura adecuadamente gestionada y consolidada crea un vínculo emocional y familiar entre la organización y todos sus miembros, habilitando así un desenvolvimiento laboral más comprometido que a su vez impactará en la proyección de la imagen corporativa hacia el público externo. En esta misma línea, Edgar Schein sugiere dos funciones esenciales que la cultura organizacional debe desempeñar en una organización. Por un lado, a nivel interno, integrar a los miembros para que puedan adoptar los valores, metas y filosofía de la empresa; y, por otra parte, a nivel externo, generar capacidades para resolver los desafíos, problemas y conflictos que se presentan de manera eventual, y de esa manera generar condiciones de posibilidad para emprender acciones productivas o innovadoras y sobrevivir en el mercado (Schein, en Lessem, 1992). En este sentido, la cultura corporativa no solo se enfoca en orientar el comportamiento de los trabajadores y de todos quienes constituyen o son parte de la organización; sino que, como plantea Itamar Rogovsky, “actúa además como un factor determinante al momento de adaptarse a circunstancias o eventos nuevos que la organización enfrente. Se forma a partir de la experiencia común en resolver problemas de supervivencia que plantea el medio externo a la organización” (Rogovsky, en Elías & Mascaray, 2003, p. 74).

Bajo esa premisa, el público interno deberá mantener pautas establecidas de comportamiento y, sobre todo, consolidar y apropiarse de los valores institucionales a fin de que estos orienten las decisiones al momento de enfrentar posibles alteraciones o entornos desafiantes, y así se logre reducir al máximo cualquier posibilidad de confusión al momento de realizar un procedimiento.

La empresa, para enfrentarse a entornos inciertos, deberá dotarse de marcos y procedimientos flexibles y cambiables, y ello requiere disponer de un sólido cuerpo de valores últimos compartidos que sirvan de orientación a todos y eviten la confusión. Es decir, un futuro donde las organizaciones sin organigramas, donde las decisiones estarán pegadas al problema sin mandos a que acudir, el comportamiento espontáneo aumentará, y lo único válido para el funcionamiento de una organización será su cultura y los valores que la conforman (Elías & Mascaray, 2003, p. 77).

En este sentido, la cultura organizacional se convierte en un valor intangible vital para el funcionamiento de la empresa; sin embargo, la cultura no siempre es conocida y asumida por todos los miembros o colaboradores. Este desconocimiento o falta de conciencia de la cultura impide que los participantes se mantengan alineados con la organización. De allí la importancia que supone gestionar la cultura de la organización y alinear los comportamientos cotidianos con los criterios y rasgos que establecen la personalidad de la empresa –básicamente, su *misión, visión, valores y filosofía*–, y de esa manera consolidar la identidad y proyectar en los públicos la imagen deseada.

En tal sentido, para gestionar la cultura corporativa de manera adecuada es indispensable saber que, cuando se trata de una empresa de gran estructura, sobre todo, se corre el riesgo de que cada área departamental adopte una cultura diferente. Según Costa (2012), cuando una empresa está geográficamente dispersa, la cultura tiende a dividirse en pequeños subconjuntos o subculturas que funcionan dentro de la misma organización, por ejemplo, una subcultura en el área administrativa, otra en el área técnica, otra en el área operativa. En tal sentido, el investigador español subraya que puede llegar a existir una cultura predominante y varias subculturas, dependiendo del tamaño de la estructura organizacional. De esta manera, al hablar de la cultura de una empresa hacemos referencia a la cultura dominante, pues es ésta precisamente la que determina la esencia propia y la distingue de otras organizaciones. En cuanto a la subcultura, ésta generalmente parte de los valores centrales de la cultura organizacional, incorporando valores específicos de los departamentos o áreas de trabajo de la organización.

Tal como lo especifica Robbins (2004), la cuestión cultura dominante / subculturas puede resumirse de la siguiente manera:

Cultura dominante: Cultura que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la institución. *Subculturas:* Miniculturas en la organización, por lo regular definidas por la división de departamentos y la separación geográfica. *Valores centrales:* Valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización (Robbins, 2004, p. 526).

En este sentido, la cultura dominante es aquella que le confiere un sello de identidad a una empresa: singularidad y distinción frente a las otras organizaciones a través de su historia, misión, visión, valores, filosofía y normas que rigen su funcionamiento.

En esa línea, y como se mencionó, la cultura corporativa u organizacional aparece definida como la cultura dominante más allá de que se encuentre dividida o no en subculturas, que suelen emerger en estructuras grandes y dispersas en su espacio físico. Y esto ocurre en tanto que cada grupo o área de trabajo adopta valores relacionados con las actividades específicas y ciertas afinidades surgidas en el marco de la locación laboral, las experiencias de trabajo, los problemas o vivencias y anécdotas propias de cada departamento. Cada unidad de trabajo es capaz de adoptar una personalidad propia y establecer pautas o terminar adquiriendo patrones de comportamiento propios. Es importante señalar que estos patrones no siempre están alineados a la cultura dominante, y mientras más desalineados se encuentren, mayor será la dificultad para consolidar una cultura organizacional homogénea en su desenvolvimiento y, posiblemente, en sus fines y propósitos.

En ese marco, el artículo aquí presentado expone un estudio centrado en la cultura corporativa de la compañía ecuatoriana Go Galápagos. La misma

cuenta con más de 35 años de experiencia dedicada, principalmente, a las operaciones turísticas en Galápagos y otras regiones del continente, además de desempeñarse como agencia de viajes que vende pasajes aéreos y ofrece paquetes turísticos nacionales e internacionales.

María Augusta Bermeo inició la compañía con el nombre de Klein Tours, que remite al de su esposo, Vladimir Klein. Junto a sus hermanas se dedicó a la venta de boletos y años después, a finales de la década del 80, se asociaron con un residente de las Islas Galápagos para establecer una alianza estratégica: por un lado, el socio se convirtió en quien gestionaba los cupos para operar en las islas, mientras que las hermanas Bermeo proveían a la sociedad de la embarcación para realizar los traslados. En 1994 la compañía ya había adquirido el Yate Coral I y el Yate Coral II, y en 1998 adquirieron su tercera embarcación, llamada Galápagos Discovery, aunque tiempo después quedó destruida por un accidente. Años más tarde la empresa adquirió otra embarcación, el crucero Galápagos Legend. A finales del año 2014 se constituyó la empresa Go Galápagos, y Klein Tours se mantuvo para recibir reconocimiento como operadora turística.

La estructura de Go Galapagos es muy amplia. Está constituida por las oficinas, las embarcaciones antes mencionadas, además de los ómnibus y los equipos técnicos, y se encuentra distribuida de la siguiente manera: En la ciudad de Quito las oficinas en donde se gestiona el área administrativa, en Guayaquil se encuentra la bodega de recepción de insumos y despacho inmediato de productos para Galápagos, además de otros vehículos para la prestación de servicios turísticos. Finalmente, en Galápagos están las tres embarcaciones, Coral I, Coral II y Galápagos Legend –su embarcación principal.

Go Galápagos, al ser una compañía de gran estructura y tener instalaciones radicadas en distintos lugares de Ecuador, puede reflejar en ella la premisa de Costa (2012), según la cual la cultura dominante en la compañía se fragmenta, generando subculturas en las distintas instalaciones y zonas geográficas. Es decir, una unidad de trabajo separada de las instalaciones principales es capaz de desarrollar una personalidad propia. Sin embargo, como afirma Costa, siempre existirá una cultura predominante que será asumida por la mayoría de sus colaboradores, pero a la vez modificada a fin de responder a su realidad particular como unidad separada.

Es importante mencionar que en Go Galápagos el Jefe de Recursos Humanos es el responsable de gestionar el ambiente de trabajo en las oficinas de Quito. En el caso de Galápagos, los encargados de cumplir con los requisitos del servicio y mantener las embarcaciones en condiciones seguras son el Superintendente Técnico Marítimo y los Capitanes. Esta aclaración resulta pertinente ya que el análisis del papel que desempeñan en la compañía será clave para entender cómo se vive la cultura organizacional de Go Galápagos en Quito y cómo ésta se transforma en su embarcación más emblemática. Cabe señalar que el equipo de tripulantes de Galápagos Legend está constituido, en

su mayoría, por nativos de Galápagos, lo que determina en cierta medida las normas y patrones de comportamiento, generando una brecha con respecto al comportamiento de los colaboradores capitalinos habituados a otro marco de funcionamiento de la cultura corporativa.

Identificar la existencia o no de subculturas, a partir de la identificación de las características que singularizan cada unidad de trabajo, es vital ya que son estas miniculturas las que obstaculizan la cohesión, integración y coordinación de toda la organización. Estas diferencias culturales entre unidades de trabajo, y la falta de cohesión que provocan, ponen en riesgo la cultura predominante y sus valores centrales, impidiendo a la organización alcanzar la homogeneidad y efectividad deseada.

Para determinar la cultura predominante de una empresa, y la existencia de subculturas, Cameron y Quinn (1999; 2011) proponen un modelo de estudio denominado Scoring The Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), el cual se describirá en el siguiente apartado. No obstante, es preciso en primer lugar exponer en la Tabla 1 los cuatro tipos de cultura que abarca este modelo:

Tabla 1. Tipos de cultura en base al modelo de Cameron y Quinn

TIPO DE CULTURA	DETALLE
Cultura tipo clan	Se siente en la organización un ambiente familiar, humano y colaborativo, en donde predomina el trabajo en equipo. Aquí, el colaborador es visto más como un socio que como un subordinado.
Cultura de adhocracia	Es una organización con mentalidad vanguardista, que busca innovar productos y servicios creativos y originales mediante la adquisición de conocimiento y tecnología.
Cultura jerarquizada	La organización se desempeña bajo una estructura formal, y en base al respeto de procedimientos. La cultura de esta organización es estructurada, manifestada severamente por niveles jerárquicos, rigen el control y la toma de decisiones en la empresa.
Cultura de mercado	En esta cultura predomina el nivel de penetración en el mercado, a través de la competitividad de los asesores. Para ello, los jefes y altos mandos de la organización deben ser asertivos y competitivos con respecto a su competencia. Lo más importante para una organización con esta cultura es la productividad y la transacción económica

Fuente: Elaboración propia.

La matriz OCAI con sede en Quito ha sido aplicada en varios entornos. Wudarzewski (2018), por ejemplo, desarrolló una investigación utilizando este modelo con el objetivo de analizar los valores competitivos que mueven la cultura organizacional en Polonia y generar una correcta interpretación sobre los puntajes que califican los criterios de la cultura corporativa en el entorno estudiado. De acuerdo con esa experiencia, “las pruebas presentadas en el trabajo confirman la validez metodológica y conceptual de la herramienta OCAI que se encuentra entre las herramientas que se utilizan con bastante frecuencia en la investigación sobre cultura organizacional y marco de valores competitivos”

(Wudarzewski, 2018, p. 1). Por su parte, en el contexto latinoamericano, el OCAI ha sido aplicado para identificar la existencia de subculturas y analizar su relación con la cultura predominante tanto en instituciones públicas como en empresas privadas.

En Venezuela se aplicó este tipo de estudio a una empresa del sector asegurador –no mencionada en la investigación– para determinar el nivel de homogeneidad entre la cultura dominante y las posibles subculturas existentes (Salazar, 2008). En esa investigación se abarcó a la totalidad de colaboradores de las diferentes sucursales de la empresa, y quedó reflejado a través del modelo OCAI que en la empresa no predomina una cultura de manera significativa, puesto que los cuatro tipos de culturas obtuvieron puntuaciones muy parejas. El resultado se contrapuso así, en cierta medida, con la teoría de Costa, la cual señala que aún cuando se desarrollen subculturas en las diferentes áreas departamentales, por lo general existe una cultura que prevalece sobre las otras. En el caso del estudio venezolano, en la muestra de la Zona Central, Occidental y Oriental de la empresa estudiada, las subculturas mantienen el mismo patrón. Cabe destacar que las zonas Occidental y Oriental obtuvieron un promedio ligeramente mayor en la cultura de tipo *clan*, por lo que se podría afirmar que esta cultura es la cultura predominante. No obstante, se trata, según se deriva del estudio, de una empresa con una cultura organizacional claramente fragmentada.

El sector público también fue objeto de estudio del modelo OCAI, y un caso se registró en Uruguay. El propósito de dicho estudio fue evaluar la cultura organizacional en una institución pública de salud, y para ello se tomó en cuenta a dos instituciones prestadoras de servicios en esa área y el modelo se aplicó específicamente a la Dirección, en tanto órgano que reúne a todos los miembros directivos de los distintos servicios prestadores de salud; es decir, se abarcó distintos tipos de organizaciones dedicadas al cuidado de la salud. Los hallazgos de este estudio realizado por Martínez y Facal (2016) evidenciaron que en la Dirección Nacional de Sanidad de las Fuerzas Armadas (DNSFFAA) predominó una cultura corporativa *jerarquizada*, mientras que en el Centro Cardiovascular Universitario (CCVU) sobresalió una cultura de *mercado*. Sin embargo, el análisis de los resultados tendió a mostrar una importante fragmentación de la cultura. Es decir, también se confirmó la existencia de subculturas que obstaculizan la predominancia de la cultura organizacional.

Finalmente, en el caso de Ecuador existen estudios en torno a la determinación cultura dominante y subculturas; sin embargo, no existen desarrollos investigativos que utilicen el modelo OCAI en una empresa turística en donde sus diferentes áreas se distribuyen en oficinas administrativas y embarcaciones. La amplia estructura de Go Galápagos hace necesaria la aplicación del modelo de estudio mencionado, pues no solo se trata de dispersión geográfica, sino que esa dispersión incorpora sistemas de trabajo diferentes vinculados con

los horarios, las exigencias, expectativas laborales y los protocolos, entre otras variables, que, en cierta medida, afectan la percepción de los colaboradores con respecto a la cultura de la empresa.

2.2. Scoring the Organizational Culture Assessment Instrument

El modelo OCAI evidencia no solo la existencia de subculturas, sino las características de cada una de estas con respecto a la cultura predominante. Tal como plantean Cameron y Quinn (1999), “dentro de una organización, las subunidades como los departamentos, los niveles jerárquicos e incluso los equipos, pueden igualmente reflejar su propia cultura única” (p. 15). El OCAI está constituido por seis dimensiones de cultura organizacional, las cuales brindan una radiografía clara de los supuestos en los que opera la empresa y los valores que la caracterizan. Las seis dimensiones son las siguientes:

- A. *Características dominantes de la organización*: Esta dimensión revela si la organización es considerada como un ámbito de familiaridad o más bien una estructura controlada y orientada a los resultados.
- B. *Características dominantes de la organización*: Esta dimensión revela si la organización es considerada como un espacio de familiaridad o más bien una estructura controlada y orientada a los resultados.
- C. *Liderazgo organizacional*: Determina cómo los colaboradores perciben al líder organizacional, si éste es agresivo, innovador, mentor o ejemplo de organización, entre otros ejemplos posibles.
- D. *Manejo personal*: Identifica el estilo de gestión en la organización. Si prevalece el trabajo en equipo, la individualidad, la innovación, la conformidad, entre las distintas posibilidades.
- E. *Lo que une a la organización*: Estudia cuál es el elemento que mantiene unida a la organización, si es lealtad, la innovación, si son los logros, las reglas o normas, las políticas.
- F. *Estrategia*: a través de esta dimensión se puede determinar cuál es el enfoque estratégico de la empresa, si está enfocada en el desarrollo humano, en la búsqueda de oportunidades, en la estabilidad, etc.
- G. *Criterio del éxito*: desde esta dimensión se pretende estudiar qué es considerado éxito para la organización, si el compromiso de los empleados, ofertar un producto único, ganar mercado, entre otros.

Luego de obtener los resultados de la encuesta OCAI, Cameron y Quinn (2011) establecen un marco de valores en competencia, creado con el objetivo de determinar el criterio de eficiencia de la organización. Este marco com-

prende dos dimensiones expresadas en ejes *cartesianos* que, al cruzarse, forman cuatro cuadrantes que representan los tipos de cultura organizacional: las mencionadas culturas *jerárquica*, *clan*, *adhocracia* y *mercado*.

Los ejes cartesianos están ordenados de la siguiente manera:

- La primera dimensión, correspondiente al eje vertical, diferencia las características de los miembros de la organización. Por un lado, en la parte superior: flexibilidad y dinamismo; por otro lado, en la parte inferior: estabilidad, predictibilidad y control.
- La segunda dimensión, correspondiente al eje horizontal, diferencia el enfoque interno: integración y unidad, del enfoque externo: diferenciación y rivalidad.

3. METODOLOGÍA

El estudio que aquí se presenta es el derivado de un trabajo de investigación plasmado en una tesis doctoral inédita que se valió de metodologías cuantitativas y cualitativas (Cusot, 2018). Sin embargo, en el presente artículo se expondrán los resultados de la fase cuantitativa, que corresponden al OCAI, modelo de estudio propuesto por Cameron y Quinn (2011), que será explicado con más detalle en los próximos apartados. Esta encuesta se desarrolló en el área matriz de Go Galapagos, ubicada como describimos en Quito, y en el espacio de trabajo descentralizado Galápagos Legend, con base en Galápagos.

Para la matriz se tomó una muestra de 59 empleados, siendo el universo de 65 administrativos distribuidos en diez áreas departamentales: Contabilidad, Marketing, Gerencia, Operaciones Land, Operaciones Mar, Recursos Humanos, Sistemas, Tesorería y Ventas. En el caso de Galápagos Legend, cuenta con 50 tripulantes, y se ha implementado el OCAI al total de ese universo, el cual se encuentra distribuido en tres áreas del crucero: hotel, con un 98% de tripulantes de sexo masculino, máquinas y cubierta, áreas, las dos últimas, que cuentan con el 100% de tripulantes de sexo masculino.

La encuesta se realizó por áreas, dado que es indispensable estudiar cada departamento por separado para determinar si en alguno de estos existe una subcultura y, de haberla, si ésta se alinea o no a la cultura predominante. Para ello, se contó con el apoyo de María Augusta Bermeo, gerente general de la compañía, quien le solicitó a todos sus miembros que llenaran la encuesta de manera obligatoria. En la embarcación, el capitán del crucero fue el facilitador que se encargó de reunir a la tripulación en sus turnos de descanso para que realizaran la encuesta.

Los autores del modelo OCAI señalan que no existen respuestas acertadas o erradas en este cuestionario, pues el puntaje describe la percepción de cada empleado, mientras que la organización se describe de forma diferente, por lo que está sujeta a múltiples respuestas.

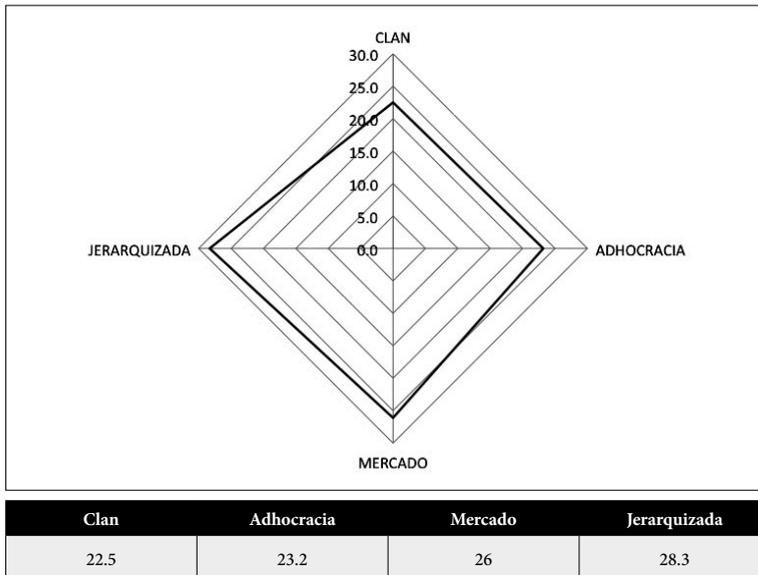
Para calificar la encuesta se calculó la media del grupo A, B, C, y D, sumando todos los resultados y dividiendo el total entre seis. Una vez obtenidos los resultados, éstos se reunieron en un cuadro de coordenadas, en donde en cada cuadrante se sitúa un tipo de cultura dominante, el cual revelará gráficamente el tipo de cultura organizacional que domina en la actualidad.

4. EXPOSICIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados que se exponen a continuación corresponden al OCAI obtenido en la matriz de la empresa Go Galápagos situada en Quito.

A nivel general, tal como figura en el Gráfico 1, se identificó una cultura corporativa *jerarquizada*, con una puntuación de 28,3. Esto significa que la compañía se desempeña bajo una estructura formal, en base al respeto de los procedimientos normados. La cultura de esta organización es estructurada, se manifiesta por niveles jerárquicos que rigen el control y la toma de decisiones en la empresa. Por otro lado, la cultura tipo clan es la menos puntuada, lo que implica que un reducido número de colaboradores considera que el ambiente de la compañía es familiar y colaborativo.

Gráfico 1. Resultados OCAI a nivel general de la matriz de Go Galápagos



Fuente: Cusot (2018).

En cuanto a los resultados departamentales, en la Tabla 2 se exponen las áreas que consideraron que el tipo de cultura de la compañía es jerarquizada:

Tabla 2. Resultados por departamentos mediante el OCAI de la matriz de Go Galápagos

Área	Jerarquizada	Mercado	Adhocracia	Clan
Gerencia	38.3	21.7	11.7	28.3
Ventas	31.4	29.7	20.8	18.2
Recursos Humanos	31.1	20.2	20.8	27.7
Operaciones Mar	24.4	23.4	25.7	26.6
Operaciones Land	33	19	25	23
Sistemas	28	23	26	24
Tesorería	31.2	28.3	21.2	19.3
Marketing	22.5	27.3	26.1	24.1
Counter	26.1	25	26.7	22.2

Fuente: Elaboración propia basado en Cusot (2018).

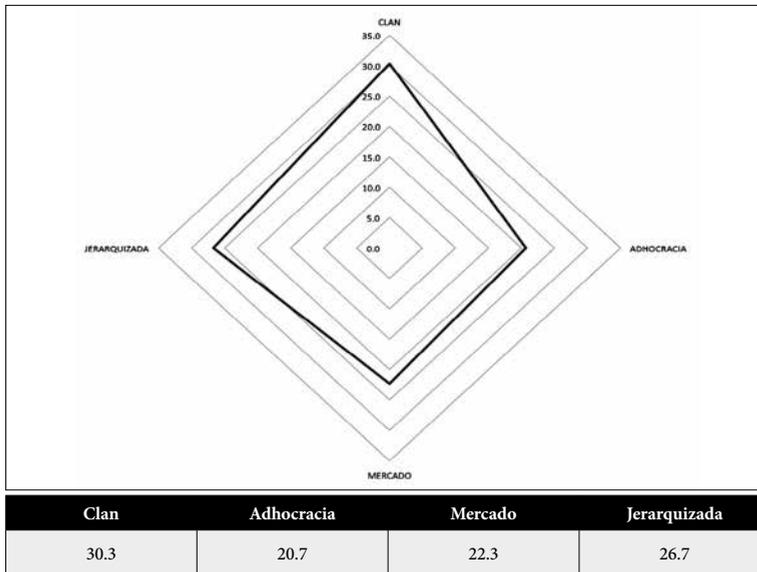
En este sentido, se constata que la gerencia considera que el tipo de cultura corporativa que predomina es la *jerarquizada*, con una puntuación considerablemente desmarcada de los otros tres tipos de cultura, obteniendo un promedio de 38.3 sobre 100. Cabe señalar que la cultura con menor puntaje es la *adhocrática*; su promedio es de 11.7 sobre 100, lo que implica que la Gerencia no considera que la cultura de la compañía se caracterice por la innovación y el vanguardismo en sus servicios.

Los diferentes departamentos que conforman la empresa consideran en su mayoría que la cultura predominante es la *jerarquizada*; sin embargo, a diferencia del área gerencial, su promedio no se distancia de manera significativa de los resultados obtenidos en los otros tipos de cultura.

Con respecto al área de Ventas se relevó una gran diferencia entre sus promedios. La cultura *jerarquizada* fue la que recibió mayor puntaje y la cultura *clan* el menor, con promedios de 31.5 y 18.4 respectivamente. En esta misma línea se conserva el departamento de Tesorería, con un promedio de 31.2 en cultura *jerarquizada* y 19.3 en cultura *clan*. Por el contrario, el departamento de Operaciones Mar considera que la cultura *clan* es la que predomina en la organización, con un promedio de 26.5. Sin embargo, esta puntuación varía tan solo por decimales frente a los otros tres tipos de cultura corporativa.

En cuanto a los resultados de OCAI obtenidos en Galápagos Legend, el Gráfico 2 muestra que a nivel general la tripulación considera que la compañía tiene una cultura de *clan*, asignándole 30.3 puntos: es decir, se releva consenso dentro de la embarcación y se presenta como una cultura familiar de ambiente colaborativo. Por su parte, la cultura de *mercado*, de tipo *jerarquizada* y de *adhocracia*, mantienen puntuaciones homogéneas, aunque los miembros de la embarcación consideran que la última es la que menos se alinea a la compañía.

Gráfico 2. Resultados OCAI a nivel general de Galápagos Legend



Fuente: Cusot (2018).

Por su parte, la Tabla 3 muestra los resultados OCAI departamentales obtenidos en Galápagos Legend:

Tabla 3. Resultados departamentos OCAI en Galápagos Legend

Área	Jerarquizada	Mercado	Adhocracia	Clan
Hotel	27	22.4	20.4	30.2
Máquinas	22.1	19.4	23.4	35.1
Cubierta	29	23.3	19.9	27.8

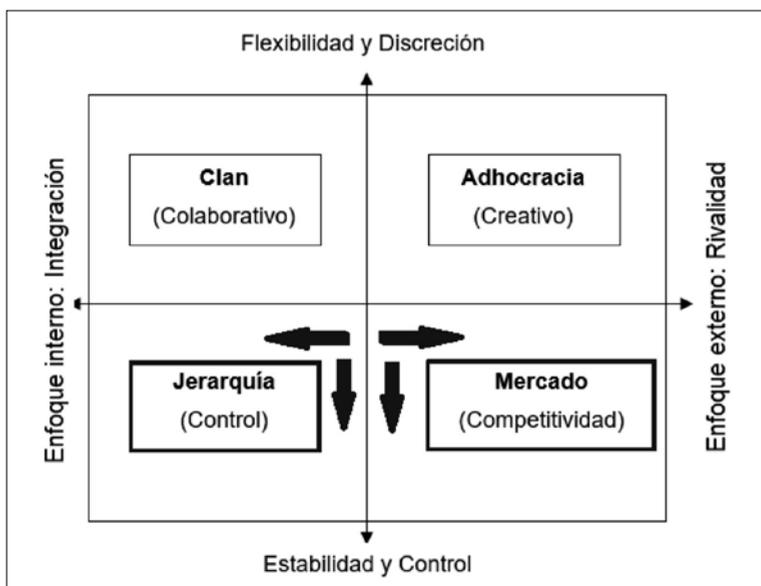
Fuente: Elaboración propia basado en Cusot (2018).

El área de Hotel considera que *clan* es la cultura predominante, seguida de la cultura *jerarquizada*. El área Máquinas, de igual forma, coincide en que la cultura predominante es *clan*, destacando notablemente su puntuación en relación con la cultura de *mercado*. Finalmente, en Cubierta, coinciden que su trabajo se desenvuelve bajo una cultura *jerarquizada*; sin embargo, su puntuación no difiere de manera significativa de la cultura de *clan*. En este sentido, se puede constatar que, en el área de Hotel, la cultura *clan* supera a la cultura *jerarquizada* por tres puntos, mientras que en el área Máquinas esa distancia es de trece puntos. En el caso de Cubierta, la cultura *jerarquizada* supera a la cultura *clan* por apenas un punto con dos décimas.

4.1. Análisis de criterio de eficiencia organizacional con respecto a la cultura dominante

Con los resultados obtenidos en la matriz de Go Galápagos se pudo ordenar –en el Gráfico 3– el siguiente eje *cartesiano* de marco de competencias de valores, que sirve para analizar el criterio de eficiencia de la empresa.

Gráfico 3. Marco de valores en competencia en la matriz de Go Galápagos



Fuente: Cusot (2018).

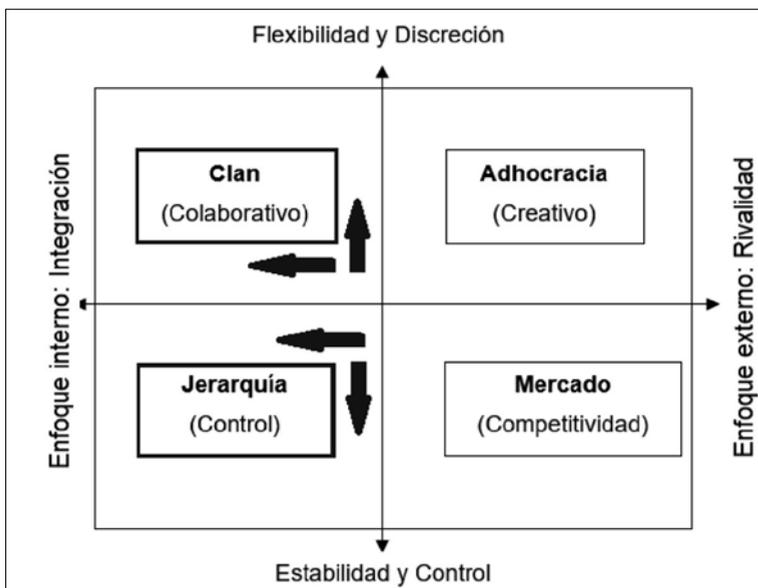
Como se pudo observar, la cultura dominante de la matriz de Go Galápagos, con sede de funcionamiento en Quito, es *jerarquizada*, seguida de la cultura de *mercado*. Según el marco de valores en competencia, en el Gráfico 3 la cultura *jerarquizada* corresponde a la estabilidad y el control, bajo un enfoque interno de integración y unidad, que a su vez responde a una estructura formal en donde, desde la Gerencia, se fomenta el respeto a los procedimientos para operar en Go Galápagos. Por otro lado, la cultura de *mercado* corresponde a la estabilidad y el control bajo un enfoque externo de competencia y rivalidad: es en y desde los departamentos de Marketing y Ventas donde se aplican de manera permanente estrategias para ofertar el crucero a los turistas. Estas áreas manifiestan cierta variación en los modelos de cultura debido a las actividades que desarrollan en la compañía.

En el caso de Marketing, predominan las culturas de *mercado* y *adhocracia*, pues este departamento aplica estrategias de comunicación para competir en el

mercado. En este sentido, la innovación y creatividad son trascendentales. Por otro lado, en el departamento de Ventas predomina el modelo de cultura de *mercado* y *clan*, pues su trabajo está basado en el nivel de penetración a partir de las ventas realizadas; el trabajo en equipo para conseguir las metas planteadas es indispensable.

A continuación, el Gráfico 4 presenta el marco de competencia de valores correspondiente a los resultados de OCSI obtenidos en Galápagos Legend.

Gráfico 4. Marco de valores en competencia en la matriz de Galápagos Legend



Fuente: Cusot (2018).

La cultura de *clan*, según el marco de valores, corresponde a la estabilidad y el control bajo un enfoque de integración y unidad, al igual que el modelo de cultura *jerarquizada*. Sin embargo, como se puede evidenciar en el Gráfico 4, en la cultura tipo *clan* el enfoque interno tiene mayor integración que el modelo de cultura *jerarquizado*, pero mantiene una menor estabilidad y control.

La cultura predominante en Galápagos Legend es crucial para los tripulantes de la embarcación en la medida que deben permanecer nueve semanas lejos de sus hogares. Por otro lado, se identificó que la cultura *jerarquizada* es vital en la ejecución de tareas, ya que los miembros de la tripulación desarrollan sus actividades aplicando las políticas y los procedimientos de manera rigurosa. Esto, bajo la estricta y constante supervisión de sus superiores, quienes garantizan que todo se cumpla de manera cabal.

5. CONCLUSIONES

La cultura corporativa parte de la concepción filosófica de una organización, de su historia, de su misión, su visión y de sus valores. Para que una cultura se consolide, es importante alinear el comportamiento de los colaboradores o empleados con la filosofía empresarial. No obstante, suele ocurrir que cada área departamental adopta su propia cultura. Así lo han reconocido varios autores, entre ellos Costa (2012), quien sostiene que una organización puede tener una cultura central o predominante, es decir, una cultura compartida por los colaboradores de la organización, aunque ésta puede dividirse en diferentes áreas generando en su interior subculturas. Por su parte, Robbins (2004) realiza un aporte a esta premisa al proponer definiciones precisas sobre esos conceptos. Por un lado, señala que la cultura dominante es aquella que expresa los valores centrales y que comparten la mayoría de los miembros de la organización; y, por otro lado, define a la subcultura como una suerte de minicultura de la organización, generalmente configurada por la división de departamentos y la separación geográfica.

Para determinar la existencia de dichas subculturas y su grado de pertinencia con respecto a la cultura predominante de la organización, Cameron y Quinn (1999; 2011) proponen el modelo de estudio OCAI, cuyo cuestionario adaptado se anexa en la Tabla 4 y funciona como una radiografía de la empresa con respecto a la cultura corporativa. Se ha evidenciado que las empresas no solo desarrollan subculturas, sino que éstas –con regularidad– se apartan significativamente de la cultura central o dominante, lo que obstaculiza la consolidación de una cultura corporativa de alcance global. Diversas investigaciones realizadas en Latinoamérica han basado sus estudios en este modelo, tanto en instituciones públicas como en organizaciones privadas, lo cual demuestra el aporte que el modelo OCAI ofrece para relevar la existencia de subculturas y analizar el desenvolvimiento de las organizaciones.

Este artículo es un aporte más en esa dirección, aplicado en este caso al estudio de la compañía Go Galápagos, empresa que se encuentra dispersa entre su sede matriz ubicada en Quito y su más grande embarcación, la Galápagos Legend, radicada en las Islas Galápagos. A partir de los resultados obtenidos se pudo constatar que Go Galápagos mantiene una cultura predominante *jerarquizada*, y este resultado cobra sentido puesto que se trata de una empresa que opera en el sector turístico en Galápagos, Patrimonio Cultural de la Humanidad, lo cual implica un riguroso y estricto cumplimiento de normativas y procedimientos exigidos por el gobierno provincial. Una de estas normas es la Ley orgánica de régimen especial de la provincia de Galápagos (LOREG)¹, la cual regula, entre otros aspectos, temas migratorios referidos a pasajeros y trabajadores.

¹ Nota del editor: Galápagos, además de constituir un archipiélago conformado por un gran número de islas, es una de las 24 provincias de Ecuador. Usualmente se nombra a este territorio, muy conocida por su fauna y sus atractivos naturales, como Islas Galápagos.

En este sentido, una de las funciones más importantes de la Gerencia es hacer cumplir, desde la sede matriz, en Quito, todos los estatutos y reglamentos, los protocolos de recepción de turistas, el cumplimiento de requerimientos técnicos de las embarcaciones, y todas las normativas por parte de la tripulación que permiten que la embarcación pueda navegar, entre otras cuestiones referidas al cuidado de las islas. No obstante, esto no ha hecho que el trabajo en la organización sea menos colaborativo, dado que cuando la operación lo requiere, los trabajos se desarrollan en conjunto.

En la matriz de Go Galápagos, la cultura *jerarquizada* domina en todos los departamentos, con excepción del área de Marketing, encargada de las investigaciones del entorno y la competencia en el negocio, las ferias y los eventos, la publicidad y aspectos relacionados a la comunicación y el diseño, en donde predomina la cultura de *mercado*. Por otro lado, en la embarcación Galápagos Legend el panorama es diferente ya que en su marco la cultura se fragmenta, evidenciando una cultura de tipo *clan*. Vale recordar que este tipo de cultura se caracteriza por su similitud a una organización familiar, en donde se vive un ambiente humano y colaborativo entre todos sus miembros. Para entender la razón de esta subcultura es vital mencionar que el sistema de trabajo consiste en la permanencia activa dentro del crucero durante nueve semanas laborales continuas, disponiendo a su vez de tres semanas de descanso. Por otro lado, el ambiente colaborativo de la cultura *clan* se mantiene debido a que el trabajo en equipo es crucial para que los turistas reciban el mejor servicio. No obstante, los resultados del estudio arrojaron que la cultura que le sigue en predominancia a la cultura *clan* es la cultura *jerarquizada*. Esto ocurre porque la tripulación trabaja con un alto nivel de exigencia, a las órdenes de los capitanes, quienes controlan el estricto cumplimiento de todas las actividades, procedimientos y protocolos que exige la navegación de un crucero.

REFERENCIAS

- Cameron, K. & Quinn, R. (1999). *Diagnóstico y cambios de la cultura organizacional*. Editorial: Addison-Wesley, Series Organization.
- Cameron, K. & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. EEUU: Jossey-Bass.
- Capriotti Peri, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de identidad corporativa*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Costa, J. (2012). *El DirCom hoy*. Barcelona: Costa Punto Com.
- Cusot, G. (2018). *Análisis de la cultura organizacional en Go Galápagos: Un análisis comparativo entre lo que sucede en las instalaciones land y en su embarcación Galápagos Legend*. Tesis de doctorado. Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación, Chile. Inédita.

Elias, J. & Mascaray, J. (2003). *Más allá de la comunicación interna*. Barcelona: Gestión 2000.

Lessem, R. (1992). *Gestión de la cultura corporativa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

Martínez, A. P. & Facal, A. (2016). *Tomando el pulso. Aplicabilidad del instrumento de Cameron y Quinn en instituciones de salud del sector público de Uruguay*. Jornadas Académicas de la Facultad de Ciencias Económica y de Administración, Universidad de la República, Uruguay. Recuperado de: http://www.fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2016/Ponencias/Administracion/Tomando%20el%20Pulso%20Picon%20-%20Rodriguez.pdf

Robbins, N. (2004). *La cultura empresarial y liderazgo*. Barcelona: Editorial Plaza & Janes.

Salazar, A. (2008). *Estudio de la cultura organizacional según Cameron y Quinn: el caso de una empresa del sector asegurador venezolano*. Tesis en Relaciones Industriales –orientación Recursos Humanos–, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela. Recuperado de: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>

Suárez, A. (2008). *Auditoría de Comunicación*. Buenos Aires: DIRCOM.

Wudarzewski, G. (2018). Validation of Cameron and Quinn's Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) in Polish conditions. *Journal of management and economics*, 6(1), 79-105.

* Contribución: El trabajo fue organizado de manera conjunta.

* Nota: El Comité Editorial de la revista aprobó la publicación del artículo.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons-Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DE LOS AUTORES

Gustavo Rubén Cusot Cerda. Doctor en Comunicación, Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación (Chile). Vicedecano, Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas, Universidad San Francisco de Quito (Ecuador). Asesor en comunicación e imagen corporativa.

Isabel Palacios Arias. Máster en Marketing Digital y Comercio Electrónico, Universidad Internacional de la Rioja (España). Diploma en Responsabilidad Social Empresarial, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (México). Docente de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, Universidad San Francisco de Quito (Ecuador).

ANEXO

Tabla 4. Cuestionario OCAI

1.	CARACTERÍSTICAS DOMINANTES	Actual
A	La organización es un lugar muy personal. Se asemeja a una familia extendida. Las personas comparten mucho entre ellos.	
B	La organización es un lugar dinámico y apto para emprendedores. Las personas tienen la posibilidad de tomar riesgos y salirse de lo común.	
C	La organización es un lugar orientado a los resultados. Un grave problema es el terminar tu trabajo. Las personas se vuelven muy competitivas y orientadas a lograr metas.	
D	La organización es un lugar controlador y bien estructurado. Mediante procedimientos formales se gobiernan lo que hacen las personas.	
	Total	100
2.	LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	
A	El líder en la organización es generalmente considerado como un mentor, un facilitador o un ejemplo de crianza.	
B	El líder en una organización generalmente es considerado como un ejemplo de emprendedor, innovador y arriesgado.	
C	El líder de la organización es considerado como una persona sin sentido, agresiva y enfocada en generar resultados.	
D	El líder de la organización es generalmente considerado como un ejemplo de la coordinación, organización, o la eficiencia de ejecución.	
	Total	100
3.	MANEJO DE PERSONAL	Actual
A	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	
B	El estilo de gestión en la organización está caracterizado mediante la adopción del riesgo individual, la innovación, la libertad y la singularidad.	
C	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la dura competitividad, las altas demandas y logros.	
D	El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en la relación.	
	Total	100
4.	LO QUE UNE A LA ORGANIZACIÓN	Actual
A	El pegamento que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso de esta organización debe ser alto.	
B	Lo que une a la organización es el compromiso en innovar y desarrollar. Hay un énfasis en estar a la vanguardia.	
C	Lo que mantiene unida a la organización son los logros y las metas alcanzadas.	
D	Lo que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas. Es importante mantener la organización.	
	Total	100
5.	ESTRATEGIA	Actual
A	La organización se enfoca en el desarrollo humano. La alta confianza, apertura y constante participación.	
B	La organización hace hincapié en la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. El probar cosas nuevas y la prospección de oportunidades se valoran.	
C	La organización enfatiza los logros y las acciones competitivas. Se considera importante el alcanzar objetivos ambiciosos y ganar espacio en el mercado.	
D	La organización hace hincapié en la permanencia y estabilidad. La eficiencia, control y operaciones suaves son importantes.	
	Total	100
6.	CRITERIOS DE ÉXITO	Actual
A	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, compromiso de los empleados, y la preocupación por las personas.	
B	La organización define el éxito sobre la base de tener un producto único o los más nuevos. Es un producto líder e innovador.	
C	La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superando a la competencia. El liderazgo competitivo en el mercado es la clave.	
D	La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia, la entrega fiable; programación sin problemas, y producción de bajo costo.	
	Total	100

Fuente: Adaptado de Cameron y Quinn (2011).

Las problemáticas comunicacionales de los emprendimientos dinámicos de base tecnológica

The communicational problems of dynamic technology-based ventures

Os problemas de comunicação dos empreendimentos dinâmicos de base tecnológica

DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3021>

► MARÍA JOSÉ MIZRAJI BERTA

majomizra@gmail.com - Universidad ORT Uruguay, República Oriental del Uruguay.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9135-1049>

CÓMO CITAR: Mizraji Berta, M. J. (2020). Las problemáticas comunicacionales de los emprendimientos dinámicos de base tecnológica. *In Mediaciones de la Comunicación*, 15(2), 115-138. DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3021>

Fecha de recepción: 30 de mayo de 2020

Fecha de aceptación: 23 de septiembre de 2020

RESUMEN

El artículo parte de entender que la llamada sociedad del conocimiento se caracteriza por el desarrollo de una serie de cambios globales que ponen al saber como centro neurálgico y estratégico. Esta nueva era, en cuyo marco los emprendimientos exitosos se definen por el crecimiento acelerado que prometen (*software factories* y emprendimientos dinámicos de base tecnológica y social), pone a prueba al Comunicador y lo enfrenta al desafío de reevaluar y jerarquizar su profesión. A partir de una investigación sobre la temática, que puso énfasis en la realidad uruguaya, se identificaron aristas fundamentales para los comunicadores: liderar un área de Comunicación en una empresa de base tecnológica implica asumir el reto de desarrollar ambientes donde

los trabajadores del conocimiento puedan explotar su potencial y cultivar su inteligencia emocional en un encuadre de buenas prácticas comunicacionales. Asimismo, obliga al profesional de la Comunicación a plantear nuevas formas de desarrollar la auditoría comunicativa –incorporando al *tiempo* como unidad de valor significativo– y a planificar acciones de Comunicación –incorporando las metodologías ágiles al universo conversacional–. El artículo se detiene en estos aspectos teniendo en cuenta que el conocimiento acumulado ubica al Comunicador en un rol activo fundamental dentro de este tipo de organizaciones.

PALABRAS CLAVE: *sociedad del conocimiento, emprendimientos dinámicos, inteligencia emocional, cultura corporativa, Palo Alto.*

ABSTRACT

The article starts from the understanding that the so-called knowledge society is characterized by the development of a series of global changes that put knowledge as a strategic and neuralgic center. This new era, in which successful ventures are defined by the accelerated growth they promise (software factories and dynamic technology social-based ventures), puts the Communicator to the test and confronts him with the challenge of categorizing and raise de level of his profession. From a research on the subject, focused on the Uruguayan reality, key aspects were identified for communicators: leading a Communication area in a technology-based company implies the challenge of developing environments where “knowledge workers” can exploit their potential and cultivate their emotional intelligence through good communication practices. Moreover, it forces the communication professional to break schemes and propose new ways of developing the communicative audit –integrating time as a component of substantial value– and planning Communication actions –incorporating agile and flexible methods

to the conversational universe. The article accounts for these aspects taking into account that the accumulated knowledge places the Communicator in a fundamental active role within this type of organization.

KEYWORDS: *knowledge society, dynamic ventures, emotional intelligence, organizational culture, Palo Alto.*

RESUMO

O artigo parte do entendimento de que a sociedade do conhecimento se caracteriza por se desenvolver no âmbito de uma série de mudanças globais que colocam o saber como centro neuralgico. Esta nova era, em que os empreendimentos de sucesso são definidos pelo crescimento acelerado que prometem (*software factories* e empreendimentos dinâmicos de base tecnológica e social), testa o Comunicador e traz o desafio de reavaliar e hierarquizar sua profissão. A partir de uma pesquisa sobre o assunto, cuja ênfase foi focada na situação no Uruguai, foram identificadas linhas chave para que os comunicadores: liderar uma área de Comunicação em uma empresa tecnológica requer assumir o desafio de desenvolver ambientes onde “os trabalhadores do conhecimento” possam explorar seu potencial e cultivar sua inteligência emocional por meio de boas práticas de comunicação. Além disso, obriga o profissional da comunicação quebrar esquemas e propor novas formas de desenvolver a vistoria comunicativa –incorporando o tempo como unidade de valor significativo– e de planejar ações de Comunicação –incorporando metodologias ágeis para o universo conversacional. O artigo dá conta desses aspectos levando em consideração que o conhecimento acumulado coloca o Comunicador em um papel ativo fundamental dentro desse tipo de organizações.

PALAVRAS-CHAVE: *sociedade do conhecimento, empreendimentos dinâmicos, inteligência emocional, cultura corporativa, Palo Alto.*

1. INTRODUCCIÓN

El mundo vive actualmente en la denominada *era de la información*, habitado por lo que se conoce como *sociedad del conocimiento*. En tal sentido,

cualquier término que usemos, en el fondo, es un atajo que nos permite hacer referencia a un fenómeno -actual o futuro-, sin tener que describirlo cada vez; pero el término escogido no define, de por sí, un contenido. El contenido emerge de los usos en un contexto social dado, que a su vez influyen en las percepciones y expectativas. Pues, cada término lleva consigo un pasado y un sentido (o sentidos), con su respectivo bagaje ideológico. Era de esperarse, entonces, que el término que se quiera emplear para designar la sociedad en la que vivimos, o a la cual aspiramos, sea objeto de una disputa de sentidos, tras la cual se enfrentan diferentes proyectos de sociedad (Burch, 2005, p. 23).

En este artículo se optará por usar el término *sociedad del conocimiento* –y no *sociedad de la información*– con el fin encarar el análisis con una perspectiva más integral, ya que “mientras que el concepto de *sociedad de la información* aparece siempre ligado a la idea de innovación tecnológica, el concepto de *sociedad del conocimiento* incluye una transformación social, cultural, económica, política e institucional; una perspectiva más pluralista” (ibíd.)¹. Vale aclarar que dicha perspectiva también quedó planteada, por entonces, en el Informe Mundial de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) titulado *Hacia las sociedades del conocimiento*, en el que la referencia en plural a sociedades buscaba reconocer la “necesidad de una diversidad asumida” (UNESCO, 2005, p. 5). El uso en singular no excluye tal posicionamiento acerca de las diferentes velocidades o asimetrías expresadas en estos procesos, pero su uso se privilegia en tanto denominador común de las transformaciones antes mencionadas que nos permite reflexionar sobre las problemáticas comunicacionales en el ámbito de *empresarios dinámicos* de base tecnológica de Uruguay.

Los *empresarios dinámicos* de base tecnológica y social (esta última en menor medida) son las organizaciones “tipo” de la *sociedad del conocimiento*. Los *empresarios dinámicos* son aquellos que crean un producto o servicio innovador, con un potencial de crecimiento tal que le permite en pocos años dejar de ser una micro o pequeña empresa. Cuando el *empresario* es de base tecnológica quiere decir que lleva adelante un “modelo de negocios que genera valor mediante la aplicación sistemática de conocimientos tecnológicos y científicos” (Holguin, Arboleda, Torres & Gómez, en Messina, 2018, p. 18). Cuando el *empresario* es además social, significa que sus estrategias de mercado, de creación de riqueza y empleo están orientadas a un propósito u

¹ “Information society is the building block for knowledge societies. Whereas I see the concept of ‘information society’ as linked to the idea of ‘technological innovation’, the concept of ‘knowledge societies’ includes a dimension of social, cultural, economical, political and institutional transformation, and a more pluralistic and developmental perspective”. Traducción de la autora.

objetivo más general y de carácter comunitario (Vernis & Iglesias, en Messina, 2018, p. 18). Mientras que los Parques Tecnológicos y las incubadoras de empresas son otro tipo de estructuras, también centrales en la sociedad del conocimiento, pero cuyo fin es fortalecer y potenciar el ecosistema emprendedor.

Las organizaciones, en tanto sistemas abiertos, son permeados por el marco cultural exterior, ya sea nacional o regional –sectorial o global– en el que se insertan (Thevenet, 1992). Es así que se debe estudiar, cuestionar y comprender la cultura de la sociedad –en sentido amplio– para encontrar en qué medida los valores y percepciones generales se ven reflejados en la *cultura corporativa* particular de la empresa como parte concreta de esa sociedad. En tal sentido, Lentz sostiene que

lo primero que debe hacer el Comunicador es escuchar el mundo en que vive y, en particular, las actividades en apariencia ajenas a las de su empresa (...) Debe vivir en su época (...) ¿no es verdad que comunicar también es traducir las palabras de la empresa al lenguaje de la vida? (Lentz, en Libaert, 2008, pp. 128 y 129).

En esa línea, ¿no es verdad también que comunicar es entender cómo funcionan las empresas propias de esta era? ¿Y no es necesario comprender las nuevas formas de organización laboral y las cualidades de los profesionales que conforman las organizaciones de la sociedad del conocimiento? Sin duda que sí, porque es sobre esas organizaciones y con esas personas y profesionales que el Comunicador debe trabajar para elaborar estrategias pertinentes.

En el marco de una investigación centrada en el área de la comunicación en las organizaciones (Mizraji Berta, 2019), se tomó como objeto de estudio una incubadora de empresas tecnológicas activa en Uruguay, con el propósito de desarrollar un Programa de Comunicación Corporativa². Las incubadoras, en tanto estructuras híbridas, funcionan como organizaciones intermedias a partir de las que convergen diferentes actores del ecosistema emprendedor, lo cual exigió, a partir del objetivo planteado, recurrir a técnicas cualitativas: investigación documental (recopilación y selección de información a través de la lectura de documentos, informes y publicaciones vinculados a las TIC y el emprendedurismo en Uruguay, la región y el mundo; libros y revistas dedicados por supuesto que al área comunicacional, pero también a la generación de conocimiento intraempresarial, a la innovación y los nuevos emprendimientos; y periódicos locales e internacionales), observación y participación (asistencia a actividades planificadas para incubados), y conversación y narración (entrevistas en profundidad). En tal sentido, se aplicó un muestreo de tipo estructural en el que se procesaron 21 entrevistas en profundidad que incluyeron

² La investigación estuvo centrada en Ingenio, la incubadora del Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU). Esta organización intermedia, primera de su tipo en el país, ha cumplido un rol central en el mundo del emprendedurismo, las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICs) y la producción de conocimiento a partir de su colaboración para que los distintos emprendimientos tecnológicos incubados se conviertan en empresas innovadoras y rentables.

a: emprendedores del rubro tecnológico, profesionales de la Comunicación, autoridades de organismos –públicos y privados– destinados a potenciar emprendimientos tecnológicos o sociales y autoridades académicas vinculadas a la ingeniería y el emprendedurismo.

A partir de la exploración realizada sobre la temática, con énfasis en la realidad uruguaya, se identificaron las aristas clave que los Comunicadores deben tener en cuenta a la hora de operar en este tipo de organizaciones: la jerarquización del saber y de la propia disciplina comunicativa, el tiempo como un elemento de valor simbólico esencial en cualquier auditoría comunicacional y la capacidad de adaptar metodologías ágiles –tan aplicada en el campo de la innovación y la tecnología– al universo conversacional. Asimismo, el trabajo realizado supone la necesidad de valorar la *inteligencia emocional* como aptitud del profesional de la Comunicación, que debe potenciarla a través de la formación, pero también involucra la cultura corporativa y tiene que ver con la organización en sí misma. Finalmente, el artículo da cuenta de la importancia que adquiere en el proceso de auditoría relevar el modelo comunicacional adoptado por este tipo de organizaciones y el impacto que esto tiene a nivel de cultura y comunicación interna.

La temática que aborda este artículo reconoce una creciente bibliografía referida al estudio de la cultura corporativa en relación a la innovación. Dos de esos trabajos, escritos desde el enfoque de la psicología organizacional y el liderazgo, son los artículos: “What skills innovation? Your role as a leader in supporting an innovative culture”, de Soken y Barnes (2014), y “Three chronological steps toward encouraging intrapreneurship: Lessons from the Wehkamp case”, escrito por Deprez, Leroy y Euwema (2018). El primero recoge y describe una serie de prácticas para que las personas que ocupan un lugar de liderazgo puedan construir y sostener una cultura de la innovación. En tal sentido, se plantea un listado de las barreras más comunes para lograr una cultura innovadora y se instalan interrogantes que llaman a la reflexión para evaluar si el estilo de liderazgo es el adecuado para alcanzar dicho objetivo. Por su parte, el artículo de Deprez, Leroy y Euwema aborda el concepto de *empleado emprendedor* y reflexiona sobre cómo incentivar el *intraemprendedurismo* dentro de las organizaciones a través del estudio del caso de Wehkamp, una compañía holandesa de venta *online*.

Teniendo en cuenta estos y otros aportes, en este artículo se presentan, desde una perspectiva comunicacional, los hallazgos arrojados por la investigación que pueden ser aplicables a la auditoría comunicativa de emprendimientos dinámicos de base tecnológica y social. En ese recorrido, se pone el foco en la posibilidad de incorporar herramientas y conceptos ajenos –a priori– a la Comunicación, pero que pueden ser de utilidad en el proceso de diagnóstico y relevamiento de información y en la planificación de acciones concretas ligadas al Plan de Comunicación. El desarrollo se presenta en cuatro ejes: a) *La*

jerarquización del saber, donde se recogen aspectos de la cultura organizacional que influyen en el posicionamiento del Comunicador en las estructuras organizacionales y en la consideración de la Comunicación como disciplina y saber dentro de este tipo de organizaciones; b) *Emisor-canal-Receptor*, que evalúa el concepto de Comunicación que existe en estas organizaciones y el impacto de los modelos comunicacionales en la cultura corporativa; c) *El tiempo*, que invita a incorporar esta dimensión como unidad cultural e identitaria significativa en la auditoría comunicacional; y e) *Metodología ágil aplicada a la práctica comunicacional*, donde se analiza la incorporación de códigos y prácticas propios del universo ingenieril al pool de herramientas comunicativas de tal forma que le permitan al Comunicador convertirse en un facilitador.

2. LA JERARQUIZACIÓN DEL SABER

Como parte del proceso de investigación y diagnóstico para la elaboración del Programa de Comunicación Corporativa se relevó cuál era el rol del Comunicador no solamente en la organización que era objeto de estudio sino en el ecosistema emprendedor en su totalidad, lo que implicó observar y problematizar la tarea de incubadoras, pre-incubadoras, *startups*, organismos estatales y universidades, entre otros actores e instituciones involucrados.

¿Qué definición de Comunicación se maneja en los diferentes escalafones jerárquicos? ¿Existe un departamento o cargo vinculado a la Comunicación? ¿Quién lo ocupa? ¿Cuáles son las tareas asociadas al rol? ¿Cómo se denomina dicho cargo? ¿Qué ubicación ocupa en el organigrama? ¿Cuál es el nivel de rotación? Como resultado, se podría decir que, en general, el área de la Comunicación y los cargos asignados se ven reducidos en el tiempo (cargos rotativos o de alta rotatividad), en la denominación (“asistente”, “*community manager*”), en su alcance y en su materialidad (gestión de comunicación externa y gestión de plataformas digitales).

El motivo de haber incorporado a un “colaborador” con formación específica en Comunicación surge, generalmente, de la necesidad de comenzar a gestionar la Comunicación desde las redes sociales que estas organizaciones reconocen. En ese sentido, los indicadores que a su entender definen una gestión profesional del área aluden a seguidores e interacciones. Incluso en los casos donde la comunicación externa es considerada un área estratégica, algunas tareas clave de esa gestión, como la delimitación de los *stakeholders* relevantes para la organización, la definición de atributos a posicionar o la decisión sobre la participación en ferias y eventos, no forman parte del quehacer del Comunicador.

En la búsqueda de hipótesis con respecto a por qué la disciplina comunicativa queda relegada a un segundo plano en la gestión de este tipo de organizaciones, se indagó en su cultura organizacional. Se detectaron aspectos culturales

que exceden a la organización particular y, por lo tanto, resultan aplicables al rubro o tipo de emprendimientos en general. Los mismos serán presentados en los subtítulos que siguen.

2.1. Los trabajadores del conocimiento

En 1960, cuando la sociedad *post-industrial* devino objeto de estudio central en la comunidad académica, aparece con fuerza la noción de sociedad de conocimiento. Drucker (1969) advirtió que se estaba configurando un tipo de sociedad caracterizado por una estructura económica y social en la que el conocimiento sustituiría a las materias primas y al capital como fuente más importante de la productividad, el crecimiento y, también, de las desigualdades sociales contemporáneas. Por su parte, Bell (1973) describió la transición hacia una economía basada en servicios y cuya estructura profesional estaría marcada por la preferencia a una clase de profesionales técnicamente cualificados (Krüger, 2006).

En la era *post-industrial* se comenzaba a marcar una división entre los trabajadores, en cuyo marco los profesionales formados parecían ocupar un lugar de privilegio. Esta nueva categoría de *trabajadores del conocimiento* (Eliás & Mascaray, 1998), que son aquellos que ostentan títulos universitarios u otro tipo de certificación del saber, empezó a filtrarse entre otro tipo de categorías arcaicas y acabó estableciendo una sub-jerarquización. En este contexto, aquellos titulados en ingeniería o carreras vinculadas a la tecnología e informática empezaron a gozar de un posicionamiento elevado en la sociedad del conocimiento, tanto en el universo académico como en el universo cotidiano o especulativo. En tales casos, hablamos de carreras prestigiosas, de elevada reputación, que en el imaginario colectivo suelen ser entendidas como carreras que presentan un grado de dificultad y especialización mayor que otras disciplinas, accesibles solamente por personas con un coeficiente intelectual “superior”.

En ese marco, se comenzó a plantear una dicotomía o incompatibilidad entre el saber “blando”, humanista y social, y el saber “duro”, matemático y científico (en el sentido más limitado del concepto que refiere a la Física, la Matemática y la Biología como marcos de referencia, pero que pone en tela de juicio la científicidad de la Antropología, la Política, la Sociología, la Comunicación y las ciencias Sociales y Humanas en general). Esta oposición entre saberes o campos del saber institucionalizado se tradujo en una jerarquización de quienes participan dentro de una organización, algo que también se plasma en lo formal y deriva en los presupuestos asignados a los profesionales de cada área. Este hecho condiciona sustancialmente a la cultura de las organizaciones y genera desafíos particulares en el ámbito y la dinámica de comunicación interna entre los diferentes niveles. Contexto que, por cierto, el Comunicador tendrá que saber manejar.

2.2. Los prejuicios y el Efecto Pigmalión

Se podría afirmar que en el imaginario colectivo se arraigó la idea de que las personas que se desempeñan en el campo de la ingeniería y la informática ven mermadas sus habilidades sociales, emocionales y comunicacionales. Si bien todo prejuicio tiene una base de sustento experiencial, esta idea no deja de ser una opinión preconcebida, basada fundamentalmente en ciertos mitos o imaginarios contruados sobre los profesionales de las áreas mencionadas.

Este prejuicio puede activar lo que se conoce como profecías autorrealizables o Efecto Pigmalión, que es el fenómeno por el cual la creencia de una persona acerca de otra tiene el potencial de afectar su conducta y rendimiento. El individuo tiende a comportarse, consciente e inconscientemente, en función del carácter público de su conducta (Winkin, 1982). Existiría así una forma de “ser Ingeniero” que se ajusta a las expectativas que la sociedad le exige o imagina que puede asignarle. En apariencia, y como parte de ese imaginario, el Ingeniero resulta un individuo cerrado y abstraído, con casi nulas habilidades comunicativas.

Hay estudios que demuestran lo contrario. Fernando Sáez Vacas, Doctor Ingeniero en Telecomunicaciones, expone en sus notas de clase tituladas *Ingeniería del software: factores económicos y humanos*, que los ingenieros tienden a ser *Thinkers* e Intuitivos (T + N), rasgos característicos de los profesionales informáticos estudiados en base al indicador de personalidad (el MBTI) desarrollado por Isabel Myers y Katherine Briggs e inspirado en los juegos de características opuestas de Carlo Jung. Esto quiere decir que toman sus decisiones de forma lógica y racional, basándose en principios universales, que se expresan con generalizaciones; razonan con facilidad una pauta específica y son sumamente conceptuales. Confían en sus presentimientos y en el ingenio y son capaces de “mirar el bosque sin preocuparse de los árboles” (Sáez Vacas, s/f, p. 15).

El trabajo del Ingeniero, y particularmente del Ingeniero en Sistemas, es esencialmente resolver los problemas de personas y organizaciones a través de la creación y aplicación de un *software*. Para lograrlo, deben conocer en profundidad al cliente y al usuario, detectar sus necesidades e interpretar sus problemas para poder desarrollar una solución creativa y eficiente. En suma, para realizar su labor el Ingeniero no solamente se sirve de sus habilidades técnicas, sino también de las competencias que permiten realizar un diagnóstico integral que contemple la dimensión emocional.

Si bien la traslación de conceptos del Marketing a la comunicación interna es positiva en la medida en que puede contribuir a que determinadas cúpulas gerenciales conciban la gestión del área comunicacional como clave en el cumplimiento de los resultados empresariales, el Comunicador no debe transformar a los colaboradores en *buyer* persona, sobre quienes cabe aplicar generalizaciones y prejuicios para crear categorías o clasificaciones fijas. Cada colaborador es una persona individual que se construye en su vínculo e inte-

racción con la organización y sus miembros para producir en conjunto, “no en el sentido limitado de la palabra, sino en el sentido de construir” (Restrepo, 2011, p. 18). La gestión de procesos de Comunicación debería generar como resultado la facilitación de producción de bienes y servicios, pero también de vínculos y sentidos para lograr la transformación de la organización y, como consecuencia, de la sociedad toda. Para conseguirlo, el primer paso de la auditoría comunicacional debe ser librarse de los prejuicios que condicionan la tarea y el funcionamiento organizacional.

2.3. La formación como actividad central de la política de Relaciones Humanas

En la actualidad, la formación universitaria del Ingeniero o el especialista en Informática está lejos de darle la trascendencia que debería tener el desarrollo de las habilidades “blandas” como uno de los ejes centrales. Al respecto, Cavero Barca & Esperanza (2003) señalan que

cada día más, se está solicitando de los profesionales informáticos que, además, e incluso antes, de conocimientos técnicos, posean habilidades emocionales (...) Este tipo de profesionales deberá, con toda seguridad, trabajar en grupo, enfrentarse a la dirección de proyectos, impartir charlas (...) Sin embargo, y a pesar de la importancia de este tipo de habilidades, la Inteligencia Emocional continúa siendo la asignatura pendiente en los currículos de Ingenierías Informáticas (p. 1).

Sin embargo, algunas universidades del mundo han incorporado en sus planes de estudio materias destinadas exclusivamente a las habilidades “blandas” de los Ingenieros y disciplinas afines, lo que refleja que la inteligencia emocional empieza a ganar terreno y existen carreras que reconocen la necesidad de incentivar su desarrollo.

Asimismo, y más allá de la formación universitaria, la empresa también es un ámbito de desarrollo personal y formación profesional. A diferencia de lo que suele creerse, la *autorregulación*, es decir, el “concepto psicológico que se refiere a todas aquellas conductas que se orientan a solucionar un problema específico” (Lipina, 2016, p. 7), al igual que las ideas relacionadas al *proceso de la atención*, la *identificación de pensamientos y emociones* o el *recuerdo*, son conductas complejas que “se aprenden y se modifican durante todo el ciclo vital” (Ibíd.). Esto quiere decir que, si bien “cuando una persona ingresa en una organización ha pasado por un proceso previo de socialización (...) que será determinante en los modos en que vaya a asumir el rol que se le adjudica” (Schvarstein, 2007, p. 102), el proceso de adquisición de hábitos y conductas es tan largo como la vida misma. En ese sentido, las políticas de Relaciones Humanas en torno a la formación de los colaboradores, dentro de estas organizaciones, en habilidades “blandas” serán centrales.

2.4. Posicionar la disciplina comunicativa como aliado en la gestión

Desde la formación inicial, pasando luego por el nivel secundario y terciario, y finalmente en los ámbitos laborales, el coeficiente intelectual es ponderado por sobre la inteligencia emocional. La Comunicación como disciplina se asocia muchas veces con aptitudes o habilidades “blandas” vinculadas a la inteligencia emocional, y esto implicaría colocar a la profesión en un lugar de aparente desventaja frente al Ingeniero o al Informático.

El concepto de inteligencia emocional desarrollado por Daniel Goleman en 1995 hace referencia a “la capacidad de reflexión, de empatía, iniciativa, optimismo, adaptabilidad, resolución de problemas, manejo de tensiones, etc. que tienen (o no) las personas” (Goleman, 1999, p. 18). En esa línea, la inteligencia emocional no es sinónimo de carisma, sino de saber “manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común” (p. 21). Estas habilidades son claves en la gestión de cualquier grupo humano.

Bartoli (1992) define el funcionamiento de la dirección empresarial a partir de cinco variables: conducta y planificación; organización; asignación de recursos; animación y activación; y control. Reto que, como fue mencionado, convierte a la Comunicación en un área necesaria para poder gestionar todas y cada una de estas variables. Es decir, la Comunicación no solamente es un área clave en cualquier organización, sino que es la disciplina que aporta las herramientas y, fundamentalmente, el enfoque para que las áreas gerenciales puedan desarrollar un ambiente de trabajo y una estructura organizacional propicia para que su público interno pueda producir, el cual, en el caso de los emprendimientos dinámicos de base tecnológica, suele ser altamente calificado y, por lo tanto, exigente. Es por esto que, tal como plantean Arizcuren y otros autores (2008), “el responsable de Comunicación debe estar estrechamente ligado a la dirección de la entidad y debe conocer la misión, los valores, objetivos y todos los asuntos que tengan que ver con el funcionamiento de la organización” (p. 31).

La estrategia de Comunicación en organizaciones de base tecnológica ocupa un lugar central en la estrategia de *management*, porque “la Comunicación no es todo, pero está en todo” (Elías & Mascaray, 1998), al punto que podríamos referir incluso a una indisolubilidad entre la función de comunicación y de dirección (Villafañe, 1993). Así planteado, sólo jerarquizando la Comunicación y situándola en un lugar gerencial y directriz, podrá iniciarse el proceso de cambio que necesitan las organizaciones tecnológicas para adaptarse a las condiciones de la sociedad del conocimiento.

2.5. Liderar procesos de aprendizaje grupales profundos

No solamente las personas colaboradoras o que participan en la gestión y el trabajo deben incorporar las llamadas habilidades “blandas”, sino que las pro-

pías organizaciones que desean subsistir en esta era, marcada por la sociedad del conocimiento, deben hacerlo. Como lo plantea Arocena (2010), “lo que distinguirá fundamentalmente las organizaciones inteligentes de las tradicionales y autoritarias ‘organizaciones de control’ será el dominio de ciertas disciplinas básicas. Por eso son vitales las disciplinas de la organización inteligente” (p. 256). Y esos aspectos vitales tienen que ver con: el pensamiento sistémico, el dominio personal, la construcción de una visión compartida y el aprendizaje en equipo que supone el diálogo entre los individuos en la construcción de una identidad colectiva.

La organización inteligente es la que aprende, la que es capaz de hacer modificaciones en sus normas, procedimientos y políticas (Argyris & Schon, 1978) y que se compromete a hacer frente a las problemáticas sociales contemporáneas; es decir, que puede asumir la responsabilidad que su posición en la sociedad exige: tanto hacia sus empleados o colaboradores como hacia la comunidad que integra (Schvarstein, 2007).

En ese marco, es probable que el Comunicador deba liderar esta transición dentro de una organización que toma la decisión de abandonar un modelo arcaico para adoptar una visión más integral de la Comunicación. Todo proceso de cambio está acompañado de resistencias. Si bien cada organización es particular y cada proceso de aprendizaje es único, hay algunas cuestiones que, a priori, podrían anticiparse o tenerse en cuenta.

En primer lugar, es claro que ningún planteamiento tendrá éxito en una organización si no parte del nivel ejecutivo más alto (Arranz, 1997). En la misma línea, Losada Díaz (2010) subraya que “una de las principales tareas de los directivos hoy en día es propiciar cambios en la cultura empresarial con el objetivo de ir reorientando la cultura a las necesidades presentes” (p. 260). Sin el compromiso de quien ocupa cargos jerárquicos, los cambios no permearán al resto de la organización.

En segundo lugar, a la hora de implementar cambios dentro de una organización se deberán tener en cuenta las creencias y los sentimientos asociados a los hábitos de conducta de sus miembros. Según Raineri (1998), “es necesario primero desarticular las creencias y emociones que fortalecían los hábitos de comportamiento antiguos, y luego entregarles nuevas explicaciones, asociaciones emocionales y herramientas necesarias para que se incorporen integralmente a sus nuevos roles y responsabilidades” (p. 205).

Así, desde una concepción sistémica de la Comunicación y entendiendo que el proceso de cambio no debe limitarse, como suele ocurrir, a mantener informados o actualizados a los colaboradores, se tendrán que planificar acciones que acompañen al discurso y los objetivos planteados. Además, el cambio no debe ser una “puesta en escena” sino una instancia real de negociación: para que los cambios que implican modificaciones profundas en la cultura organizacional y en la comunicación interna funcionen, se precisa que el cola-

borador *sepa*, que el colaborador *crea* y que el colaborador *quiera* (Fernández Beltrán, 2018). El Comunicador no solamente es puente, facilitador y gestor, sino también negociador.

3. EMISOR-MENSAJE-CANAL-RECEPTOR

Consultados sobre qué entendían acerca del concepto *comunicación* y qué significado se le daba dentro de su organización, los entrevistados para esta investigación coincidieron, en términos generales, en subrayar que se trata del intercambio de información con el público externo orientado a darse a conocer, difundir actividades, proteger la imagen y reputación, posicionar la marca y promocionar servicios. Asimismo, se detectó que se jerarquiza el nivel técnico e instrumental de la tarea comunicativa (la apertura de un nuevo canal de difusión es considerado en sí mismo una acción de Comunicación) y que la misma no se concibe en su dimensión de proceso social (de producción y circulación de sentido, de canales múltiples e interacciones permanentes), sino en su concepción más lineal (como transmisión de información o herramienta de difusión). En algunas de las entrevistas se manifestó que el desconocimiento por parte del público objetivo en torno a los servicios brindados en temas de tecnología e innovación es cuestión de “falta de interés” o “falta de picardía”, porque acceder a la información es cuestión de “googlear” y la misma está disponible para quien haga una búsqueda superficial sobre el tema.

Como dato sustancial se releva la falta de información sistematizada con respecto al público objetivo, la ausencia de *feedback* por falta de canales ascendentes, la carencia de indicadores de comunicación efectiva -en tanto el envío de datos es considerado siempre un proceso exitoso- y la prácticamente nula gestión de comunicación interna debido al predominio de un entendimiento acotado del receptor, concebido como sujeto externo cuya función es únicamente recibir información y decodificarla.

Al contrario de la concepción de sentido común reflejado en las entrevistas, la idea de Comunicación, en sentido amplio, debe ser entendida como un sistema abierto de interacciones que obedece a los principios de totalidad, causalidad circular y regulación. Esto quiere decir que el sistema

no es una simple suma de elementos, sino que posee características propias, diferentes de los elementos que lo componen tomados por separado (...) [y] que el comportamiento de cada una de las partes del sistema forma parte de un complicado juego de implicaciones mutuas, de acciones y retroacciones (Rizo García, 2013, p. 2).

Desde este enfoque, “la Comunicación es la matriz en la que encajan todas las actividades humanas” (Winkin, 1982, p. 37). Es decir, se configura entonces como la base que habilita la interacción social a través de la cual se desarrolla un

proceso social “permanente que integra múltiples modos de comportamiento: la palabra, el gesto, la mirada, la mímica, el espacio interindividual, etc.” (p. 23). Siguiendo esta visión de Winkin, la Comunicación es todo comportamiento en presencia de otra persona, lo que implica tanto el intercambio voluntario o consciente como involuntario o no consciente, verbal y no-verbal, y, por lo tanto, la imposibilidad misma de no comunicar. Por lo tanto, no debe reducirse a la mera transmisión lineal de información, sino pensarse como un proceso que implica aspectos de contenidos y de relaciones que impone conductas (Watzlawick, 1967).

Si es imposible no comunicar y, en definitiva, la Comunicación es la base de todo proceso social, entonces podría decirse que la actividad humana en su conjunto *es* Comunicación, o al menos todo está atravesado por un acto o proceso comunicacional. En tal sentido, este modelo abierto de interacciones que nutre las reflexiones de la Escuela de Palo Alto sirve, en este artículo, para definir no solamente *una* manera de interactuar, sino la forma en la que entablamos vínculo con el mundo que nos rodea.

El modo en que nos vinculamos con el entorno constituye una aptitud cada vez más valorada en la sociedad del conocimiento. Reich (1991) asegura que a medida que los cambios que se suceden en el mundo contemporáneo se consoliden o sigan desarrollándose, “las empresas terminarán por tener una masa de trabajadores más reducida, más ‘inteligente’ y mejor pagada, donde la cualidad de ‘inteligente’ se define por el desempeño desde el punto de vista cognitivo y no cognitivo (emociones, imaginación y creatividad)” (p. 108).

Asimismo, Marrero (2007) recupera la obra de Reich para afirmar que las empresas de alta tecnología requieren de servicios simbólicos. En tal sentido, los trabajadores estarían en condiciones de asimilar tres actividades que, a grandes rasgos, se pueden definir como la

identificación de problemas, solución de problemas y definición de estrategia (...). Se delinea un perfil de un trabajador ‘simbólico’ como alguien que no sólo es capaz de abstraer, pensar sistemáticamente y experimentar, sino que también trabaja en equipo (...). Esto supone un tipo de educación basada en el aprendizaje grupal, con énfasis en el aprendizaje de la búsqueda y aceptación de la crítica de los pares y la cooperación” (Reich, en Marrero, 2007, p. 70).

De allí que, como plantea Tedesco (1995), “las empresas modernas aparecen como un paradigma de funcionamiento basado en el desarrollo pleno de las mejores capacidades del ser humano” (p. 62).

Si bien hace más de 30 años que se habla de la importancia de las habilidades sociales en el ámbito laboral, que se coloca a la Comunicación en la centralidad de un saber fundamental y que se piensa obsoleto el modelo instrumental de la Comunicación –que reduce el proceso comunicacional a una transferencia eficaz de información de un emisor a un receptor–, aún queda mucho por pensar

en torno la comunicación en las organizaciones, no obstaculizar la cooperación y mejorar la interacción. No pocas organizaciones, tal lo que se deriva de la investigación realizada, continúan pensando que el esquema *shannoniano* que sostiene la linealidad emisor-receptor, y en cuyo marco no hay lugar para la retroalimentación, es el modelo que debe organizar la comunicación empresarial o institucional. Algo que se agrava si pensamos que hay ámbitos de educación formal en los que el modelo unidireccional todavía tiene predicamento o, al menos, no se problematiza.

Este modelo arcaico, perimido en el plano conceptual pero fuertemente instalado a nivel social, subyace y pervive en las organizaciones de esta era marcada por la sociedad del conocimiento: entre estos dos modelos y enfoques dicotómicos –el lineal propuesto por Shannon y el de carácter “orquestal” o interaccional propuesto por los autores de Palo Alto–, las organizaciones tienden muchas veces a replicar el primero. Pareciera que la propia cultura ingenieril que deposita su valor en lo tangible, cuantificable y programable ejerce un alto impacto en la propia concepción de Comunicación asumida en las organizaciones. La Comunicación no se aprende como un proceso social de producción y circulación permanente de sentido, sino como un proceso orientado de manera unidireccional que se desarrolla como un acto verbal, consciente y voluntario. Si bien los autores de la Escuela de Palo Alto sostienen que la teoría de Shannon fue concebida “por y para ingenieros” (Winkin, 1982, p. 20), sin duda que no fue concebida ni debería ser el modelo que trame el funcionamiento de las organizaciones tecnológicas de la sociedad del conocimiento.

Lo llamativo es que el modelo permea también a los profesionales del área. Si bien la teoría inicial tuvo un alcance limitado en la medida en que pretendía explicar las condiciones técnicas que posibilitan la transmisión de un mensaje, alcanzó un nivel de repercusión tal que terminó “elevada a calidad de paradigma” (López Pérez, 1998, p. 24). Lo que se pone aquí en tela de juicio no es la Teoría de la Información en sí misma: en realidad se trata de pensar que su nivel de respaldo y notoriedad no se justifica por su “consistencia o sus propiedades heurísticas” sino por su “cómoda asimilación” (Ibíd.). Incluso el Comunicador incorpora a su jerga profesional, de manera casi casual, los conceptos de *emisor*, *receptor*, *canal*, *ruido* y *control* que, además, y por su uso reiterado, parecen ser términos que funcionan como si se hubieran independizado del marco explicativo que les dio origen. Una particularidad que, como sostiene López Pérez (1998), opera como “una herencia que más que ayudarnos a reconocer y comprender la profundidad de la Comunicación como fenómeno psicológico y social, nos ha mantenido alejados de ella” (p. 30).

El modelo comunicacional adoptado por la corriente del interaccionismo simbólico y de la Escuela de Palo Alto obliga al Comunicador a poner en valor el sentido más primario de Comunicación, en tanto proceso de participación en común, y obliga a jerarquizar, más aún si analizamos el área organizacional,

la dimensión interpersonal que antecede y trasciende la dimensión mediada tecnológicamente. Una tarea del Comunicador es abandonar definitivamente la definición y perspectiva *shannoniana* para instalar un modelo o una visión en torno a la Comunicación que no solamente mejorará a la organización, sino que proveerá de cualidades esenciales a las personas que la integran. En otras palabras, las organizaciones deberán comprender y asumir a la Comunicación como el proceso de co-permitir-ver, de estar en relación-con y, principalmente, moverse uno con el otro (Restrepo, 2011).

4. EL TIEMPO

El manejo del tiempo en una organización, aunque sea un elemento comúnmente ignorado en las auditorías, tiene un valor simbólico innegable: produce sentido y dice mucho sobre la organización en cuestión. Como plantea Hall (1959) “el tiempo grita la verdad que las palabras ocultan” (p. 22).

El manejo del tiempo es clave en las organizaciones en general, pero particularmente en las organizaciones dinámicas y tecnológicas en las que el tiempo es una unidad fundamental para medir el éxito. La noción de *hitos*, asociada a lograr eventos significativos en un determinado plazo, es una concepción bajo la cual funcionan las organizaciones vinculadas a la tecnología y la innovación. Mientras que la idea de emprendimiento dinámico, por definición, ubica al tiempo como una unidad fundamental: el período en el que se espera que un emprendimiento prospere se ve tan acotado que nunca “hay tiempo que perder”.

Se identificó que las características fundamentales de este tipo de organizaciones son su dinamismo y alta intensidad. En tal sentido, el proceso de aprendizaje en cuyo marco un nuevo colaborador debe incorporar las normas, los códigos y la dinámica de la organización, en una empresa convencional equivaldría a un período de prueba o adaptación. Asimismo, en el rubro tecnológico se ha vuelto necesario innovar constantemente para mantener satisfecho a un público exigente. Quienes se dedican al desarrollo relacionado al *software* saben que su producto puede ser fácilmente imitado, esto lleva a las organizaciones a tener que estar siempre un paso adelante e innovar sobre su propio producto o servicio, generando mejoras que se ajusten a los consumidores. De ahí la intensidad del trabajo descrito por los entrevistados.

En varias entrevistas se mencionó la falta de tiempo como un inconveniente para desarrollar sus actividades y, en algunos casos, como fuente de frustración. La distribución del tiempo tiene un peso tal en este tipo de organizaciones que algunas de ellas detallan de forma explícita cómo debería administrar su tiempo el *staff*, y se utilizan, sin excepción, herramientas de gestión y control del tiempo sobre los colaboradores. En tal sentido, y retomando lo planteado por Hall (1959) en *El lenguaje Silencioso*, el vínculo entre las personas y el tiempo

se asemeja al que se tiene con cualquier *commodity*. El tiempo tiene valuación, tangibilidad y duración, y por lo tanto puede ser comprado, ganado, gastado, perdido, creado y medido. Algunas de estas actitudes son aceptadas, mientras que otras son culturalmente cuestionadas o despreciadas.

El tiempo y el valor que se le otorga dice mucho sobre la cultura de una organización. En Occidente, suele ser entendido como un ciclo natural, inevitable, que existe más allá de la cultura y el hombre; como un recurso permanente, supremo pero limitado, que puede ser manipulado, pero nunca recuperado. Así asumido, cumplir con los hitos en el límite de tiempo previsto es una cualidad altamente valorada por las organizaciones, tanto como la prontitud o inmediatez, que en caso de no cumplirse puede vincularse con aquello que mencionó Hall (1959): “un signo de falta de responsabilidad” (p. 31). Es decir que la persona no solamente debe saber ejecutar de forma eficiente sus tareas, sino que además debe ejecutar eficientemente el modo en que hace sus tareas. Debe saber trabajar y *hacer* que trabaja (Goffman, 1981). Incluso el tiempo libre debe ser destinado a una actividad productiva y el no hacerlo genera culpa en el individuo.

Otra cualidad de la concepción del tiempo en Occidente, y particularmente en organizaciones dinámicas y tecnológicas contemporáneas, es su orientación prácticamente total *al futuro*, lo cual limita la valorización del tiempo pasado. El pasado se mira entonces para hacer un cálculo de saberes acumulados, pero se anulan las vivencias y las historias. En otras culturas, en Medio Oriente, por ejemplo, la historia y el pasado suelen ser las bases para tomar decisiones en el presente, mientras que como idea general, en el marco del desarrollo capitalista y el tipo específico de proyección empresarial aquí trabajada, en la cultura occidental dicha relación con el pasado, su profundización, suele darse por sentada y, por lo tanto, se la anula.

Como una puntualización final en relación al tiempo en las organizaciones propias de la sociedad del conocimiento es necesario mencionar que el tiempo puede pasar rápido o lento en relación a la urgencia. Es decir, la valoración es siempre subjetiva y siempre instrumental, algo que está determinado por las necesidades organizacionales planteadas y que, desde el punto de vista cultural o subjetivo, definen la urgencia. El éxito es una necesidad en la sociedad actual, de allí también que quien siente un deseo urgente de triunfar, ligado a lo individual o propio de las organizaciones, transita el tiempo con angustia.

Las implicancias entonces del vínculo entre las personas, la organización y el tiempo deben ser estudiadas de un modo profundo, ya que esas implicancias constituyen un elemento estratégico fundamental de la tarea en el área comunicativa. Algo tan práctico y gráfico como la duración de las actividades que integran el Plan de Comunicación Corporativa permite ejemplificarlo. Por lo tanto, las actividades planificadas deben ser, preferentemente, de corta duración y deben tener un objetivo concreto que se inscriba en el horizonte de la

tarea, y debe ser explicado de forma clara. Se trata, por un lado, de entender las implicancias a nivel psicológico de la valoración del tiempo y, por otro lado, de saber adaptar y compatibilizar las metodologías y el instrumental de aplicación de la Comunicación.

5. METODOLOGÍA ÁGIL APLICADA A LA PRÁCTICA COMUNICACIONAL

Por lo desarrollado hasta acá puede decirse que los emprendimientos dinámicos de base tecnológica como los analizados se encuentran ante dos universos -el ingenieril/tecnológico y el comunicacional/social-, que parecen incompatibles pero que se estructuran, o podrían estructurarse, como complementarios e igualmente necesarios en el marco de una acción comunicativa donde prime la mirada conjunta del proceso y un modelo basado en la interacción. La tarea esencial del Comunicador dentro de una organización dinámica y tecnológica es elaborar estrategias que le permitan conectar, unir, hilvanar, ser puente entre estos universos. De hecho, este es uno de los núcleos centrales que une ambas profesiones: el deseo de comprender las necesidades del otro y de posibilitar conexiones y vínculos estratégicos.

En base a la investigación desarrollada se han podido detectar dos elementos clave que pueden ayudar a los responsables del área de Comunicación para que sean facilitadores y piezas estratégicas de las organizaciones: el *código* propio de la organización en la que trabajan y las metodologías ágiles. Ambos aspectos sustanciales para resolver uno de los problemas relevados en el estudio realizado sobre emprendimientos dinámicos de base tecnológica: la falta de participación.

El mito en torno a la actividad de la ingeniería y la informática, el imaginario que naturaliza la idea de que son profesionales intelectualmente “superiores”, alimenta al mismo tiempo la idea de que los conocimientos específicos del área son únicamente comprensibles para quienes tienen esa capacidad distinguida. Esto configura, en principio, un obstáculo para la tarea del Comunicador, quien aparecería como alguien ajeno al área, con funciones más bien instrumentales, y, por lo tanto, limitado a la hora de comprender y reflexionar de un modo estratégico acerca de los códigos y la jerga específicos del rubro. Sin embargo, es indispensable que el Comunicador de una empresa o emprendimiento de base tecnológica no permanezca ajeno al campo en el que se desenvuelve y conocer el universo -la lógica- de la organización que integra. Compartir un lenguaje o un código común con el otro es una de las claves que posibilitan la construcción de vínculos, y solamente así el profesional podrá “leer” –interpretar– a la organización y a su entorno para desarrollar una intervención exitosa.

En esa misma línea, el Comunicador debe ser lo suficientemente flexible como para adaptar las metodologías disponibles a la realidad sobre la que opera. Como se ha mencionado, los emprendimientos dinámicos de base tecno-

lógica ejecutan proyectos con un alto nivel de incertidumbre, que requieren un sistema de organización laboral que les permita adaptarse a los cambios. En los años 80, las grandes empresas japonesas empezaron a implementar una metodología caracterizada por la gestión del trabajo en base a equipos auto-organizados que les permitían controlar y planificar proyectos de esta naturaleza. Nonaka y Tekeuchi (1986) denominaron esta nueva instancia sobre la planificación laboral como *scrum*, idea que con el tiempo se perfeccionó hasta convertirse en una de las metodologías ágiles más aplicadas en el rubro tecnológico. Para explicar la metodología propuesta los autores establecieron un paralelismo entre la forma de organización laboral y el rugby. De este modo los colaboradores son jugadores, el equipo es la organización, los *sprint* son intervalos de tiempo de acción y el *scrum* es la instancia de planificación o reflexión colectiva³.

Esta metodología ágil consiste en estructurar la organización no en base a áreas de conocimiento, como suele ocurrir, sino en base a proyectos. Ante un nuevo proyecto se define un equipo de trabajo responsable y un *Project Manager* encargado de liderarlo. A partir de allí se desencadena una dinámica de trabajo articulada en reuniones diarias breves, que sirven como puesta a punto, y reuniones periódicas de autocontrol al finalizar cada *sprint*. Estas reuniones periódicas pueden articularse, a su vez, según diferentes dinámicas de interacción, siempre con el objetivo de que el equipo pueda evaluar y definir cuáles son las actitudes, actividades, herramientas o instrumentos que impulsan o frenan la calidad del resultado del proyecto, pero también la calidad del trabajo.

Para que estas reuniones sean eficientes y efectivas deben seguirse algunas pautas: 1) el ámbito debe ser una sala donde haya una mesa circular para fortalecer la horizontalidad en la estructura; 2) la dinámica debe estar orientada no solamente a evaluar qué es lo que se hace sino, y fundamentalmente, el cómo; 3) los participantes deben tener como premisas: indagar, dialogar, conversar y entender; 4) es necesario que exista la figura de un moderador, idealmente neutral (por su formación y su posición dentro de la organización, el Comunicador podría ser una figura calificada para ocupar este rol). Además, realizar esta tarea ubica al Comunicador en una posición de privilegio para obtener información de manera directa sobre el funcionamiento interno. Al finalizar la reunión se debe confeccionar un listado de actividades a ejecutarse en el próximo *sprint*: todos participan de forma activa en la confección de esa lista, por lo que se presume un compromiso grupal para su cumplimiento. A través de estas dinámicas se pretende que la autocrítica, la escucha y el intercambio se conviertan en un hábito dentro de la organización.

³ El *scrum* es una formación fija y colectiva que tiene la función, en el rugby, de disputar la pelota y volver a ponerla en juego. Mientras que el *Sprint* son las ráfagas cortas en la que los jugadores hacen correr la pelota por el campo. Es decir, primero el equipo se agrupa para luego poder avanzar rápidamente, también de forma colectiva pero desplegada. Esa figura fue la usada por Nonaka y Tekeuchi (1986) a la hora de reflexionar sobre formas posibles de entender la gestión y organización del trabajo.

Este sistema de autocontrol, de reuniones rápidas y eficientes, que fomenta la Comunicación y el intercambio constante, que invita a la retrospectiva, que permite adaptarse a contextos de inestabilidad, solapar etapas del desarrollo y fomentar el aprendizaje colectivo, no solamente permite gestionar proyectos complejos en el tiempo previsto y con el presupuesto estipulado, sino que también tiende a promover conductas que contribuyen a la creación de un ambiente de trabajo amable y acorde a las exigencias de este tipo de organizaciones.

Estos serían los ejes centrales que el Comunicador puede tomar de las metodologías ágiles y combinar su uso e implementación con los métodos y herramientas de gestión comunicacional tradicionales. En tal sentido, y aunque la estructura organizacional no permita la aplicación holística de una metodología ágil, hay dinámicas que ayudan a incorporar buenas prácticas comunicacionales a las actividades cotidianas de la empresa. Si bien las metodologías ágiles comúnmente se ponen en práctica en empresas vinculadas a la innovación y la tecnología, ningún área de actividad queda excluida de las posibilidades de aplicación:

Hay dos cosas que son claras: en primer lugar, las raíces de la metodología ágil se extienden mucho más allá del campo de la tecnología de la información y, en segundo lugar, las ramas de la metodología ágil continuarán extendiéndose para mejorar los procesos de innovación en casi todas las áreas de cada industria (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016, p. 3)⁴.

Las metodologías ágiles se sustentan en lo que se conoce como la Teoría del Conocimiento: la misma estudia, esencialmente, el proceso de creación de conocimiento nuevo dentro de las organizaciones, sin importar el área de especificidad. No se trata de cómo las empresas reciben y procesan la información, sino de cómo crean conocimiento nuevo. Como establecen Nonaka y Takeuchi (1999), “cuando las compañías innovan, no sólo procesan información, del exterior al interior, para resolver los problemas existentes y adaptarse al cambiante ambiente que las rodea. De hecho, crean nuevo conocimiento e información, del interior al exterior” (p. 60). Esta reflexión lleva a los autores a pensar, a su vez, que la información puede considerarse de dos maneras diferentes:

Sintácticamente (por el volumen que tiene) y semánticamente (por el significado que posee). Aunque Shannon admitió que su punto de vista de la información es problemático, el análisis que él y Weaver (1949) llevaron a cabo acerca del flujo de información, midiéndolo sin considerar el significado inherente, es un ejemplo de información sintáctica. El aspecto semántico de la información es más importante para la creación de conocimiento, porque se centra en el significado expresado. Si uno se limita al aspecto sintáctico, no puede percatarse de la verdadera importancia que tiene la información

⁴ “While agile’s complex family tree sometimes provokes passionate debates among agile practitioners, two things are clear: first, agile’s roots extend far beyond information technology and, second, agile’s branches will continue to spread to improve innovation processes in nearly every function of every industry.” Traducción de la autora.

para el proceso de creación de conocimiento. Cualquier inquietud acerca de la definición formal de la información lleva a un excesivo énfasis en el papel del procesamiento de la información, lo cual resulta inútil para la creación de nuevos significados a partir del caótico, ambiguo mar de la información (pp. 63 y 64).

Según esta teoría, quienes crean conocimiento son los individuos y no las organizaciones *per se*. Las organizaciones apoyan a los individuos creativos y proveen los contextos para fomentar la construcción de conocimiento, amplificarlo y solidificarlo. De allí que para Nonaka y Takeuchi (1999), “el papel de la organización en el proceso de creación de conocimiento es el de proveer el contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y la creación y acumulación de conocimiento en el nivel individual” (p. 83). El área de Comunicación debe asumir un rol fundamental en esta misión.

6. CONSIDERACIONES FINALES

Si bien no existen técnicas infalibles o estrategias replicables que garanticen la eficiencia, eficacia y pertinencia de un Plan de Comunicación dentro de una organización tecnológica o emprendimiento dinámico de base tecnológica –pues cada organización es un universo de significación único–, se podría hacer un listado de interrogantes que funcionen como un punto de partida en el proceso de auditoría de Comunicación sobre este tipo de empresas: ¿Existen prejuicios que puedan estar operando como barrera para la tarea de investigación y diagnóstico que debe realizar el Comunicador?, ¿cuál es la formación con la que cuenta el público interno?, ¿qué carencias en la formación cognitiva se pueden complementar a través de la formación en la empresa?, ¿qué lugar, jerárquico y estructural, ocupa la Comunicación en la organización?, ¿cuál es el modelo comunicacional al que se acopla la organización y qué incidencia tiene en la gestión comunicativa?, ¿qué códigos o lenguajes maneja el público interno?, ¿qué prácticas del universo técnico y profesional de la empresa se pueden incorporar al campo comunicativo?, ¿qué incidencia tiene la valoración del tiempo en la cultura corporativa?

Asimismo, y sin olvidar la especificidad de la investigación llevada adelante y los propósitos planteados en este artículo, es posible pensar que la sociedad del conocimiento desde la perspectiva de la Comunicación expone o permite hacer algunas extrapolaciones para pensar la contemporaneidad social. “Digo *expone* en el doble sentido de la palabra: la muestra, la exhibe y a la vez la hace vulnerable, la pone en riesgo; la saca de su lugar, literalmente: *ex-ponere*” (Restrepo, 2011, p. 20). En este contexto de incertidumbre es fácil caer en la tentación de tomar los atajos que nos proponen los conceptos o modelos que suelen estar en circulación, sobre todo si hacerlo implica eludir el cuestionamiento del sentido mismo del *progreso* y la visión futura de la sociedad.

La tecnología ha sido históricamente motor de desarrollo, entendiendo a la tecnología en su sentido más amplio, es decir, como el conjunto de conocimientos que, articulados bajo una serie de procedimientos y métodos técnicos, son aplicados para la satisfacción de las necesidades de los individuos. Desde esta acepción, tecnología no es únicamente el *hardware* y *software* de aplicación sino también la escritura, el fuego o la rueda. Lo que caracteriza a la sociedad actual no es tanto la innovación tecnológica, sino el proceso de democratización de acceso a la información –incentivado muchas veces por políticas de transparencia– y la configuración del conocimiento como principal motor de desarrollo, pero también como un factor central de la desigualdad. En la sociedad del conocimiento, la brecha se define no solamente por una distribución inequitativa de la riqueza, sino -y especialmente- por una distribución impar del saber.

El cambio que se está transitando es mucho más profundo que la transformación tecnológica. Por lo tanto, lo que el profesional debe cuestionarse no es tanto en qué lugar lo deja parado el avance tecnológico en relación a su tarea específica, sino cuál puede llegar a ser su rol en relación a su conocimiento y las competencias adquiridas. Quien no comprenda esta –no tan sutil– diferencia disminuye sus probabilidades de gestionar con éxito estos cambios y retos, tanto en el plano personal como profesional. La Comunicación, entendida como una disciplina y, a la vez, como herramienta o recurso, se torna así estratégica en los procesos de transición que atraviesan a la sociedad en su conjunto y en su seno a las organizaciones.

En este artículo se han enumerado algunos de los conceptos centrales que se debe tener en cuenta en la gestión comunicativa de organizaciones vinculadas a la innovación y la tecnología: la formación constante como política fundamental de Recursos Humanos; las cualidades particulares de los trabajadores del conocimiento y su impacto en las actividades comunicativas; el rol de la Comunicación en el marco de transformaciones o nuevas formas de organización laboral; los procesos de aprendizaje colectivos; la relevancia del Comunicador como mediador, negociador, facilitador y gestor; la noción del tiempo y su impacto a nivel psicológico y práctico; y las metodologías ágiles como fuente de referencia en las estrategias de Comunicación.

Está claro, aunque es necesario repetirlo, que no se han abordado ni tenido en cuenta muchos otros instrumentos prácticos y conceptos de gran valor para la gestión comunicativa en el marco de este tipo de organizaciones: el impacto de los diferentes estilos de liderazgo en emprendimientos dinámicos de base tecnológica, la tolerancia al riesgo, las expectativas y la brecha tecnológica y generacional que promueve su desarrollo, entre otras posibles temáticas. Al fin de cuenta, se trató tan solo de abrir algunos aspectos que interpelan al Comunicador en el marco de la llamada sociedad del conocimiento y desafían el hacer productivo, la cultura y los modos de interacción de las propias organizaciones.

REFERENCIAS

- Argyris, C. & Schön, S. (1978). *Organizational learning: A theory in action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Arizcuren, A., Cabezas, E., Cañeque, N., Casado, M., Fernández, P., Lacasta, J., Martín, T., Menchaca, M., Nuñez, F., Sánchez, M., Soria, L. & Vicario, D. (2008). *Guías de buenas prácticas de comunicación interna*. Madrid: FEAPS. Recuperado de: <https://www.plenainclusion.org/sites/default/files/bp-comunicacion-interna.pdf>
- Arocena, J. (2010). *Las organizaciones humanas*. Montevideo: Universidad Católica- Grupo Magró.
- Arranz, F. (1997). *Gestión de la identidad empresarial y su impacto sobre los resultados*. Barcelona: Gestión 2000.
- Arzuaga, M. (2011). Entrevista a Mariluz Restrepo: “Analizar las organizaciones es mirar cómo funciona la vida”. *Dixit*, 15, 16-26.
- Avalos Rosado, M. (2013). *La sociedad del conocimiento*. Recuperado de: <https://static1.squarespace.com/static/51ede959e4b0de4b8d24e8a9/t/5213aa19e4b0750ce7ecb4c6/1377020441113/1.+La+sociedad+del+conocimiento.pdf>
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización*. México: Paidós.
- Bell, D. (1973). *Advenimiento de la sociedad post-industrial*. Madrid: Alianza Editorial.
- Burch, S. (2005). Sociedad de la información / Sociedad del conocimiento. En Ambrosi, A., Peugeot, V. & Pimienta, D. (coordinadores), *Palabras en juego* (pp. 23-31). *Copenhague*: C&F Editions. Recuperado de: https://issuu.com/ultimosensalir/docs/palabras_en_juego
- Fernández Beltrán, F. (2018). Funciones de la comunicación interna. En *Lagestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna en las universidades de la comunidad valenciana* (pp. 103-146). Tesis Doctoral, Universitat Jaume, Barcelona, España.
- Cavero Barca, M. & Esperanza, M. (2003). *Enseñando Inteligencia Emocional a ingenieros en Informática*. Ponencia, IX Jornadas de Enseñanza Universitaria de la Informática, Universidad Rey Juan Carlos, Madrid, España. Recuperado de: <http://bioinfo.uib.es/~joemiro/aenui/procJenui/Jen2003/maense.pdf>
- Deprez, J., Leroy, H. & Euwema, M. (2018). Three chronological steps toward encouraging intrapreneurship: Lessons from the Wehkamp case. *Business Horizons*, 61(1), 135-145.
- Drucker, P. (1969). *The Age of Discontinuity*. Nueva York: Harper & Row.
- Elías J. & Mascaray, J. (1998). *Más allá de la comunicación interna*. Barcelona: Gestión 2000.
- Goffman, E. (1981). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Buenos Aires: Anagrama.
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. Nueva York: Bantam Books.

- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Ediciones B.
- Goleman, D. (2009). *El espíritu creativo*. Barcelona: Ediciones B.
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional: por qué es más importante que el cociente intelectual*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Hall, E. (1959). *The silent language*. Nueva York: Doubleday Company, Inc.
- Hall, E. (2003). *La dimensión oculta*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Krüger, K. (2006). *El concepto de sociedad del conocimiento*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Libaert, T. (2008). *El plan de comunicación organizacional*. México D.F: Limusa.
- Lipina, S. (2016). *Pobre cerebro: los efectos de la pobreza en el desarrollo cognitivo y emocional y lo que la neurociencia puede hacer para prevenirlo*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- López Pérez, R. (1998). Crítica de la Teoría de la Información. Integración y fragmentación en el estudio de la comunicación. *Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*, 3, 24-30. Recuperado de: <https://www.moebio.uchile.cl/03/frprin01.html>
- Losada Díaz, J. C. (2010). *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Marrero, A. (2007). La sociedad del conocimiento. Una revisión teórica de un modelo de desarrollo para América Latina. *Arxius*, 17, 63-73.
- Messina, M. (2018). *Manual didáctico de emprendedurismo*. Montevideo: Universidad de la República.
- Mizraji Berta, M. J. (2019). *Programa de Comunicación Corporativa para Ingenio*. Proyecto Final, Licenciatura en Comunicación orientación Comunicación corporativa, Facultad de Comunicación y Diseño, Universidad ORT Uruguay, República Oriental del Uruguay. Inédito.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1986). El nuevo juego para el desarrollo de productos. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game?language=es>
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento*. Ciudad de México: Oxford.
- Pedraja Rojas, L., Rodríguez Ponce, E. & Rodríguez Ponce, J. (2006). Sociedad del conocimiento y dirección estratégica: una propuesta integradora. *Interciencia*, 31(8), 570-576.
- Raineri, A. (1998). *Creencias y cambio organizacional en los sectores público y privado*. Santiago de Chile: UCA Chile-Universidad de Chile.
- Reich, R. (1991). *The work of nations: preparing ourselves for 21st century capitalism*. Nueva York: Vintage Books.

- Restrepo, M. (2003). Comunicación, filo de la organización. *Razón y Palabra*, 34, s/p. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n34/mrestrepo.html>
- Rigby, D., Sutherland, J. & Takeuchi, H. (2016). The Secret History of Agile Innovation. *Harvard Business Review*. Recuperado de: <https://hbr.org/2016/04/the-secret-history-of-agile-innovation>
- Rizo, M. (2013). El camino hacia la nueva comunicación. Breve apunte sobre las aportaciones de la Escuela de Palo Alto. *Razón y Palabra*, 40, s/p. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n40/mrizo.html>
- Sáez Vacas (s/f). *Ingeniería del Software: factores económicos y humanos. Notas de clase*. Recuperado de: http://dit.upm.es/~fsaez/intl/ingenieria_del_software_factores_economicos_y_humanos.pdf
- Scharstein, L. (2007). *Diseño de organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Soken, N. & Barnes B. K. (2014). What kills innovation? Your role as a leader in supporting an innovative culture. *Industrial and Commercial Training*, 46, 7-15.
- Thevenet, M. (1992). *Auditoría de la cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- UNESCO (2005). Informe mundial de la UNESCO: *Hacia las sociedades del conocimiento*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. París: Groupe Jouve. Recuperado de: http://www.lacult.unesco.org/docc/2005_hacia_las_soc_conocimiento.pdf
- Villafañe, J. (1993). *Imagen positiva*. Madrid: Pirámide.
- Watzlawick, P., Bavelas, J. & Jackson, D. (1967). *Teoría de la comunicación humana*. Nueva York: W.W. Norton & Company.
- Weaver, W. (1949). The mathematics of communication. *Scientific American*, 181(1), 11-15.
- Winkin, Y. (1982). *La nueva comunicación*. Barcelona: Kairós.

* Contribución: 100% de la autora.

* Nota: El Comité Editorial de la revista aprobó la publicación del artículo.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons-Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DE LA AUTORA

María José Mizraji Berta. Licenciada en Comunicación orientación Corporativa, Universidad ORT Uruguay (Uruguay). Ex integrante, proyecto *Identidad Visual de la batería neuropsicológica digital infantil*, financiado por la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (Uruguay). Realiza trabajos profesionales en el área del diseño y la comunicación.

Metáfora do Palco

Papéis e atores na cena organizacional mediatizada

Metáfora del escenario

Roles y actores en la escena organizacional mediatizada

Stage metaphor

Roles and actors in the mediatized organizational scene

DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3017>

▶ ALANA NOGUEIRA VOLPATO

alanavolpato@gmail.com - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4988-9942>

▶ ALANA CAROLINA GOMES

alana.cgomes@hotmail.com - Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1902-0290>

▶ SIMONE YADOMI

simoneyadomi@hotmail.com - Universidade do Sagrado Coração, Brasil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4131-1764>

CÓMO CITAR: Nogueira Volpato, A., Gomes, A. C. & Yadomi, S. (2020). Metáfora do Palco. Papéis e atores na cena organizacional mediatizada. *In-Mediaciones de la Comunicación*, 15(2), 139-156. DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3017>

Fecha de recepción: 18 de mayo de 2020

Fecha de aceptación: 15 de septiembre de 2020

RESUMO

Compreender as organizações é essencial para entender a construção da dinâmica social contemporânea. Com o imbricamento cada vez mais evidente entre comunicação, sociedade e cultura, é preciso descortinar as relações complexas que as organizações estabelecem na sociedade em mediatização. O presente trabalho pretende explorar a teoria da dramaturgia social de Erving Goffman e sua aplicação no contexto organizacional mediatizado, articulando alguns aspectos centrais das organizações contemporâneas: comunicação organizacional e estratégica, mediatização e cultura de inovação. Para isso, realizamos uma revisão de literatura sobre esses conceitos, relacionando-os com a teoria da dramaturgia social, para então descrever a metáfora do palco no cenário contemporâneo. Nas cenas de interação da sociedade em mediatização, os papéis dos atores organizacionais são revistos e os palcos são reconfigurados, criando novas possibilidades para as organizações, assim como desafios e oportunidades para a comunicação organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: metáfora, mediatização, comunicação organizacional, comunicação estratégica, cultura de inovação.

RESUMEN

Comprender a las organizaciones es esencial para entender la construcción de la dinámica social contemporánea. Con la superposición cada vez más evidente entre comunicación, sociedad y cultura, es necesario develar las complejas relaciones que las organizaciones establecen en la sociedad mediatizada. El presente artículo pretende explorar la teoría de la dramaturgia social de Erving Goffman y su aplicación en el contexto organizacional mediatizado, articulando algunos aspectos centrales de las organizaciones contemporáneas: comunicación organizacional y estratégica, mediatización y cultura de innovación. Para esto, realizamos una revisión de la bibliografía académica referida a estos conceptos, relacionándolos con la teoría de la dramaturgia social, para luego reflexionar sobre la metáfora del escenario en el entorno contemporáneo. En las escenas de interacción en la sociedad mediatizada se revisan los roles de los actores organizacionales y se reconfiguran los escenarios, creando nuevas posibilidades para las organizaciones, así como desafíos y oportunidades para la comunicación organizacional.

PALABRAS CLAVE: *metáfora, mediatización, comunicación organizacional, comunicación estratégica, cultura de innovación.*

ABSTRACT

Understanding organizations is essential to understand the construction of contemporary social dynamics. With the increasingly evident overlap between communication, society and culture, it is necessary to unveil the complex relationships that organizations establish in mediated society. This article aims to explore Erving Goffman's theory of social dramaturgy and its application in the mediated organizational context, articulating some central aspects of contemporary organizations: organizational and strategic communication, mediatization and innovation culture. For this, we carry out a review of the academic bibliography referring to these concepts, relating them to the theory of social dramaturgy, to then reflect on the metaphor of the stage in the contemporary environment. In the interaction scenes in mediated society, the roles of the organizational actors are reviewed and the scenarios are reconfigured, creating new possibilities for organizations as well as challenges and opportunities for organizational communication.

KEYWORDS: *metaphor, mediatization, organizational communication, strategic communication, innovation culture.*

1. INTRODUÇÃO

Vivemos em uma sociedade de organizações. A vida cotidiana dos sujeitos das sociedades modernas, sobretudo no ocidente, é marcada pela presença de organizações que atendem diversas demandas, materiais, sociais, culturais, políticas, e estruturam a vida social. O sociólogo Etzioni (1978) afirma que “em geral, os cidadãos das sociedades modernas nascem em hospitais, são educados em escolas, trabalham em uma ou outra organização e, de acordo com sua participação em atividades políticas ou religiosas, também com frequência ocupam lugares nas organizações complexas” (p. 13), demonstrando as diversas relações que se estabelecem continuamente entre organizações e demais atores.

Compreender as organizações, portanto, é essencial para compreender a construção da dinâmica social contemporânea. Coelho (2011) alerta que as organizações se inserem em um sistema mais amplo criando relações com outros atores, que nem sempre são estáveis e cooperativas, mas também conflituosas. Organizações na sociedade contemporânea apresentam uma complexidade crescente, pois estabelecem relações com sujeitos, grupos sociais, outras organizações, instituições. Essas relações são marcadas por conflitos, desigualdade de poder, conexões em rede e diferentes formas de comunicação. Estudar, portanto, as organizações, é essencial para compreender a sociedade e, para compreender as organizações, é preciso debruçar-se sobre suas dinâmicas, processos e práticas de comunicação.

Se levarmos em consideração que a mídia se tornou um elemento estruturante da própria sociedade e da cultura, sendo preciso superar a dualidade entre sociedade e mídia já que ambas estão imbricadas em um processo dialético e constante (Braga, 2006a), podemos refletir que essa configuração social que tem a mídia como elemento estruturante tensiona as organizações, construídas cotidianamente em uma sociedade em midiatização.

Neste artigo, propomos o desenvolvimento de uma metáfora que sustente a reflexão sobre as diferentes possibilidades de comunicação e interação que envolvem o ambiente organizacional no cenário da midiatização. Para isso, recorremos a Goffman (2007) para discutir aspectos da teoria da dramaturgia social aplicados ao cenário organizacional.

Morgan (2002) propõe o uso de metáforas para compreender diferentes aspectos das organizações. Para o autor, as metáforas funcionam como lentes que usamos para olhar as organizações: de acordo com a escolha da lente, compreendemos determinados aspectos, deixando outros em segundo plano. Putnam, Phillips e Chapman (2004) explicam as metáforas como modos de ver a realidade e estabelecer pontes entre conceitos abstratos e elementos concretos e conhecidos previamente. Dessa forma, as metáforas ajudam a descrever uma visão de comunicação organizacional, que privilegia certos aspectos em detrimento de outros.

Assim, o objetivo deste artigo é explorar a teoria da dramaturgia social de Goffman (2007) e sua aplicação no contexto organizacional midiaticado. A partir da identificação de fatores centrais da teoria sobre a interação entre indivíduos e organizações, como palcos, papéis e representação, refletimos como a mudança no processo interacional de referência em curso na sociedade em midiaticação cria novas possibilidades para as organizações, assim como novos desafios e oportunidades para a comunicação organizacional.

Como metodologia, foi utilizada a pesquisa bibliográfica para abordar conceitos como comunicação organizacional, midiaticação, comunicação estratégica e cultura de inovação. Relacionamos esses conceitos com a teoria da dramaturgia social por meio da metáfora do palco e explicamos como ela se aplica ao contexto organizacional midiaticado.

2. COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA, MUDIATIZAÇÃO E ORGANIZAÇÕES

A mídia está presente em todos os âmbitos da sociedade e assume um papel fundamental na forma como indivíduos se relacionam entre si e com diferentes organizações presentes em sua vida cotidiana, sobretudo a partir da popularização das tecnologias de comunicação e informação e da Internet. Além de a mídia ter se tornado um espaço fundamental de definição da agenda pública, criar e compartilhar representações, alimentar o imaginário coletivo, muitas das interações que antes aconteciam presencialmente são, agora, mediadas por aparatos tecnológicos, midiáticos, digitais, possibilitando a superação dos limites de tempo e espaço, reconfigurando a forma como estabelecemos e mantemos relacionamentos.

As organizações, como fenômenos sociais (Harper, 2016), construídas diariamente por indivíduos inseridos na sociedade em midiaticação, compartilham do mesmo cenário. Ainda, as organizações se instituem enquanto mídia ao se tornarem elas próprias produtoras de conteúdo e discursos, midiaticando-os através de seus meios oficiais de comunicação e pelas instituições formais de mídia (Calonego, 2018).

De acordo com Calonego, as organizações, mediante sua comunicação na sociedade midiaticada, ampliam seu papel social, uma vez que são responsáveis em representar e construir visões de mundo. Assim, Mello (2010) salienta que as organizações passam a exercer influência não somente no âmbito econômico e tornam-se agentes sociais e políticos relevantes mediante os públicos com os quais se relacionam, sendo capazes de disseminar valores, símbolos e discursos.

Além de ser um fenômeno espontâneo criado a partir das interações e relacionamentos dos atores que representam a organização, a comunicação pode ser entendida como um processo deliberado, com vistas a atingir determinados objetivos (Marchiori, 2006). Desse modo, é relevante entender que a comunicação pode ser tanto um meio para alcançar novos comportamen-

tos organizacionais, como a cultura de inovação, quanto para corroborar com estratégias de controle social e perpetuar uma estrutura de opressão. Nesta última ótica, as organizações são capazes de legitimar estruturas opressoras, práticas e culturas de violência capazes de manter intolerâncias que impactam negativamente o ambiente organizacional e toda a sociedade (Morgan, 2002).

Considerando a importância da comunicação, cabe pensar em como ela pode afastar-se de concepções somente instrumentais, sendo compreendida como um processo estratégico capaz de vislumbrar mudanças positivas no cenário organizacional. Para isso, Marchiori (2010) aborda que a comunicação pode ser uma ferramenta, mas que é preciso valorizar a comunicação como um processo, como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo capaz de gerar conhecimento para as pessoas e modificar as estruturas.

Marchiori (2006) propõe dois níveis de comunicação: tática e estratégica. A comunicação tática é responsável por comunicar fatos ocorridos e possui função informativa e básica. Já a comunicação estratégica é responsável por gerar fatos e criar contextos. Assim, a comunicação estratégica sugere um novo comportamento, pois tem a função de cocriar o futuro da organização. De acordo com Carillo (2014), *comunicação estratégica* não é sinônimo de *estratégias de comunicação*, nem pode ser resumida à soma das táticas e ferramentas. Ainda a autora ressalta que a comunicação estratégica se encontra necessariamente ligada aos objetivos da organização, corroborando com o que apontam Hallahan e outros autores (2007), para os quais a comunicação estratégica é produzida deliberadamente por uma organização para cumprir a sua missão.

A comunicação estratégica pode ser compreendida a partir de uma essência comunicacional para além de sua espontaneidade, sendo direcionada à ação e principalmente, para a transformação (Bueno, 2018). Desse modo, a comunicação estratégica não deve ser instrumentalizada e aliada apenas às técnicas:

Uma concepção estratégica da comunicação organizacional tem como fator propulsor a verificação pelas organizações da necessidade de se relacionarem de forma intencional e estruturada com a sociedade, prestação de contas sobre sua atuação e reconhecimento do papel e ação dos atores sociais. Diante desse quadro, ampliam-se gradativamente suas interações internas e com a sociedade (Oliveira & Paula, 2008, p. 23).

Dessa forma, Oliveira e Paula (2008) salientam que as interações que as organizações estabelecem com a sociedade podem ser direcionadas com finalidade de fortalecer vínculos com distintos atores, possibilitando transformações. Assim, a comunicação possui a dimensão de um fenômeno espontâneo, mas que pode ser também um fenômeno pensado, intencional, direcionado e orientado por estratégias advindas tanto da organização quanto dos públicos com ela envolvidos. As autoras defendem que a estratégia é desenvolvida por todos os públicos implicados em um determinado contexto organizacional. Portanto,

o desenvolvimento de estratégias não é exclusivo das organizações, que interagem também com as estratégias de funcionários, fornecedores, clientes e da sociedade em um sentido geral.

Em um contexto marcado por relações mediadas por tecnologias digitais, dispositivos móveis, compartilhamento instantâneo de informações, a comunicação organizacional não pode se limitar às estratégias e táticas definidas pela direção da organização. Os diferentes públicos possuem também estratégias de comunicação e aparatos midiáticos que permitem dialogar com a sociedade, mesmo que nem sempre compartilhem dos mesmos recursos e, consequentemente, da mesma amplitude de alcance de grandes organizações.

Neste contexto, convivemos em ambientes mutáveis, ágeis, dinâmicos, que demandam o desenvolvimento de novos processos de tecnologias, estruturas ou de recursos humanos (Marchiori, 2010). Por conta dessas latentes necessidades, destacamos neste trabalho como a comunicação estratégica pode ser utilizada pelas organizações em busca de novos comportamentos, contribuindo com o desenvolvimento de uma cultura de inovação no cenário organizacional midiaticizado.

Pode-se entender inovação como

a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (OCDE, 2005, p. 55).

No entanto, destacamos aqui que inovação precisa ser compreendida para além da criação de tecnologia em um segmento do mercado gerada em um único departamento de pesquisa e desenvolvimento da organização. Godin (2014) explica que a inovação, de forma ampla, depende do comportamento dos indivíduos que compõem a organização, de suas relações e rotinas diárias.

Para que haja a postura inovativa é de suma importância vivenciar uma organização com uma cultura organizacional flexível, que dialogue com seus diferentes públicos, o que implica criar espaços para ouvir e ter disposição para mudar comportamentos. Nesse sentido, Jucevicius (2010) afirma que a inovação demanda processos de aprendizagem. É possível observar a existência de um contraste entre as organizações que adotam as práticas de inovação, o que independe do tamanho da empresa. Existem grandes organizações que ainda centralizam todo o poder, de modo autoritário, inibindo possibilidades de inovação. Em contrapartida, há pequenas empresas que não possuem departamentos burocráticos e criam e recriam através de um pensamento coletivo e tácito.

Veras (2016) explica que a inovação nas organizações está relacionada com a sua cultura organizacional, construída no cotidiano por todos os agentes que interagem nas organizações e que carregam, por sua vez, suas próprias crenças,

valores, objetivos, história, vivem em um determinado contexto político e econômico, desenvolvem formas de fazer, negociando sentidos no ambiente organizacional. Os diversos hábitos, visões de mundo, comportamentos são compartilhados entre os atores organizacionais por meio da comunicação, seja ela deliberada ou espontânea.

Nesse sentido, podemos compreender que a comunicação pode contribuir para criar uma cultura de inovação, possibilitando oportunidades de diálogo, troca, aprendizagem e mudança, já que “a cultura cria os parâmetros para qual comportamento é desejável e será encorajado e qual comportamento é inaceitável e será censurado” (McLean, 2005, p. 241). Pretendemos discutir, na sequência, como as mudanças advindas do processo de mediação da sociedade tensionam as organizações, já que os atores envolvidos na cena organizacional passam a assumir diferentes papéis, podendo favorecer o desenvolvimento de uma cultura de inovação.

3. TEORIA DA DRAMATURGIA SOCIAL

A teoria de Goffman (2007) compõe os estudos interacionistas, voltados para a compreensão de como se relacionam os indivíduos, a sociedade e as organizações na vida cotidiana (Lima, 2014). O autor faz uso de conceitos da dramaturgia para explicar a forma como os indivíduos se apresentam para outros, buscando gerar uma determinada impressão para sua atuação, por parte de outro indivíduo ou de uma coletividade. Recorre a termos como representação, atores, palco, bastidores e plateia para explicar como interagimos sendo atores de nossa dramatização ou plateia na exibição de outros, aspectos que descreveremos brevemente para, então, discutir as consequências da mediação para a composição das cenas nas organizações contemporâneas.

Ao se referir às interações, Goffman trata sobre a influência causada reciprocamente por indivíduos sobre suas ações quando se colocam na presença física um do outro. Quando nos colocamos frente a outros sujeitos, ou seja, nos comunicamos face a face, atuamos para gerar uma determinada impressão, administrando aquilo que será mostrado ou não aos demais participantes dessa interação, que buscam obter informações sobre aquele que representa para escolher a melhor maneira de agir em uma dada situação.

A forma como nos apresentamos na interação com outros sujeitos, para Goffman, não é aleatória; é socialmente formatada. “Interações se dão dentro de formatos cristalizados socialmente, obedecem a modelos estabelecidos que orientam o reconhecimento de papéis e o desempenho de atores” (França, 2006, p. 79). As interações dependem dos papéis que os sujeitos representam a todo tempo na vida cotidiana, que podem se sobrepor ou conflitar.

Os papéis sociais precedem a atuação dos sujeitos, determinando os direitos e deveres de quem interage em uma dada situação. Por exemplo, existe uma

expectativa sobre a representação dos atores que, em uma organização, ocupam o papel de diretor e de estagiário da empresa.

As interações têm regras próprias que, sendo exteriores aos indivíduos, governam suas ações. (...) Se os papéis sociais são abstrações que exigem a investidura para se situar na sociedade, os cargos funcionais, em uma organização, são prescrições objetivas que descrevem e normatizam a ação organizacional dos sujeitos enquanto investidos nas suas funções específicas (Lima, 2014, pp. 56-58).

Ao mesmo tempo, os papéis sociais não são construções acabadas ou estáticas e, por estarem inseridos na dinâmica da vida cotidiana, são reconstruídos e atualizados na ação do ator que ocupa o papel no momento da interação. Portanto, existe um movimento dialético de determinação da atuação do sujeito pelo papel que o precede, e de atualização do papel social pelo sujeito que o desempenha.

Embora inicie sua proposta com base em interações face a face entre sujeitos, Goffman (2007) descreve as características específicas das representações que acontecem não só para uma coletividade de observadores, mas por uma coletividade de atores que encenam, como no caso das organizações, chamadas pelo autor de estabelecimentos.

Para isso, define como equipe um grupo de sujeitos que cooperam em uma encenação, composta por atores (protagonistas ou de papéis secundários) e diretor, aquele que distribui papéis aos atores e os orienta por meio de uma linha de ação, que evita discordâncias dos atores em frente à plateia, o que poderia comprometer a credibilidade da atuação. Portanto, os membros de uma mesma equipe têm diferentes níveis de participação sobre a direção da representação.

Para Goffman, aquele que observa a representação tem uma vantagem no processo de interação: tem acesso e pode captar informações de muitas fontes não controladas pelo ator, já que essa atuação é situada em uma fachada, que compõe todo o equipamento expressivo acionado na representação. O cenário na situação é formado pela mobília, decoração, disposição física dos atores e da plateia, bem como a fachada pessoal por itens como vestuário, idade e gestos.

Por outro lado, os palcos são formados por diferentes regiões: uma região de fachada, acessível tanto aos atores quanto a plateia e que, como visto, envolve aspectos não controláveis; e uma região de fundo, também chamada de bastidores, acessível apenas para aqueles que representam, longe dos observadores. Goffman descreve os bastidores como uma região que o ator sabe que nenhum integrante do público irá acessar, já que “o público não deve adquirir informações destrutivas a respeito da situação que está sendo definida para ele. (...) Uma equipe deve ser capaz de guardar seus segredos e fazer com que eles sejam guardados” (2007, p. 132). É nos bastidores que os membros da equipe podem falar sobre a encenação e sobre a plateia.

Por fim, Goffman também apresenta a segregação de auditório como uma característica das interações face a face que beneficiam os atores no momento da representação. Por meio dela, a plateia para a qual se desempenha um papel não é a mesma para a qual se representará outro papel em um outro cenário.

Esses são alguns dos aspectos centrais que compõem a dinâmica de uma dada situação de interação em presença física, em que um sujeito ou um grupo de sujeitos, uma equipe – composta por atores e diretor – representa um papel social com a intenção de causar uma determinada impressão em um observador ou uma plateia, atuando em um palco formado por regiões de fachada e de bastidores. A seguir, pretendemos tensionar esses diferentes fatores considerando o contexto de midiaticização no qual as organizações, de forma espontânea e deliberada, se inserem atualmente, para pensar as mudanças implicadas nessa dinâmica e descrever formas alternativas para as interações das organizações na sociedade em midiaticização.

4. METÁFORA DO PALCO NO CONTEXTO DA MUDIATIZACÃO

Como já defendemos anteriormente, as organizações são sistemas abertos, instáveis e socialmente construídos, que tanto interferem quanto sofrem as interferências das demais instituições, atores e dinâmicas sociais. Goffman (2007) propõe sua teoria sobre a dramaturgia social levando em consideração não só as interações entre indivíduos, mas também entre equipes e plateias que se relacionam no contexto do que ele chama de *estabelecimentos*, e que aqui entendemos como as organizações. Além disso, o autor se refere às interações face a face para abordar a forma como representamos para gerar uma determinada impressão.

Queremos questionar aqui que os processos de interação face a face certamente continuam existindo, mas que no contexto atual dividem espaço com outras formas de interação que estão se tornando modelos referenciais em nossa sociedade, em vias de midiaticização. Isso significa que as relações entre sociedade, cultura e mídia estão se tornando cada vez mais imbricadas, e que a própria construção da ordem social, antes pautada nas interações em presença física, passa a ter a mídia como um elemento estruturante.

Braga (2006a) defende que a mídia se tornou um elemento estruturante da própria sociedade e da cultura, sendo preciso superar a dualidade entre sociedade e mídia já que ambas estão imbricadas em um processo dialético e constante, o de midiaticização. Nesse sentido, Hjarvard (2012) explica que a mídia permeia outras instituições, sendo acionada nas diversas práticas sociais e processos culturais, que se ajustam organicamente a essa *onipresença da mídia*.

As organizações são instâncias sociais e também se inserem e sofrem influência da sociedade midiaticizada. Barichello (2014) argumenta que esse processo de fusão entre mídia e sociedade, em face das tecnologias digitais de

informação e comunicação, tem alterado o estatuto de visibilidade, as formas de interação e de representação, acarretando em mudanças na cultura e na legitimação das organizações.

Além de olhar para como determinados processos sociais passam a operar influenciados por lógicas midiáticas, Braga (2006b) explica que podemos pensar a “midiatização como um processo interacional em marcha para se tornar o processo de referência” (p. 10). Esse lugar já foi predominantemente ocupado pelos processos de interação face a face, pautado pela oralidade, e posteriormente, pela cultura escrita. Os processos de interação marcados por esses parâmetros coexistem atualmente com os processos de interação mediada pelas mídias, de base tecnológica.

Portanto, Braga (2006b) defende que a midiatização caminha, de forma acelerada, para se constituir como um processo de interação principal, que passa a ser um parâmetro para os demais modos de interação, ocupar um lugar central na construção da ordem social, sem superar os demais. Sobre isso, comenta que os processos interacionais de referência

não se demarcam apenas como modos de organizar e transmitir mensagens e de produzir/transportar significados; mas também e sobretudo como modos segundos os quais a sociedade se constrói. São padrões para “ver as coisas”, para “articular pessoas” e mais ainda, relacionar sub-universos na sociedade e –por isso mesmo– modos de fazer as coisas através das interações que propiciam (p. 17).

Berger e Luckman (1978) explicam o processo de construção social da realidade a partir de um movimento dialético em que a sociedade é um produto humano, no qual se desenvolvem as interações marcadas pela cultura, sendo o homem no produto social. Superada a dicotomia entre sociedade e mídia (Braga, 2006a), entendemos que os sujeitos participam de interações face a face, mas também se relacionam entre si e com as organizações por meio de aportes tecnológicos, pelo uso da imagem e do som que permitem mostrar situações que, antes, só eram acessíveis pela presença física (Braga, 2006b).

Se a teoria de Goffman descrevia as interações pela presença física, delimitando um palco composto por diferentes regiões (fachada e bastidores), a mudança para a midiatização como processo interacional de referência altera a forma como as cenas se compõem. As interações entre organizações e públicos, ou entre equipes e plateia, não dependem mais da interação face a face para causar uma impressão.

Thompson (2008) explica que as possibilidades de interação decorrentes dos processos de midiatização levam a novas formas de ver e ser visto. Enquanto as interações face a face delimitam o que é visível a um determinado espaço geográfico compartilhado simultaneamente pelos atores envolvidos, as interações midiatizadas não dependem do mesmo contexto espaço-temporal.

Nesse sentido, as organizações encenam, se mostram e estabelecem interações sem a necessidade de presença física. Os palcos passam por uma configuração diferente, típica da sociedade em midiaticização, em que até mesmo os bastidores podem se tornar palcos por meio do registro e compartilhamento de imagens e som. Se antes os atores representavam uma linha de ação estabelecida pelo diretor, podem agora criar palcos, inclusive, em áreas antes inacessíveis, como os bastidores, falando sobre aspectos das organizações que são considerados privados.

As interações midiaticizadas recorrem a formas de expressão além da verbal, abrangendo imagens, sons e experiências registradas em produtos midiáticos que podem ser armazenados, posteriormente acessados e reutilizados, permitindo interações tanto diferidas, que ultrapassam seu momento inicial, quanto difusas, espalhadas para direções variadas (Braga, 2006b). Tais interações produzem circuitos, nos quais os produtos midiáticos circulam de forma complexa, por meio de fluxos e contra-fluxos, para além dos espaços previamente determinados (Braga, 2012).

As atuações das equipes que são pensadas para um determinado palco e cenário são transpostas para outros momentos e lugares, que não os originais, por meio de aportes midiáticos que permitem a descontextualização e recontextualização da representação. Na midiaticização, as mensagens têm maior potencial de permanência e registro, possibilidades de circulação que extrapolam o palco original da representação e maior abrangência geográfica e de audiência.

No mesmo sentido, as interações midiaticizadas favorecem a circulação de uma encenação para plateias não previstas no momento inicial da atuação. A segregação do auditório, que permitia aos atores representarem um papel diferente para cada audiência, fica tensionada pela possibilidade de registro e compartilhamento da atuação para além do tempo e do espaço em que ela aconteceu originalmente, ingressando em circuitos variados.

Além disso, é importante ressaltar que os processos de recepção, entendidos no modelo de Goffman (2007) como os desempenhados pela plateia diante da equipe que encena, envolvem não apenas interpretação crítica e possibilidades de ressignificação, mas também de ação sobre os próprios produtos midiáticos (Braga, 2012). O desenvolvimento tecnológico tem contribuído para a criação de espaços não restritos apenas à recepção (Braga, 2015). Emissores e receptores, equipe e plateia, alternam papéis já que os circuitos são produtivos: os discursos, mensagens e produtos midiáticos propostos na encenação podem ser copiados, reeditados, encaminhados com críticas e modificações para outros palcos.

Se entendemos que a midiaticização promove uma entrada experimental de participantes em processos antes limitados aos atores do campo social da mídia, que vão tentativamente utilizar recursos midiáticos de acordo com seus propósitos (Braga, 2015); e que o acesso a esses meios muda a forma e a capaci-

dade de atores sociais se comunicarem (Hjarvard, 2012), podemos refletir que a plateia, no contexto da midiática, tem mais condições de convocar interações não planejadas pela direção, constituindo palcos, cenários e encenações imprevistas e sobre as quais direção e equipe não possuem controle. Os variados públicos das organizações constituem-se como atores capazes de conquistar espaços de visibilidade midiática, influenciar a opinião pública e interferir nas decisões organizacionais.

Como os fluxos de comunicação entre organizações e públicos (ou entre equipes e plateias) são variados, descentralizados e apresentam cada vez menos possibilidades de controle, a linha de ação estabelecida pela direção (comunicação estratégica) da atuação pode ser resignificada e retrabalhada, de forma midiática, pelos atores, que assumem outro papel. Da mesma forma, a própria plateia, que circula novos sentidos, assume um papel na linha de ação, e passa a se comportar como ator. Nesse sentido, os papéis desempenhados se alteram na sociedade em midiática.

Por meio das diversas possibilidades de registro das atuações por dispositivos móveis, por exemplo, a região dos bastidores –aquela em que os atores podem falar sobre a encenação e sobre a plateia– delimitada como uma área inacessível pela plateia, e que possibilitava distinguir quando os atores encenavam ou não, é cada vez mais vulnerável.

A partir disso, os palcos tornam-se distintos por conta da variedade de papéis que ganha latência no cenário midiático, pois um ator, que pode ser representado por um trabalhador, faz uso de suas mídias particulares para produzir conteúdo e propagar sua opinião sobre determinados assuntos. Assim, ele assume um papel diferente do assumido em seu contexto de trabalho e isso acaba por repercutir na imagem da organização.

Um exemplo são os casos recorrentes em que funcionários proferem discursos preconceituosos em seu perfil privado nas mídias digitais, mas, após a repercussão, a opinião pública cobra da organização na qual ele atua um posicionamento sobre a postura adotada. Assim, uma pessoa pode possuir um papel fora da organização e dentro dela utilizar uma *máscara* (Goffman, 2007). Contudo, essas máscaras no contexto da midiática são frágeis, pois os limites entre público e privado passaram a ser mais diluídos.

5. NOVOS PALCOS, NOVOS PAPÉIS, NOVAS FORMAS DE REPRESENTAÇÃO

As mudanças no processo interacional de referência, portanto, nos levam a entender que a configuração dos palcos, a divisão dos papéis e as formas de representação também passam por mudanças na sociedade em midiática. Consideramos que, muitas vezes, as cenas de interação no contexto das organizações seguem a formatação da dramaturgia clássica: os atores da equipe ocupam determinados papéis no palco, seguem um roteiro e uma atuação previamente

determinada na linha de ação definida pelo diretor, enquanto cabe aos diversos públicos, à plateia, o papel de observador.

Os atores são os funcionários de diferentes cargos e funções que, embora encontrem espaço para pequenas alterações, cumprem com papéis estipulados por lideranças da organização. A comunicação estratégica é realizada pela direção, responsável por definir a linha de ação, a narrativa e o roteiro, desempenhados por essa equipe. Em muitas organizações, espera-se que os diferentes públicos cumpram com o papel de meros observadores. Também reconhecemos que, mesmo em espaços de interação face a face, ou na cultura letrada, sempre existiram possibilidades de transgressão dessas expectativas: funcionários que fogem ao roteiro, alterações no cenário, uma plateia que não aceita se limitar à observação passiva da encenação.

No entanto, na mediação, essas possibilidades se sofisticaram com a popularização das tecnologias digitais, dos aparatos audiovisuais de registro, edição e compartilhamento e com a ampliação do uso de mídias para interação entre indivíduos e entre eles e as organizações. O processo de mediação, embora coexista com outros modelos de interação, introduz no cotidiano das organizações mudanças nos palcos, nos papéis e nas formas de representação. Pretendemos explorar, neste momento, dois aspectos das interações organizacionais que a mediação transforma, tornando o modelo da dramaturgia clássica insuficiente para compreender as encenações nesse contexto, e que detém potencial para contribuir para uma cultura de inovação nas organizações.

Primeiramente, destacamos que a teoria proposta por Goffman (2007) enfatiza o que Baldissera (2009) define como Organização Comunicada: a dimensão da comunicação organizacional que abrange os processos formais, autorizados, planejados e orientados de acordo com os critérios definidos previamente. No entanto, abrangendo a série de interações complexas estabelecidas no âmbito das organizações, é preciso considerar a dimensão da Organização Comunicante, que vai além das falas autorizadas, envolvendo a comunicação informal, não planejada ou controlada pela organização, que pode levar a uma movimentação na ordem estabelecida e consequente necessidade de reorganização; e da Organização Falada, composta por processos de comunicação tanto informais quanto indiretos, que “se realizam fora do âmbito organizacional” (Baldissera, 2009, p. 119), mas igualmente contribuem para formar percepções sobre ela.

Certamente, tais dimensões não foram inauguradas em decorrência da mediação, mas podem ganhar projeção significativa tendo em vista as dinâmicas de circulação dos produtos midiáticos e o fato de os públicos também terem acesso, mesmo que em proporção desigual, aos recursos da mídia que lhes permitem se tornar visíveis e tornar visíveis aspectos das organizações de acordo com seus próprios parâmetros.

Ao invés de pensar públicos como grupos homogêneos e estáticos previamente delimitados com os quais as organizações estabelecem relacionamen-

tos, Henriques (2017) os compreende como formações dinâmicas em torno de questões que afetam os sujeitos. Públicos emergem como a manifestação pública de suas opiniões, que instaura uma possibilidade de interação com as organizações, irrompendo em cenas de dissenso, não previstas no âmbito da Organização Comunicada (Marques & Mafra, 2014).

Tal abordagem nos permite afirmar que os públicos nem sempre participam de interações com as organizações ocupando o lugar da plateia: podem propor palcos e cenas definindo o ambiente no qual a interação acontece, assim como podem tornar-se atores que representam encenações sobre a organização a partir de sua perspectiva. Nesse caso, é possível que funcionários de diferentes níveis da organização, membros da equipe e da direção, tornem-se plateia de cenas não previstas e até então desconhecidas.

As encenações no âmbito da Organização Comunicante e da Organização Falada, como não foram planejadas ou propostas pela direção, podem levar a desarranjos na linha de ação pensada, rupturas na ordem das coisas, demandando uma redistribuição dos sujeitos que participam das interações e dos objetos aos quais se referem, a processos de renegociação e disputa de sentidos, gerando situações indeterminadas e, também, oportunidades para mudança. “Não se trata, portanto, de destruir a cena comum anteriormente existente e criar um espaço absolutamente novo, mas de recriá-la e de contribuir para a construção de novas subjetividades e de modos plurais (e sempre conflituosos) de convivência” (Marques & Mafra, 2014, p. 506).

Diante da formação e movimentação de públicos, organizações irão reagir de acordo com sua identidade, cultura organizacional, valores compartilhados, encarando a situação como ameaça ou possibilidade de inovação, podendo recusar ou aceitar e negociar com a encenação proposta pelos públicos. A partir desse impulso, os públicos podem ser convidados a participar de encenações e alternar papéis, ora assumindo o lugar de espectador, ora de ator, até mesmo no âmbito da Organização Comunicada.

Considerando as três dimensões da comunicação nas organizações, a direção da peça é compartilhada entre diretor, atores e plateia, que contribuem para a construção da linha de ação. Vemos, aqui, uma possibilidade de variação de papéis que faz parte do cotidiano organizacional: a equipe e a plateia, em seus próprios meios de comunicação, falam sobre a organização a partir de sua visão, independente da linha de ação definida pela direção.

Para fomentar uma cultura de inovação, cenas de dissenso que irrompem podem ser entendidas, também, como cenas de improviso, que cedem espaço para a livre expressão do ator e contam com a colaboração da plateia na construção das cenas. Assim, existe um modelo de menor controle sobre a linha de ação, que descentraliza a comunicação da figura da direção, gerando fluxos de comunicação horizontalizados e flexíveis, a partir de uma comunicação estratégica pautada pela colaboração e criação coletiva.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O esforço desempenhado neste trabalho de repensar a teoria da dramaturgia social no contexto organizacional midiaticizado nos levou a reflexão sobre quais são as mudanças nas formas de interação entre organizações e seus públicos. O acesso aos recursos midiáticos de caráter digital e tecnológico por parte dos públicos, a circulação de mensagens para circuitos não previstos, as possibilidades de crítica, edição e compartilhamento por parte dos diferentes atores que interagem no âmbito das organizações levam a necessidade de readequação de diferentes aspectos da metáfora do palco.

A forma como públicos podem irromper em cenas de dissenso, criando e propondo palcos e encenações não previstas ou planejadas pela organização, evidencia a impossibilidade de controle sobre todos os processos e dimensões da comunicação organizacional. Dessa forma, a alternância de papéis, a constituição de palcos e cenas improvisadas, as chances de construção colaborativa de linhas de ação dão pistas para entender como esse contexto pode ser favorável para cultivar uma cultura de inovação.

Atentamos, no entanto, que as mudanças na forma como nos relacionamos na vida cotidiana não leva, diretamente, a uma transformação da postura das organizações. Embora o potencial para que isso se realize seja ampliado por novas formas de interação, a inovação depende de uma cultura no sentido amplo, amparada pelas práticas sociais, comportamentos e valores, bem como da ação deliberada dos diversos atores organizacionais nesse sentido. Neste mesmo contexto, é possível que organizações optem por sofisticar suas formas de controle, vigilância e concentração de poder.

REFERÊNCIAS

- Baldissera, R. (2009). Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom.*, 6(10), 115-120.
- Barichello, E. (2014). Midiatização e cultura nas organizações da contemporaneidade: o processo de midiatização como matriz de práticas sociais. Em Marchiori, M. (Org.), *Contexto Organizacional Midiaticizado* (pp. 37-43). Rio de Janeiro: Senac.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1978). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Petrópolis: Vozes.
- Braga, J. L. (2006a). *A sociedade enfrenta sua mídia: dispositivos sociais de crítica midiática*. São Paulo: Paulus.
- Braga, J. L. (2006b). Mediatização como processo interacional de referência. *Revista Animus*, 5(2), 10-35.
- Braga, J. L. (2012). Circuitos versus campos sociais. Em Mattos, M. Â., Janotti Junior,

J. & Jacks, N. (Org.), *Mediação & Mdiatização* (pp. 31-52). Salvador/Brasília: EDUFBA/COMPÓS.

Braga, J. L. (2015). Lógicas da mídia, lógicas da midiatização? Em Fausto Neto, A, Raimondo Anselmino, N. & Gindin, I. L. (Org.). *Relatos de investigaciones sobre mediatizaciones* (pp. 15-32). Rosário: UNR Editora.

Bueno, D. A. (2018). *Comunicação estratégica e estratégias de comunicação nas organizações em contexto midiatizado: a perspectiva da micro, pequena e média empresa do setor de alimentação fora do lar de bauru* (s.p.). Dissertação de Mestrado em Comunicação, Universidade Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil. Recuperado de: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/157387>

Calonego, R. (2018). *A comunicação enquanto competência essencial: Um olhar para o protagonismo comunicacional nas organizações*. Dissertação de Mestrado, Universidade Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil. Recuperado de: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/157339>

Carillo, M. V. (2014). Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação e Sociedade*, 26(1), 71-80. Recuperado de: <http://revistacomsoc.pt/index.php/comsoc/article/view/2025/1945>.

Coeelho, P.J. (2011). *Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial. Uma abordagem socio-antropológica*. Tese de Doutorado, Doutorado em Antropologia Social, Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, Brasil.

Etizioni, A. (1978). *Organizações Complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais*. São Paulo: Atlas.

Godin, B. (2014). The Vocabulary of Innovation: A Lexicon. *Project on the Intellectual History of Innovation. Working Paper*, 20. Recuperado de: <http://www.csiic.ca/PDF/LexiconPaperNo20.pdf>

Goffman, E. (2007). *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis: Editora Vozes.

Lima, F. P. (2014). *A dimensão comunicacional da estratégia: a estratégia organizacional como prática comunicativa na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais*. Tese de Doutorado, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

Hallahan, K. et al. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35. Recuperado de: http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=1198326&pid=S2183-3575201400020000300005&lng=pt.

Harper, C. (2016). *Organizations: structures, processes and outcomes*. Nova Iorque: Routledge.

Henriques, M. (2017). Dimensões dos públicos nos processos de comunicação pública.

- Em Scroferneker, M. & Amorim, L. (Org.), *(Re)leituras contemporâneas sobre Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (pp. 53-66). Porto Alegre: EDIPUCRS.
- Hjarvard, S. (2012). Miatizaaão: Teorizando a mídia como agente de mudança social e cultural. *Matrizes*, 5(2), 53- 91.
- Jucevicius, G. (2010). Culture vs. Cultures of Innovation: Conceptual Framework and Parameters for Assessment. In *Proceedings of the VII International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organisational Learning* (pp. 236-244). Hong Kong: The Hong Kong Polytechnic University.
- Marchiori, M. (2006). Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. Em Marchiori, M. (Org.), *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (pp. 77-94). São Caetano do Sul: Difusão Editora.
- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão, Comunicação e Cultura*, 9(17). Recuperado de: http://www.uel.br/grupoestudo/gecorp/images/os_desafios_de_comunica%C3%A7%C3%A3p_interna.pdf.
- Marques, A. & Mafra, R. (2014). Diálogo e organizações: cenas de dissenso e públicos como acontecimento. Em *Anais do VIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (pp. 500-512). Recuperado de: <http://portal.abrapcorp.org.br/anais/>
- Mello, S. (2010). *Comunicação e organizações na sociedade em rede: novas tensões, mediações e paradigma*. Dissertação, Mestrado em Ciência da Comunicação, Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, São Paulo, Brasil. Recuperado de: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-17082011-110313/en.php>.
- Morgan, G. (2002). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- OCDE (2005). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. Recuperado de: <https://www.oei.es/historico/salactsi/oslo4.htm>
- Oliveira, I. L. & Paula, M. A. (2008). Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? Em Oliveira, I. & Soares, A. (Orgs.). *Interfaces e tendências da Comunicação* (pp.91-108). São Caetano do Sul: Difusão.
- Putnam, L. L., Phillips, N. & Chapman, P. (2004). Metáforas da comunicação e da organização. Em Clegg, R., Hardy, C. & Nord, W. (orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais* (pp. 77-125) São Paulo: Atlas.
- Veras, T. (2018). *O nexa entre aprendizagem e comunicação na construção de culturas de inovação em micro e pequenas empresa*. Dissertação, Mestrado em Comunicação, Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Paulista Júlio de Mesquita Filho, Brasil. Recuperado de: <https://repositorio.unesp.br/handle/11449/144212>.

* Contribución: El trabajo fue organizado de manera conjunta.

* Nota: El Comité Editorial de la revista aprobó la publicación del artículo.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons-Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DE LAS AUTORAS

Alana Nogueira Volpato. Doctora (Cand.) en Comunicación, Universidad Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Brasil). Magíster en Comunicación, Especialista en Comunicación Popular y Comunitaria, y Licenciada en Comunicación Social y Relaciones Públicas, Universidad Estatal de Londrina (Brasil). Miembro, Grupo de Investigación en Comunicación y Movimientos Sociales (Brasil). Especialista en relaciones públicas, comunicación y movimientos sociales, y mediatización.

Alana Carolina Gomes. Magister en Comunicación y Licenciada en Comunicación Social y Relaciones Públicas, Universidad Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (Brasil). Analista administrativa de ventas, Ambev Brasil. Especialista en relaciones públicas, interculturalidad y comunicación interna. Ex investigadora en interculturalidad en Brasil y España, Fundación de Amparo a la Investigación del Estado de San Pablo (Brasil).

Simone Yadomi. Licenciada en Relaciones Públicas, Universidad del Sagrado Corazón (Brasil). Profesora de Emprendimiento, Centro Socio educativo Irmã Adelaida (Brasil). Asesora en comunicación digital.

Comunicación de las organizaciones no gubernamentales en revistas científicas latinoamericanas

Análisis bibliométrico en Scopus y Latindex

Communication of non-governmental organizations in Latin American scientific journals

Bibliometric analysis in Scopus and Latindex

Comunicação das organizações não governamentais em revistas científicas latino-americanas

Análise bibliométrica em Scopus e Latindex

DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3023>

► LETICIA QUINTANA PUJALTE

l.quintanapujalte@uma.es - Universidad de Málaga, España.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1834-283X>

CÓMO CITAR: Quintana Pujante, L. (2020). Comunicación de las organizaciones no gu-

bernamentales en revistas científicas latinoamericanas. Análisis bibliométrico en Scopus y Latindex. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 157-178. DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3023>

Fecha de recepción: 15 de mayo de 2020

Fecha de aceptación: 9 de octubre de 2020

RESUMEN

Las revistas científicas son un instrumento de validación y difusión de investigaciones, así como una importante herramienta para compartir el conocimiento producido. Este artículo pone de relieve la publicación de estudios vinculados a la comunicación organizacional de uno de los actores frecuentemente marginados: las organizaciones no gubernamentales (ONGs). En este artículo se realiza un estudio bibliométrico de 34 artículos científicos publicados en revistas científicas latinoamericanas indizadas en el Scimago Journal Ranking (SJR) de Scopus y del catálogo de Latindex, que hacen referencia a la comunicación organizacional de las ONGs. Los resultados indican que los aportes teóricos son heterogéneos, aunque el enfoque de la comunicación estratégica evidencia un proceso de consolidación. Los métodos más utilizados son la revisión documental y el análisis de casos, lo que sugiere el interés por la construcción de una perspectiva singular y latinoamericana de un área temática que aún se encuentra en etapa incipiente.

PALABRAS CLAVE: *revistas científicas de Comunicación, Scopus, Latindex, estudio bibliométrico, organizaciones no gubernamentales, comunicación organizacional.*

ABSTRACT

Scientific journals are an instrument for validation and dissemination of research, as well as an important tool for sharing the produced knowledge. This article highlights the publication of studies related to the organizational communication of one of the frequently marginalized actors: non-governmental organizations (NGOs). A bibliometric study of 34 scientific articles published in Latin American scientific journals indexed

in the Scimago Journal Ranking (SJR) of Scopus and the Latindex catalogue that refer to the organizational communication of NGOs is carried out. The results tell that the theoretical contributions are heterogeneous, although the strategic communication approach shows a consolidation process. The most widely used methods are documentary review and case analysis, which suggests an interest in the construction of a singular and Latin American perspective on a topic that is still in an incipient stage.

PALABRAS CLAVE: *scientific journals, Scopus, Latindex, bibliometric study, non-governmental organizations, organizational communication.*

RESUMO

As revistas científicas são um instrumento de validação e divulgação de pesquisas, bem como uma importante ferramenta de compartilhamento do conhecimento produzido. Este artigo traz à tona a publicação de estudos relacionados à comunicação organizacional de um dos atores frequentemente marginalizados: as organizações não governamentais (ONGs). É realizado um estudo bibliométrico de 34 artigos científicos publicados em revistas científicas latino-americanas indexadas no Scimago Journal Ranking (SJR) da Scopus e no catálogo de Latindex que se referem à comunicação organizacional das ONGs. Os resultados indicam que as contribuições teóricas são heterogêneas, embora a abordagem da comunicação estratégica evidencie um processo de consolidação. Os métodos mais utilizados são a revisão documental e a análise de casos, fato que sugere interesse pela construção de uma perspectiva singular e latino-americana sobre um tema ainda incipiente.

PALAVRAS-CHAVE: *revistas científicas de comunicação, Scopus, Latindex, estudo bibliométrico, organizações não governamentais, comunicação organizacional.*

1. INTRODUCCIÓN

El carácter divulgativo de la ciencia es uno de los pilares de la sociedad del conocimiento. Los modos de dar a conocer los avances científicos en cada disciplina son variados: publicación de libros, generación de seminarios, participación en congresos, coloquios o jornadas académicas. Gracias a los desarrollos de las últimas décadas en materia de tecnologías de la información y la comunicación, la circulación de investigaciones a través de las *revistas científicas* se consolidó como un espacio de divulgación en permanente expansión.

Estas publicaciones difunden los resultados de investigaciones, reflexiones sobre enfoques, perspectivas teóricas y aproximaciones metodológicas de variados campos disciplinares. En la actualidad, muchas de ellas son distribuidas de manera digital y corren con la ventaja de que el tiempo de edición y circulación suele ser más rápido que el de los libros impresos. Asimismo, la presencia de las revistas científicas en bases de datos y rankings, que establecen criterios de calidad a nivel internacional, incide en el impacto de las investigaciones que se publican. Por ello, identificar los estudios publicados en revistas de divulgación sobre un campo específico es una línea de investigación propicia para conocer los rasgos más relevantes del estado de la cuestión acerca de determinadas temáticas.

Cabe aclarar que el alcance real de un estudio de estas características es discutible, ya que muchos investigadores que desean dar a conocer sus resultados encuentran dificultades para publicar en revistas indizadas en esas bases de datos. Sin embargo, podría considerarse que se pueden identificar al menos tendencias de los abordajes teóricos y metodológicos predominantes sobre problemáticas específicas que son de interés para un amplio sector científico. En este artículo se pone de relieve un análisis bibliométrico de 34 artículos científicos publicados en revistas científicas de Comunicación de Latinoamérica indizadas en el Scimago Journal Ranking (SJR) de Scopus y del catálogo de Latindex. Dichos artículos hacen referencia a la comunicación de las organizaciones no gubernamentales (ONGs), uno de los actores frecuentemente marginados en los estudios vinculados al área.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. Sobre el análisis bibliométrico

Los estudios de carácter bibliométrico son una manera de conocer el desarrollo de un campo de conocimiento. Tomando a las revistas científicas como instrumento de difusión de investigaciones, se puede analizar temáticas, fuentes, autoría y modalidad de investigaciones finalizadas o en curso. Desde un corpus de investigación de esa naturaleza, se puede analizar también la evolución, el progreso y la rigurosidad científica de una disciplina, porque

como indican Cuevas-Molano, Sánchez-Cid y Matosas-López (2019), “los datos contenidos en los mismos facilitan examinar los índices de productividad, dispersión y rigurosidad científica” (p. 2).

Para este tipo de abordaje se realiza una revisión sistemática, a partir de la cual se busca reunir resultados y realizar una evaluación crítica (Cordeiro, Oliveira, Renteria & Guimarães, 2007). En otros términos, esta revisión sistemática responde a una forma de investigación que se vale de datos primarios provenientes de la literatura científica en tanto recurso de estudio de un determinado tema (García-Montero, Aguaded & Ferrés, 2017). De esa manera se pueden resumir los aspectos relevantes que marcan el grado de estudio de una disciplina y se identifica en qué estado se encuentra la producción de conocimiento respecto del tema que es de interés.

Teniendo en cuenta dicha perspectiva, el análisis que aquí se propone apunta a identificar artículos publicados en revistas académicas editadas en Latinoamérica que tienen –como valor agregado– presencia en bases de datos de referencia y cuya importancia en el ámbito científico esté validada por su factor de impacto. El análisis se inspira en estudios similares que han puesto el acento en conocer cómo se construye conocimiento desde la región (Montilla-Peña, 2012; Barranquero & Adriana, 2015; López-Ornelas, Osuna-Lever & Díaz-López, 2017; Orjuela-Córdoba, 2019; Arzuaga-Williams, 2019; entre otros) y pone foco específicamente en un corpus conformado por artículos publicados que refieren a la comunicación organizacional de las ONGs.

Los resultados de la revisión permiten conocer el estado de la cuestión de la literatura sobre comunicación organizacional de las ONGs en Latinoamérica. Con ese propósito se aplicó el procedimiento bibliométrico que permite identificar la información relevante sobre un tema concreto; en este caso, la literatura científica publicada en revistas científicas de Comunicación editadas en Latinoamérica y pertenecientes a directorios y catálogos de calidad, que hayan tratado el tema de la comunicación organizacional de las ONGs durante la última década.

Las bases de datos donde residen las revistas científicas son un indicador de calidad de los artículos que incluyen esas publicaciones. Porque para ser parte de estos directorios y reportes, las revistas deben cumplir criterios de calidad vinculados a su antigüedad y periodicidad, también deben tener un comité editorial con expertos internacionales, los artículos deben ser sometidos a revisión por pares y la revista debe ser frecuentemente citada en otras publicaciones, lo cual se relaciona con el factor de impacto.

Castillo-Esparcia, Rubio-Moraga y Almansa-Martínez (2012) destacan la importancia del factor de impacto como “la principal herramienta de estructuración para las revistas y el impacto entre los investigadores” (p. 252). Esta afirmación es relevante, ya que el nuevo conocimiento producido en el marco de las ciencias se refleja en revistas científicas que ostentan un alto impacto. En tal sentido, los autores aclaran que:

El factor de impacto mide la frecuencia media de artículos de una publicación que han sido citados en un determinado año o período. (...) Es decir, el factor de impacto se calcula dividiendo el número de citas que una publicación tiene en un determinado año por el número de artículos publicados en esa revista durante los dos años previos (Castillo-Esparcia, Rubio-Moraga & Almansa-Martínez, 2012, p. 252).

Entre las bases de datos disponibles se encuentra el Journal Citation Report (JCR) de Web of Science (WOS), y tiene como función diseñar herramientas cuantitativas para clasificar, evaluar, categorizar y comparar revistas científicas. Es importante destacar que este indicador no mide la calidad del artículo publicado, sino que mide y categoriza la calidad de la revista en la que el artículo aparece. El factor de impacto, según el reporte JCR, resulta de la división entre el número de citas que ha recibido una revista en un año y la totalidad de los contenidos publicados en los dos años anteriores. Por eso es importante verificar el impacto de la revista en el año en que se publica cada artículo, ya que esto puede modificarse año a año. El otro indicador de calidad es el mencionado SJR, que se puede consultar en la base de datos Scopus. Allí se clasifican revistas científicas por su impacto dentro de diferentes categorías, ordenadas por cuartiles.

En el caso de las revistas científicas editadas en Latinoamérica, no existen –al menos hasta el momento en que fue escrito el artículo– publicaciones que sean parte del ranking JCR de WOS, sin embargo, sí aparecen ediciones en el índice SJR-Scopus. Por ello, para lograr una mirada más certera respecto del estado de la cuestión acerca de la comunicación organizacional vinculada a las ONGs en la región, se incluyen revistas que están indizadas en el directorio Latindex. Éste recoge información sobre revistas científicas, profesionales y técnicas desde el año 2002. En su catálogo aparecen las publicaciones que cumplen con altos criterios de calidad y es una referencia confiable que califica las revistas que se editan en Iberoamérica.

2.2. Comunicación organizacional y ONGs

El presente estudio implica una búsqueda, selección y análisis de aquellas investigaciones que pretenden problematizar el tema de la comunicación organizacional de las ONG en revistas científicas editadas en Latinoamérica. Como se ha mencionado, se entiende que dichas revistas son espacios que proporcionan herramientas para la validación y construcción del conocimiento científico.

La revisión hecha por Saladrigas-Medina (2005) sostiene que el origen de la comunicación organizacional se destaca por su multiplicidad. Asimismo, la autora sostiene que su objeto de estudio ha sido considerado “tanto como campo propio de las Relaciones Públicas, como del Desarrollo Organizacional, de la Psicología Social, de la Sociología; incluso de la Administración o *Mana-*

gement” (2005, p. 2), lo cual indica la falta de reconocimiento o especificidad dentro del ámbito de la Comunicación y disciplinas afines.

A pesar de que se evidencia la presencia de diferentes enfoques teóricos que han tenido a la comunicación organizacional como principal foco de interés, recién en los últimos años de la década del 80 se clasificaron y se buscó establecer algunos de los presupuestos teóricos que rigen su desempeño disciplinar: mecanicista, psicológico, interpretativo simbólico y sistémico (Jablin & Putnam, 2001). En tal sentido, Burrell y Morgan (1979) fueron pioneros en sistematizar las tres grandes aproximaciones predominantes en el campo de la comunicación organizacional: la empírico-analítica (de enfoques positivistas o funcionalistas), la interpretativa y la crítica. Mientras que Krohling-Kunsch (2014) cita a Mumby, quien habla de cinco paradigmas de la comunicación organizacional: el *funcionalista*, el *interpretativo* (comunicación como diálogo), el *crítico* (donde la comunicación, los sistemas ideológicos y las relaciones de poder son relevantes), el *posmoderno* (comunicación como sistema inestable y portador de significados) y el *feminista* (comunicación como creación de significados e identidad de género).

Entre los años 1960 y 1980, predominó el enfoque funcionalista. El mismo “parte de la premisa de que el comportamiento comunicativo puede ser observable y tangible, medido y estandarizado. Se preocupa por estructuras y prácticas de comunicación (...) dejando de lado los análisis de los aspectos sociales, políticos, económicos, tecnológicos y organizativos” (Krohling-Kunsch, 2014, p. 42). Pero a partir de la década de 1980 aumentaron las investigaciones de comunicación organizacional con perspectivas críticas e interpretativas. Además, la autora desarrolla una propuesta sobre las dimensiones propias de la comunicación organizacional, que, debido a su complejidad, requieren de una construcción teórica acorde al fenómeno en estudio. Para Krohling-Kunsch (2014), la comunicación organizacional reúne cuatro dimensiones principales: la instrumental, la humana, la cultural y la estratégica.

En la actualidad, siguiendo la línea de Krohling-Kunsch, la comunicación organizacional es un campo de perspectivas múltiples: “Se caracteriza como una identidad interdisciplinaria, que alberga varias perspectivas supuestos teóricos y epistemológicos, incluidos el modernismo, el realismo, el interpretativismo, la retórica, teoría crítica, posmodernismo y postestructuralismo, el feminismo y el poscolonialismo” (2014, p. 45).

Esta rápida revisión indica que la consolidación de la comunicación organizacional en la región lleva más de dos décadas, gracias a la producción de conocimiento científico de manera continuada sobre experiencias locales (Ferrari, 2003, 2012; Pérez, 2008; Pérez & Massoni, 2009; Krohling, 2011; Preciado, 2013; Manucci, 2016; Nassar, de Farias & Furlanetto, 2016; entre otros). Y a pesar de que se evidencia una frecuente falta de acuerdo para lograr una denominación común respecto de la disciplina, se considera, coincidiendo

con otros estudios (Arzuaga-Williams, 2019; Vidales, 2015), que el término *comunicación organizacionales* es el más aceptado en la región y que su desarrollo abarca el enfoque de perspectivas empírico-analíticas, críticas e interpretativas.

Siguiendo a Krohling (2011), la comunicación organizacional

busca contemplar una visión amplia de la comunicación en y de las organizaciones, tomando en cuenta todos los aspectos relacionados con la complejidad del fenómeno comunicacional inherente a la naturaleza de las organizaciones, tales como los relacionamientos interpersonales presentes en la dimensión humana de la comunicación, además de la dimensión estratégica e instrumental (p. 73).

Asimismo, la autora hizo referencia –unos años más tarde– a la enorme riqueza epistemológica de la comunicación organizacional, lo que la pone a la altura de las exigencias que tienen las organizaciones en una sociedad marcada por las nuevas tecnologías comunicacionales:

Las acciones aisladas de la comunicación de Marketing y las Relaciones Públicas son insuficientes para afrontar los nuevos mercados competitivos y las relaciones con públicos y / o interlocutores de diferentes segmentos. Estos son cada vez más exigentes y reclaman a las organizaciones responsabilidad social, actitudes transparentes, comportamientos éticos, y respeto y preservación del planeta, etc., (...). En este contexto, la comunicación se vuelve estratégica y su gestión tiene que verse bajo una nueva cosmovisión y en una perspectiva interdisciplinaria (Krohling-Kunsch, 2014, p. 41).

La enorme riqueza teórica y metodológica de los estudios sobre comunicación organizacional permite considerar la complejidad de los fenómenos que son estudiados, marcada por su singularidad dentro de una disciplina como la Comunicación.

En este sentido, este estudio suscribe a la perspectiva defendida por Krohling-Kunsch, quien enfatiza que se debe “abandonar las fragmentaciones” (2014, p. 45) y abogar por una comunicación organizacional integral que esquivе la perspectiva meramente instrumental y adopte una postura de estudio que busque “procesar el fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones y todo su contexto político, económico y social” (ibíd.), teniendo en cuenta, además, los aspectos simbólicos “valorando las prácticas comunicativas e interacciones en sus más diversas formas de manifestación y construcción social” (ibíd.).

En cuanto a los enfoques que analizan el rol de las ONGs, los aportes predominantes desde la ciencia política han conceptualizado a estas entidades con diversas terminologías: organizaciones de la sociedad civil, Tercer Sector, movimientos sociales organizados, grupos de interés público (Muñoz-Márquez, 2014). Estas cuatro maneras o enfoques permiten observar aristas interesantes

para reflexionar sobre el fenómeno de las ONGs y su función, por ejemplo, en el proceso político. Los referentes teóricos de la sociedad civil indican que la función primordial de estas organizaciones radica en la protección y defensa de la democracia. En tal sentido, Putnam (2000) señala que la existencia de asociaciones civiles voluntarias (entre las que incluye a las ONGs) es fundamental para el buen funcionamiento de las democracias e incrementa su eficacia por sus efectos positivos en la formación cívica de la ciudadanía y en la capacidad de movilización que pueden adquirir. A pesar de ello, Putnam (2000) también admite que el número de este tipo de organizaciones de la sociedad civil no garantiza la calidad de la democracia, porque lo que define su buen desempeño son las relaciones que estas organizaciones construyen con la sociedad y los gobiernos.

Desde la perspectiva teórica que considera relevante la relación entre las ONGs y los movimientos sociales, los autores que suscriben a esta corriente aclaran que no debe confundirse a las ONGs con los movimientos sociales, pero debe considerarse que las primeras son parte de los segundos. Para quienes defienden este enfoque, la estructura de las ONGs es más estable que la de los movimientos sociales, lo que colabora en la mejor articulación de las protestas colectivas (Diani & Eyerman, 1992). En algunos casos, son éstas las que dan inicio a los movimientos sociales y constituyen los cimientos para su continuidad (Della Porta & Diani, 2006).

Desde el enfoque del Tercer Sector se considera a las ONGs como el brazo civil de la ejecución de políticas estatales que tienen como papel fundamental mejorar la gobernanza, producto de la desaparición del *Estado de bienestar* (Berry, 2003; Zimmer & Freise, 2008). Las ONGs serían entonces un aporte para la ejecución de políticas públicas, además de tener un rol en el control y vigilia del Estado. Esta perspectiva termina por restringir la lectura sobre el potencial de influencia de las ONGs, incluso desde el punto de vista regulatorio que existe en algunos países. Berry (2003) indica que en Estados Unidos las organizaciones no lucrativas no pueden realizar actividades de presión política, y que, si lo hacen, podrían llegar a perder los beneficios impositivos que les permite su financiación.

El cuarto enfoque es el que considera a las ONGs como grupos de interés público. Esta perspectiva reviste ciertos problemas por la amplitud del concepto *grupo de interés*, que vuelve difuso definir quiénes pueden ser considerados como tales. Para sortearlos, Walker (1983) y luego Jordan y Maloney (1997) proponen una subcategoría dentro de la comunidad de los grupos de interés denominada *organizaciones de ciudadanos*. A ellos se suma el aporte de Kenneth y Edwards (2004), quienes también sugieren que las ONGs son un tipo de grupo de interés que se caracteriza por la defensa de una causa que responde a una obligación moral. Es decir que, según la orientación de los recursos de la organización, puede o no ser considerado un grupo de interés ciudadano.

En ese marco, y haciendo referencia específica al plano regional, el papel de estas entidades es muy importante, ya que son consideradas como

actores por derecho propio en procesos que, liderados por diversos movimientos sociales, han demandado y alcanzado logros en diversos ámbitos. En nuestra región, se ha fortalecido la conciencia y el reconocimiento de derechos, han disminuido diversas formas de desigualdad y exclusión social y se ha ampliado el ejercicio democrático (Acción, 2014, p. 36)

Teniendo en cuenta el rol social y político que cumplen en la sociedad actual, se considera que las ONGs no están exentas de formar parte de la problematización sobre sus capacidades y potencialidades comunicacionales. Por ello, el estudio que se presenta pretende, además, ser una contribución que permita dar a conocer el estado de la cuestión de aquellos estudios que se enfocan especialmente en la comunicación organizacional de este sector.

En relación con la factibilidad y el cumplimiento de los objetivos previstos, se buscaron –en una primera instancia– los artículos científicos que abordan este escenario variado en revistas científicas de acceso abierto y editadas en Latinoamérica. Esto permitió conocer la distribución de la literatura científica –publicada en la última década en el contexto regional– relacionada con el tema aquí planteado.

Sobre esa base, el estudio bibliométrico de 34 artículos publicados en revistas científicas de Comunicación permitió orientar el análisis de los resultados y responder las preguntas que guían la indagación realizada:

- A. ¿Cuál es el estado de la cuestión de investigaciones publicadas en revistas indizadas de Latinoamérica sobre la comunicación organizacional de las ONGs?
- B. ¿Cuáles son los marcos conceptuales y metodológicos utilizados con mayor frecuencia para conocer los usos y apropiaciones comunicacionales de estos actores?

La lectura y la observación de los artículos publicados en las revistas científicas latinoamericanas que cumplieron con los criterios de búsqueda fue lo que permitió identificar los rasgos del material estudiado, del contenido de los artículos y de los autores, y de esa manera generar una aproximación al estado actual de investigaciones científicas regionales sobre la temática.

3. DISEÑO Y METODOLOGÍA

Esta investigación es un estudio bibliométrico descriptivo sobre los artículos científicos publicados en revistas indizadas en bases de datos y editadas,

de Latinoamérica, que tratan el tema de la comunicación organizacional en las ONG. Las fuentes bibliográficas para buscar los artículos que aborden la temática son SJR-Scopus y el directorio Latindex¹.

De esta forma, el *corpus* se compone de 34 artículos científicos publicados en revistas de acceso abierto e indizadas en SJR-Scopus y en el directorio Latindex en los últimos diez años. El período de tiempo se justifica al entender que las últimas dos décadas significaron un proceso de consolidación de la comunicación organizacional en Latinoamérica (Bouzon, 2011; Doerfel & Gibbs, 2013; Mumby & Putnam, 2013). Como se ha mencionado, el foco de interés son las publicaciones que han centrado sus esfuerzos en contribuir al conocimiento sobre las nuevas prácticas de comunicación de las ONGs. En este sentido, interesa saber el conocimiento compartido y publicado en revistas cuya edición se realiza en Latinoamérica, lo cual significa que se tomaron en cuenta artículos publicados en estas revistas que tratan el tema, aunque no traten casos específicos de esta región.

En una primera instancia, el procedimiento implicó encontrar las revistas indizadas en ambas bases de datos. En el caso de SJR-Scopus, se ingresó a la pestaña "Sources" y se filtraron las revistas de interés con los siguientes términos de búsqueda: *Social Sciences Communication, Latin America, Journals, 2018, Only open access Journal*. Esta operación dio como resultado la identificación de trece revistas cuya edición se realiza en países de Latinoamérica.

En el caso de *Latindex*, se ingresó al directorio y se determinó una búsqueda avanzada con los siguientes parámetros en búsqueda avanzada: Directorio; Tema: Ciencias Sociales; Subtema: Ciencias de la Comunicación; Región: Latinoamérica; Acceso abierto: Sí. El resultado fue: 92 revistas indizadas, aunque al momento de afinar la información para determinar las que se seguían publicando, el universo se redujo a 89 revistas².

El universo completo señaló entonces la existencia de 89 revistas científicas correspondientes al directorio Latindex y 6 revistas que figuran específicamente en SJR-Scopus (5 de ellas editadas en Brasil: *Interface, Transinformação, Informação e sociedade, Perspectivas em ciência da informação, Texto livre y Discursos fotográficos*; más 1 revista editada en Perú: *Revista de Comunicación*). Pero además, existen otras 6 revistas que aparecen tanto en Latindex como en SJR-Scopus bajo la categoría, tema o subtema comunicación/communication (*Cuadernos.info*, de Chile; *Comunicación y Sociedad*, de México; *Palabra Clave y Signo y Pensamiento*, de Colombia; *Brazilian Journalism Research y Comunicação Midia e Consumo*, de Brasil). En la suma de ambos directorios, el resultado fue de 101 publicaciones científicas indizadas.

1 Vale recordar este recorte obedece a que el ranking JCR no ofrece resultados correspondientes a revistas editadas en países latinoamericanos, a partir de los términos de búsqueda: *comunicación, Latinoamérica, acceso abierto*.

2 Al momento de realizar el relevamiento, las revistas *CONfines de relaciones internacionales y ciencia política y Rastros Rostros* figuran como "inactivas", mientras que *Mediólogos* figura como que dejó de publicarse.

Luego, se ingresó a cada una de las páginas web de las revistas para rastrear y encontrar los artículos que trataron el tema comunicación organizacional de las ONGs durante la última década. Para ello, en los casos en los que la página estaba disponible, se hizo uso del propio buscador interno de la revista y se insertaron palabras clave para realizar la búsqueda. Cuando la revista no ofrecía la herramienta de búsqueda o *pesquisa*, se ingresó a cada edición publicada desde el año 2010 y se realizó una búsqueda manual. A partir de la lectura de los artículos se determinó su incorporación o no al *corpus* de análisis.

Una vez identificados los artículos que cumplían con la característica primordial, se recolectaron datos vinculados a las siguientes categorías:

- A. Revistas que publicaron artículos referentes a la comunicación organizacional de las ONG.
- B. Lugar de edición de la/s revista/s.
- C. Revista que más trató la temática.
- D. Año de publicación del/los artículos/s.
- E. Cantidad de autores/as. Subcategoría: género de autoría.
- F. Categorías conceptuales de la variable comunicación organizacional.
- G. Procedimientos y métodos utilizados.

Respecto a las categorías conceptuales, se observaron aquellos datos que ofrecieran referencia de los conceptos que guían la actividad investigadora, ya que como afirman Sautu y otros autores (2005): el marco teórico “es el corpus de conceptos de diferentes niveles de abstracción articulados entre sí que orientan la forma de aprehender la realidad” (p. 34).

Para ello, también es fundamental la contextualización de los marcos teóricos que son utilizados en la región. Al respecto, Vasallo de Lopes (2014) afirma que “el estado actual de los estudios de comunicación nos lleva a destacar el aporte como, rasgo distintivo, de la teoría de la mediación latinoamericana” (p. 66). Sumado a este enfoque, la autora también destaca la presencia de estudios vinculados a la teoría de los discursos sociales: “Otra escuela teórica importante en Latinoamérica ha sido la de estudios del discurso, en sus diversas tendencias. La semiótica, o semiología, está estructurada en diálogo con estas tendencias” (2014, p. 75).

Cada artículo científico publicado fue ordenado en una plantilla con números ordinales y se diferenció de los otros también a partir del título. El *corpus* se compone finalmente de 34 artículos publicados en revistas indizadas en ambas bases de datos (32 en Latindex y 2 en Scopus).

Una cuestión relevante vinculada al desarrollo de la investigación plan-

teada es que se buscó la producción de conocimiento sobre la comunicación organizacional de las ONGs instituidas como tales. Esto implicó que muchos artículos fueron descartados. Entre otros, se destacan interesantes estudios sobre colectivos de mujeres, de agrupaciones indígenas, de jóvenes, de nuevos movimientos sociales, entre otros, y sus prácticas de comunicación. Estas investigaciones fueron descartadas porque no cumplían con el criterio de *institucionalidad* de la organización que se analizaba en los artículos consultados. Sin embargo, en el futuro bien se podría realizar un análisis comparativo para identificar similitudes y diferencias entre las prácticas y las acciones identificadas de los colectivos no institucionalizados y las ONGs que sí están instauradas como tales.

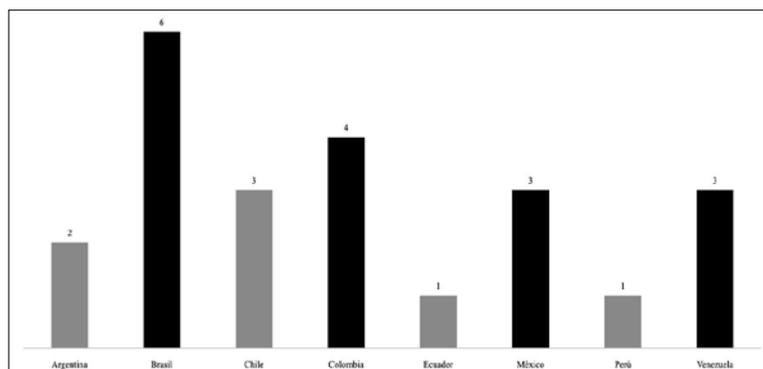
4. RESULTADOS

La primera operación analítica se orientó a identificar las revistas científicas de Comunicación que han publicado artículos diagnósticos o analíticos referidos a la comunicación organizacional de las ONGs. Se consideró también su lugar de edición y la editorial responsable. Los resultados se observan en la Tabla 1.

Como ya se mencionó, las bases de datos consultadas dieron un total de 101 revistas de comunicación editadas en Latinoamérica. Sin embargo, como se puede observar en la Tabla 1, en sólo 23 de ellas se detectaron artículos referentes a la temática de interés. Esta cantidad significa que en la última década sólo el 23% de las revistas científicas ha aprobado y publicado artículos vinculados al abordaje de la comunicación organizacional de las ONGs.

A partir de ese dato, se consideró establecer las referencias geográficas de las revistas que publicaron artículos sobre el tema. Para ello, se identificaron los países que editaron las revistas que son parte del *corpus*.

Gráfico 1. Ediciones de revistas con el tema de comunicación organizacional por países



Fuente: elaboración propia.

Tabla 1. País en donde fue editada, responsable y revista que abordó la temática en la última década

País	Responsable editorial	Nombre de la revista	Título del artículo
Argentina	Universidad Nacional de La Plata	<i>Actas de Periodismo y Comunicación</i>	- La identidad en la comunicación sin fines de lucro. - Los procesos de convocatoria, un desafío permanente. Claves para pensar convocatorias desde y para organizaciones comunitarias
Argentina	Universidad Nacional de La Plata	<i>Oficios terrestres</i>	- La mediatización de las demandas de los contra-públicos subalternos
Brasil	Universidade Federal do Paraná, Programa de Pós-graduação em Comunicação	<i>Ação midiática</i>	- Imprensa feminista no contexto das lutas das mulheres: ativismo midiático, cidadania e novas formas de resistência - Diálogo: o alicerce para humanizar a comunicação organizacional na sociedade contemporânea - Ciclanas em rede: um estudo sobre comunicação, mulheres e espaço urbano
Brasil	Universidade de Sao Paulo, Grupo de Pesquisas Alterjor	<i>Alterjor</i>	- Cidadania através da comunicação: reflexão sobre potencialidades da comunicação comunitária
Brasil	Universidade Federal do Tocantins; Universidade Federal de Rondônia; Universidade Federal de Roraima; Universidade Federal do Pará	<i>Aturá</i>	- Percepções sobre cidadania e meio ambiente a partir das ações comunicacionais da ONGs Terra Verde
Brasil	Universidade Federal do Rio Grande do Sul	<i>Em questão</i>	- Relações de força: uma análise a partir do Primeiro, Segundo e Terceiro Setor
Brasil	Pontifícia Universidade Católica de Goiás	<i>Panorama</i>	- Comunicação intucional para ONGs: alcançando maior área de influencia - Comunicação comunitária no grupo pela Vida em Goiânia
Brasil	Universidade Federal da Paraíba	<i>infoysoc</i>	- Análise da gestão da informação para a saúde preventiva: o caso do Projeto Garotada Solidária contra o contágio das DST/AIDS
Chile	Universidad de Chile	<i>Com. y Medios</i>	- Ciudad y participación vecinal: abordajes teórico/metodológicos para el análisis de organizaciones autoconvocadas
Chile	Pontificia Universidad Católica de Chile	<i>Cuadernos.info</i>	- Análisis bibliométrico sobre Comunicación, Desarrollo y Cambio Social en las diez primeras revistas de Comunicación de España. - Dirigentes de campamento y actividad mediática: más allá de Internet
Chile	Universidad de la Frontera	<i>Perspectivas</i>	- Comunicación, redes de conocimiento y cooperación: revisión teórica y propuesta metodológica
Colombia	Universidad de Medellín	<i>Anagrama</i>	- Análisis de la planeación estratégica de la comunicación en cuatro proyectos de intervención social en Montería
Colombia	Universidad Pontificia Bolivariana	<i>Comunicación</i>	- La identificación organizacional de los voluntarios con la entidad social: el caso CompArte
Colombia	Corporación Universitaria Minuto de Dios	<i>Mediaciones</i>	- Estructura actual de los departamentos de comunicación de las ONGs españolas: de la persuasión a la gestión de las relaciones públicas - El derecho a la comunicación con identidad. Aportes de los debates indígenas en Argentina para pensar la noción de derechos a la comunicación. - Comunicación estratégica: indicadores comunicacionales en la dimensión interaccional
Colombia	Universidad de La Sabana	<i>Palabra clave</i>	- Gestión de la comunicación estratégica en los sectores empresarial, de desarrollo y público. - Estudio comparativo Organizaciones de la sociedad civil y sus producciones en radio e Internet: fortaleciendo agendas para la democracia y los derechos humanos en Colombia
Ecuador	Casa Editorial del Polo CASEDELPO	<i>Polo de conocimiento</i>	- El marketing en instituciones del Tercer Sector
México	Universidad de Guadalajara	<i>ComYSociedad</i>	- Medios indígenas transnacionales: el fomento del cosmopolitismo desde abajo.
México	Universidad Autónoma del Estado de México	<i>Espacios públicos</i>	- Respuestas ciudadanas ante la desaparición de personas en México (2000-2013) - Transparencia no Tercero Sector: Una propuesta de construido e mensuración
México	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	<i>Razón y Palabra</i>	- Identidad visual corporativa en organizaciones de la Economía Popular y Solidaria. Estudio de casos en Guayaquil, Ecuador
Perú	Universidad de Piura	<i>Rev de Comunicación</i>	- La realidad virtual y el video 360º en la comunicación empresarial e institucional
Venezuela	Universidad de Zulia	<i>Opción</i>	- Las ONG de cooperación al desarrollo: el gap entre la imagen percibida y la imagen deseada - Tercer Sector: de invitado a imprescindible en la gestión de bienestar - Organizaciones ambientalistas y su influencia: los claroscuros en la crisis ambiental de la industria del salmón en Chile
Venezuela	Universidad de Zulia	<i>quorum</i>	- El Tercer Sector en el comando de las Tvs educativas en Brasil: relaciones entre política, mercado y religión
Venezuela	Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo	<i>Revista Cientific</i>	Gerencia Tecnológica de la Información y Comunicación en las Organizaciones Sociales

Fuente: elaboración propia.

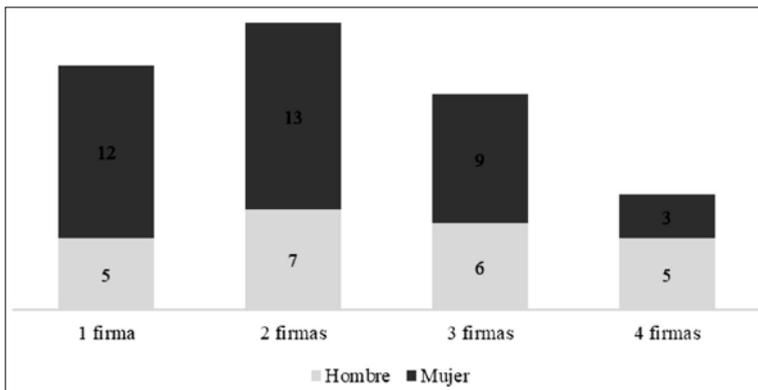
Gráfico 3. Frecuencia de publicación de artículos sobre la comunicación organizacional por año



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la categoría referente a la frecuencia y los años en los que el tema suscitó un mayor interés para las publicaciones científicas, los datos indican que fueron el 2013 y el 2015. En esos años se publicó el mayor número de divulgaciones científicas referidas al tema, con 6 artículos en cada uno de esos años. La tendencia se mantuvo de modo relativamente sostenido hasta 2018, pero ya para 2019 los artículos publicados sobre la comunicación organizacional de las ONGs fueron tan sólo 2.

Gráfico 4. Género de autoría en artículos sobre comunicación organizacional en ONGs



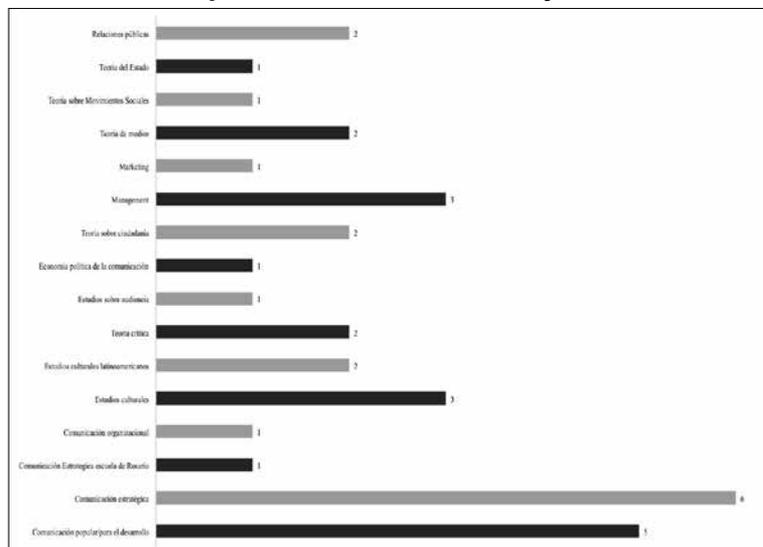
Fuente: elaboración propia.

En la categoría referente a cantidad de autores y la subcategoría de género, se hallaron resultados de interés. Se identificaron 60 autorías distribuidas en los 34 artículos seleccionados. Se evaluó la cantidad de firmas por cada artículo y los resultados fueron contundentes respecto de publicaciones firmadas por una sola persona, con el 50% del total (17 artículos), mientras que las investigaciones firmadas por dos personas significaron un 29% (10 artículos con dos firmas), seguidas del 15% correspondientes a tres firmantes (3 artículos) y el 6% correspondiente a artículos firmados por cuatro investigadores (2 artículos con cuatro firmas).

Es muy destacable la presencia de mujeres como únicas firmantes (60% de los artículos de una sola autoría). En el total de los artículos (n=34), el 71% fue firmado primero por una mujer seguida de otros autores, frente al 29% firmado por hombres como primer autor seguido de otros autores. Esta mayor presencia femenina se repite cuando hay dos o tres firmantes, y sólo cuando son cuatro autores la cantidad de hombres ha sobrepasado en número a las mujeres. Esta alta participación femenina ratifica lo hallado en otros estudios que tratan la participación de la mujer en la producción de conocimiento en publicaciones científicas vinculadas a la comunicación (Castillo-Esparcia y Castellero-Ostio, 2018).

La categoría referente a las categorías conceptuales de referencia de los artículos que fueron parte del estudio es, quizás, la que ha ofrecido los resultados más interesantes.

Gráfico 5. Marcos teóricos presentes en los artículos de comunicación organizacional en las ONGs



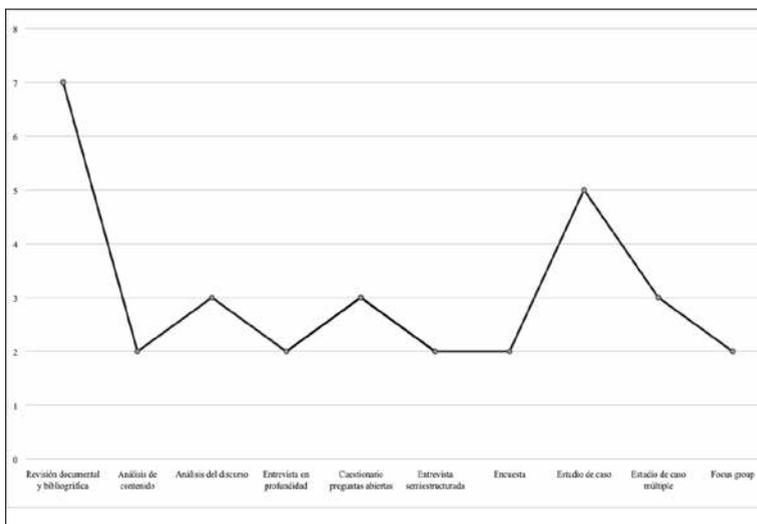
Fuente: elaboración propia.

Se evidencia una transversalidad de conocimiento y una alta complejidad en la construcción del andamiaje teórico desde donde se abordan los fenómenos estudiados. Es frecuente encontrar marcos teóricos amplios que no se circunscriben sólo a aportes propios de las teorías de la comunicación organizacional, pero que son utilizados para reflexionar sobre las complejidades de lo que se pretende estudiar. Es el caso de la teoría del Estado o las teorías que buscan problematizar la construcción de ciudadanía desde las organizaciones sociales, que se toman como referente empírico para tales estudios.

También es destacable de qué modo aún persiste una variedad terminológica para referirse a marcos teóricos que vinculan la comunicación organizacional, la comunicación estratégica y también las Relaciones Públicas. Cuando se menciona la postura teórico-disciplinar desde esta variedad de términos, varios de los artículos seleccionados hacen referencia a los mismos autores del campo.

El enfoque de la comunicación estratégica como disciplina en plena consolidación dentro de los estudios de comunicación en las organizaciones está ganando terreno a perspectivas otrora dominantes en la literatura latinoamericana, como la comunicación alternativa o la comunicación para el desarrollo. Vale decir que se ha apartado de esta postura el modelo de la comunicación estratégica (Pérez, 2008; Pérez & Massoni, 2009) ya que la propuesta pretende establecer un recorrido de características propias, aunque enriquecido de los aportes de la línea de la comunicación estratégica de autores cuya producción científica se centra en España o en países anglosajones.

Gráfico 6. Métodos utilizados en artículos científicos sobre comunicación organizacional de las ONGs



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la categoría de los métodos de investigación, se destaca la revisión documental o bibliográfica, y le sigue el estudio de caso como método de mayor utilización en el marco de los artículos analizados. El estudio de caso múltiple es otro método que aparece con frecuencia en las investigaciones consultadas. Éstas realizan una comparativa respecto de la experiencia en desarrollo de acciones de comunicación de las ONGs, de modo de producir un punto de partida para futuras intervenciones comunicacionales.

También se observa que los cuestionarios de preguntas abiertas, aplicados a responsables de áreas de comunicación de las organizaciones, constituyen otra herramienta a la que se acude en las investigaciones. Dicha herramienta se utiliza además para el desarrollo de estudios sobre las audiencias y la recepción de campañas comunicacionales. Mientras que el análisis del discurso, especialmente dedicado al abordaje de medios y documentos jurídicos, se muestra como otro método de investigación para la comunicación organizacional de las ONGs.

En términos generales, los resultados mostrados sugieren que existe interés por la producción de conocimiento sobre experiencias, presentes y pasadas, referente a la comunicación en las organizaciones no gubernamentales en las revistas editadas en Latinoamérica, aunque su localización es variable y su desarrollo es incipiente o se halla aún en proceso de consolidación.

5. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La comunicación organizacional es un tema en permanente proceso de construcción teórica y metodológica. Durante los últimos años, su desarrollo se ha visto reflejado en la creciente especialización de los profesionales y en los avances tecnológicos que permitieron la circulación de investigaciones dedicadas al área. En tal sentido, los estudios sobre las diversas temáticas referidas a la comunicación organizacional que publican las revistas científicas –con presencia en bases de datos que validan su calidad e impacto– son herramientas que han permitido conocer los avances, discusiones e innovaciones en el campo de la comunicación en las organizaciones. El interés de este artículo se centró en aportar elementos para conocer el estado de la cuestión y la producción de conocimiento sobre la comunicación organizacional, especialmente vinculada a las ONGs, entendidas como actores políticos y sociales que cumplen un rol social de relevancia y disputan sentidos en el espacio público político.

Estudios como el de Orjuela-Córdoba (2019), dedicado al análisis de diez revistas científicas latinoamericanas –y las temáticas abordadas entre el 2006-2011–, permiten destacar que las tematizaciones más frecuentes tienen que ver con el impacto de la comunicación y las nuevas tecnologías, seguido por los estudios centrados en el vínculo entre comunicación y estrategias y los abordajes sobre identidad y cultura corporativa. Igual frecuencia se establece

respecto de las publicaciones sobre comunicación pública, comunicación organizacional y comunicación política. En lo que respecta a la comunicación organizacional de las ONG, los hallazgos que aquí se exhiben evidencian una presencia marginal de estudios que abordan la cuestión en revistas indizadas en la región de Latinoamérica: de las 101 publicaciones analizadas, apenas 23 revistas han dado espacio a la temática en la última década.

Por otro lado, se nota que el liderazgo de las publicaciones brasileñas se mantiene también en esta temática específica y vinculada a la producción de conocimiento sobre la comunicación organizacional de las ONG. Un rasgo llamativo es la presencia de mujeres firmantes en estudios que tratan el tema. Este dato es alentador en cuanto a la creciente participación femenina en la construcción de conocimiento.

Respecto a las categorías conceptuales que sustentan las reflexiones y los abordajes aplicados en las investigaciones consultadas, es llamativa la persistencia de terminología variada a la hora de referir a investigaciones ubicadas en el terreno de la comunicación organizacional, las relaciones públicas y la comunicación estratégica (Arzuaga-Williams, 2019). No obstante, se evidencia una creciente apelación a la comunicación estratégica como sustento teórico de muchos de los estudios consultados (Krohling-Kunsch, 2014).

En cuanto a los procedimientos y las técnicas de investigación utilizados, se evidencia que el bagaje experiencial y teórico respecto de la comunicación organizacional centrado en las ONG está aún en un proceso de desarrollo y consolidación, ya que el método de mayor presencia es el análisis documental y bibliográfico. Esto concuerda con lo afirmado por Barranquero y Adriana (2015) en un estudio realizado entre 2009-2013 sobre los artículos publicados en las revistas científica de Comunicación de mejor ranking en el Índice H de Google Scholar. Allí se concluye que “sobresale la escasa presencia de estudios de corte empírico; más de la mitad de los artículos tienen forma de ensayos o reflexiones de carácter teórico o histórico” (2015, p. 44). Un hallazgo alentador es que también aparecen estudios que utilizan la metodología de análisis de casos para poder generar conocimiento respecto de la temática específica.

Sobre la base de lo desarrollado, puede concluirse que la producción científica latinoamericana sobre comunicación organizacional –enfocada específicamente en ONGs– está aún en un estado marginal. Así lo demuestra la presencia de ese tipo estudios en revistas indizadas en bases de datos que buscan garantizar la calidad y el acceso abierto de las investigaciones realizadas.

REFERENCIAS

- Acción (2014). *El rol de las ONG en América Latina. Los desafíos de un presente cambiante*. Recuperado de: <http://accionag.cl/wp-content/uploads/2017/08/ROL-ONG-Latinoamerica.pdf>

- Arzuaga-Williams, M. (2019). Perspectivas latinoamericanas sobre el rol de los profesionales de la comunicación organizacional y las relaciones públicas. *Anagramas Rumbos y Sentidos de la Comunicación*, 17(34), 135-154. Recuperado de <https://bit.ly/3dIKYZZ>
- Barranquero, A. & Adriana, A. (2015). La producción académica sobre Comunicación, Desarrollo y Cambio Social en las revistas científicas de América Latina. *Signo y Pensamiento*, 34(67), 30-58. DOI: 10.11144/Javeriana.syp34-67.pacd
- Berry, J. (2003). *A voice for nonprofits*. Washington: Brooking Institutions Press.
- Bouzon, A. (2011). Las investigaciones en comunicación de las organizaciones: orígenes y fundamentos. *Organicom*, 8(14), 13-28. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/268367745.pdf>
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann.
- Castillo-Esparcia, A. & Castellero-Ostio, E. (2018). Revistas de comunicación en el Journal Citation Report (JCR). En González Alcaide, G., García Mirón, S. & Gayol González, A. (2018). *La Investigación actual y sus retos multidisciplinares* (pp. 71-86). Barcelona: Gedisa.
- Castillo-Esparcia, A., Rubio-Moraga, Á. & Almansa-Martínez, A. (2012). La investigación en Comunicación. Análisis bibliométrico de las revistas de mayor impacto del ISI. *Revista Latina de Comunicación Social* (67), 248-270. DOI: 10.4185/RLCS-067-955-248-270
- Cordeiro, A. M., Oliveira G. M., Renteria, J. M. & Guimarães, C.A. (2007). Revisão sistemática: uma revisão narrativa. *Revista-do Colégio Brasileiro de Cirurgiões*, 34(5), 428-431. DOI: 10.1590/S0100-69912007000600012
- Cuevas-Molano, E., Sánchez-Cid, M. & Matosas-López, L. (2019). Análisis bibliométrico de estudios sobre la estrategia de contenidos de marca en los medios sociales. *Comunicación y Sociedad*, e7441, 1-25. Recuperado de: <http://www.comunicacionsociedad.cucsh.udg.mx/index.php/comsoc/article/view/e7441>
- DellaPorta, D. & Diani, M. (2006). *Social movements: an introduction*. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Diani, M. & Eyerman, R. (1992). *Studying collective action*, Londres: Sage Publications.
- Doerfel, M. & Gibbs, J. (2013). Field Research. In Putnam, L. & Mumby, D. (orgs), *The Sage Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 223-243). California: SAGE.
- Ferrari, M. (2003). Public Relations in Chile: Searching for Identity Amid Imported Models. In Sriramesh, K. & Verčič, D. (orgs.), *The Global Public Relations Handbook. Theory, Research, and Practice* (pp. 378 - 395). Nueva Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Ferrari, M. (2012). Comunicación y cultura: análisis de la realidad de las relaciones públicas

- en organizaciones chilenas y brasileñas. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos*, (40), 47-64. Recuperado de: <https://bit.ly/2A7uYBZ>
- García-Montero, A. C., Aguaded, I. & Ferrés, J. (2017). Competencia mediática organizacional: una revisión sistemática de literatura científica en Web of Science. *Dixit*, (27), 74-87. DOI: <https://doi.org/10.22235/d.v0i27.1497>
- Jablin, F. & Putnam, L. (2001). *The new handbook of organizational communication. Advances in theory, research and methods*. California: Sage publications.
- Jordan, G. & Maloney, W. (1997). *The protest business? Mobilizing campaign*. Manchester: Manchester University Press.
- Kenneth A. & Edwards, B. (2004). Advocacy Organizations in the U.S. Political Process, *Annual Review of Sociology*, 30, 479-506.
- Krohling, M. (2011). Comunicação Organizacional e Relações Públicas: Perspectivas dos estudos Latino-Americanos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 1(1), 69-96.
- Krohling-Kunsch, M. (2014). Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. *Matrizes*, 8(2), 35-61. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/issn.1982-8160.v8i2p35-61>
- López-Ornelas, M., Osuna Lever, C. & Díaz López, K. (2017). Las revistas académicas de comunicación de acceso abierto en México. Retos y vicisitudes. *Revista Latina de Comunicación Social* (72), 475-499. DOI: 10.4185/RLCS-2017-1175
- Manucci, M. (2016). Management of Experiences: A Model for Designing Strategic Linkages. *Management Communication Quarterly*, 30(2), 249-255.
- Montilla-Peña, L. (2012). Análisis bibliométrico sobre la producción científica archivística en la Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe (Redalyc) durante el período 2001-2011 *Biblios* (48), 1-11. DOI: 10.5195/biblios.2012.65
- Mumby, D. & Putnam, L. (2013). Introduction: Advancing Theory and Research in Organizational Communication. In Putnam, L. & Mumby, D. (orgs.), *The SAGE Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods* (pp.1-18). California: Sage.
- Muñoz-Márquez, L. (2014). A vueltas con las ONG: perspectivas teóricas sobre su papel en el proceso político. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública* 3 (2), 275-296. Recuperado de: <https://bit.ly/35KtN7q>
- Nassar, P., de Farias, L. & Furlanetto, M. (2016). Cenário histórico das relações públicas no Brasil. *Organicom*, 13(24), 151-160. Recuperado de: <https://bit.ly/2WLavdN>
- Orjuela Córdoba, S. (2019). Entendiendo la comunicación en la organización a través de 10 revistas latinoamericanas. *Organicom*, 16(30), 152-163. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/268368101.pdf>
- Pérez, R. (2008). *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Editorial Ariel.

- Pérez, R. & Massoni, S. (2009). *Hacia una teoría general de la estratégica*. Barcelona: Ariel.
- Preciado, A. (2013). The role of public relations in corporate social responsibility programs in the Colombian electricity sector. *Public Relations Review*, (39), 591-593. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.07.004>
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Nueva York: Simon & Schuster.
- Saladrigas-Medina, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 8(60), 1-7. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81986008>
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle, P. & Elbert, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. Buenos Aires: Clacso.
- Vassallo de Lopes, M. (2014). Mediação e recepção. Algumas conexões teóricas e metodológicas nos estudos latinoamericanos de comunicação. *Matrizes*, 8(1), 65-80. DOI: 10.11606/issn.1982-8160.v8i1p65-80
- Verón, E. (2013). *La semiosis social, 2. Ideas, momentos, interpretantes*. Buenos Aires: Paidós.
- Vidales, C. (2015). Historia, teoría e investigación de la comunicación. *Comunicación y Sociedad* (23), 11-43. DOI: <https://doi.org/10.32870/cys.v0i23.60>
- Walker, J. (1983). The origins and maintenance of interest groups in America, *The American Political Science Review*, 77(2), 390-406.
- Zimmer, A. & Freise, M. (2008). Bringing Society Back In: Civil Society, Social Capital, and Third Sector. In Maloney, W. y Van Deth (eds.): *Civil Society and Governance in Europe* (pp. 19-42). Cheltenham: Edward Elgar.

* Contribución: 100% de la autora.

* Nota: El Comité Editorial de la revista aprobó la publicación del artículo.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons-Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DE LA AUTORA

Leticia Quintana Pujalte. Doctora (Cand.) en Interuniversitario en Comunicación y Magister en Gestión Estratégica e Innovación en la Comunicación, Universidad de Málaga (España). Licenciada en Comunicación Social, Universidad Nacional del Nordeste (Argentina). Investigadora visitante, Programa de Nuevos medios y cultura digital, Universidad de Utrecht (Holanda).

Comunicación y trabajo agrario

Aportes desde las nociones de *campo* y *habitus* en una organización político-gremial

Communication and agricultural work

Contributions from the notions of *field* and *habitus* in a political-union organization

Comunicação e trabalho agrícola

Contribuições das noções de *campo* e *habitus* em uma organização político-sindical

DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3025>

► MARÍA JOSEFINA PIVIDORI

josepividori@gmail.com - Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6294-4352>

CÓMO CITAR: Pividori, M. J. (2020). Comunicación y trabajo agrario. Aportes desde las nociones de *campo* y *habitus* en una organización político-gremial. *In: Mediaciones de la Comunicación*, 15(2), 179-201. DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3025>

Fecha de recepción: 10 de mayo de 2020

Fecha de aceptación: 4 de octubre de 2020

RESUMEN

En este artículo se presenta una investigación en torno a las prácticas comunicativas públicas desarrolladas por un grupo de trabajadores rurales nucleados en el Sindicato de Tareferos de Misiones, Argentina, que articula comunicación, política y trabajo agrario. El artículo pone en debate la potencialidad de los aportes teóricos de Pierre Bourdieu, en particular las nociones de *campo* y *habitus*, para construir el objeto de estudio. Se parte de describir el campo yerbatero en su conjunto para centrarnos en el sub-campo de los trabajadores cosecheros de yerba mate y, en particular, de una organización en la que se centra el análisis de sus prácticas comunicativas.

PALABRAS CLAVES: *trabajo agrario, comunicación, yerba mate, campo, habitus.*

ABSTRACT

This article presents research on public communication practices developed by a group of rural workers gathered in the Union of Tareferos of Misiones, Argentina, which articulates communication, politics and agricultural work. The article discusses the potential of Pierre Bourdieu's theoretical contributions, in particular the notions of *field* and *habitus*, to build the object of study. It starts by describing the yerba mate field as a whole to focus on the sub-field of yerba mate harvest workers and, in particular, it focuses on the analysis of the communication practices of an organization.

KEYWORDS: *agricultural work, communication, yerba mate, field, habitus.*

RESUMO

Este artigo apresenta uma investigação sobre as práticas de comunicação pública desenvolvidas por um grupo de trabalhadores rurais reunidos no Sindicato de Tareferos de Misiones (SITAJA), Argentina, que articula comunicação, política e trabalho agrícola. O artigo discute o potencial das contribuições teóricas de Pierre Bourdieu, em particular das noções de *campo* e *habitus*, para a construção do objeto de estudo. Inicia com a descrição do campo da erva-mate como um todo, focando no subcampo dos trabalhadores da colheita da erva-mate e, em particular, de uma organização na qual se concentra a análise de suas práticas de comunicação.

PALAVRAS-CHAVE: *trabalho agrícola, comunicação, erva-mate, campo, habitus.*

1. INTRODUCCIÓN

El artículo es una reflexión sobre las prácticas comunicativas públicas de una organización de trabajadores rurales nucleados en el Sindicato de Tareferos¹ de Misiones (SITAJA), provincia ubicada en el extremo noreste de Argentina. La construcción de dicho objeto de estudio parte de reconocer los aportes y la perspectiva de la obra de Pierre Bourdieu (2000, 2007, 2017), centrando la atención en las nociones de *campo* y *habitus*, las cuales son de mucho valor en el análisis de las *prácticas sociales* del mencionado grupo de trabajadores misioneros dedicados a la cosecha de la yerba mate.

Para su desarrollo se retoman problemáticas abordadas en la tesis de Maestría dedicada al estudio de SITAJA y al proceso de aparición en el espacio público mediatizado². Dicho trabajo académico gira en torno de los conceptos de *comunicación, política y trabajo agrario* y tiene como objetivo comprender las prácticas y las estrategias de comunicación del sindicato. También observa el modo en que las mismas han contribuido en el proceso de organización de los trabajadores rurales.

En tal sentido, reflexionar sobre la *comunicación en las organizaciones* supone tener en cuenta las especificidades del sector analizado, que cuenta con niveles de organización muy precarios y ha hecho de la comunicación una herramienta fundamental para la realización de la tarea y el despliegue de sus trayectorias organizativas. La discusión de las prácticas de comunicación de esta organización y el aporte derivado del análisis de los datos generados se exponen como parte de los resultados preliminares de la tarea investigativa que se viene llevando adelante.

El artículo presenta una aproximación a la obra de Bourdieu, centrándose en algunos de los conceptos principales de su teoría: *campo* y *habitus*. Estos conceptos, en tanto dispositivos operativos para “explicarlo social”, han demostrado una gran potencialidad para comprender el funcionamiento de diversas prácticas y ámbitos de la realidad social. Sin embargo, hay autores como Bernard Lahire (2004) –particularmente en su obra *El hombre plural. Los resortes de la acción*–, que señalan aspectos que permiten complejizar el modo en que se comprende la acción de las personas y su vinculación con los campos sociales específicos.

El campo yerbatero en la provincia de Misiones, su funcionamiento concreto y los intereses y prácticas involucradas se presentan como un espacio de disputas; como un campo social que requiere un abordaje concreto a la hora de establecer y comprender cómo se comportan los agentes, las luchas que allí se

1 *Tarefero* es un vocablo que viene del portugués *tarefa* y quiere decir trabajo o tarea. En la zona productora de yerba mate de Argentina (las provincias de Misiones y Corrientes) se denomina así a quien realiza las tareas de cosecha.

2 Pividori es becaria de la Secretaría de Ciencia y Técnica de la Universidad Nacional de Córdoba (UNR) y realiza la Maestría en Comunicación y Cultura Contemporánea en el Centro de Estudios Avanzados de la Facultad de Ciencias Sociales, UNC (Argentina). Asimismo, ha trabajado en instituciones públicas vinculadas al desarrollo rural. En la actualidad, también se desempeña como asesora del Ministerio del Agro y la Producción de la provincia de Misiones, Argentina.

dirimen y la puesta en juego de determinadas prácticas que movilizan y les dan sentido a las acciones. Asimismo, es necesario delimitar y hacer hincapié en el proceso de organización de los trabajadores rurales en tanto primer eslabón de la cadena yerbatera y las tensiones y disputas que –en el interior del campo– se plantean con los productores, empresarios y contratistas, y dar cuenta del modo en que esta organización de trabajadores rurales se posiciona frente al gremio mayoritario de los trabajadores agrarios que es la Unión Argentina de Trabajadores y Estibadores (UATRE).

2. METODOLOGÍA

La investigación en la que se basa este artículo es de carácter exploratorio y tiene la pretensión de identificar y hacer un mapeo que permita comprender las prácticas comunicativas públicas desarrolladas por el SITAJA y cómo éstas contribuyen a su conformación como un actor gremial y político que disputa públicamente el reconocimiento y el ejercicio de los derechos de los trabajadores cosecheros de la yerba mate. En tal sentido, constituye un primer acercamiento que permite “indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas o ampliar las existentes” (Hernández Sampieri, 2003, p. 115).

La investigación se centra en el estudio de un caso: la organización de trabajadores rurales nucleados en SITAJA. Según Robert Yin, todo estudio de caso resulta apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos” (1989, p. 23) o no han sido estudiados de manera específica; y que permiten, por lo tanto, el abordaje y la descripción de prácticas y formas de funcionamiento que no han sido problematizadas. En tal sentido, el estudio de caso permite analizar los fenómenos sociales “dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes” (Stake, 1999, p. 69) y las situaciones que se pretenden analizar presentan “muchas más variables de interés que datos observacionales” (Ibíd.). Dicho acercamiento posibilita avanzar en la comprensión de los procesos particulares, así como precisar la conceptualización que iluminará la construcción del objeto y la problematización del caso escogido.

Como parte del recorte de investigación, el estudio se centró en los trabajadores que forman parte del SITAJA con sede, principalmente, en las localidades de Jardín América, Comandante Andresito y Oberá, todas pertenecientes a la provincia de Misiones. Dicha organización gremial ganó presencia pública en 2011, razón por la cual se toma como marco temporal de análisis el periodo que se extiende desde entonces hasta el 2017, año de mucha relevancia por las medidas de fuerza de los pequeños productores tareferos en reclamo de mejores condiciones de trabajo.

En ese marco, las herramientas teóricas brindadas por Bourdieu, específicamente las nociones de *campo* y *habitus*, resultan muy operativas, ya que

permitirían ordenar las características del espacio donde se mueve el SITAJA, las disputas históricas que enmarcan su funcionamiento y el lugar de los trabajadores. En tal sentido, la obra de Bourdieu implica una crítica a aquellas teorías que –basándose en interpretaciones meramente objetivistas o subjetivistas– han dado cuenta del mundo social, sin atender –o, al menos, no siempre– el cruce entre lo material y las dimensiones simbólicas que habitan lo social y las relaciones de dominación.

Si hay que manifestar, contra el objetivismo mecanicista, que las formas simbólicas tienen una lógica y una eficacia propias que les confieren autonomía relativa con respecto a las condiciones objetivas aprehendidas en las distribuciones, hay que recordar también contra el subjetivismo marginalista que el orden social no está formado (...) por la simple adición mecánica de los órdenes individuales. En la determinación de la clasificación colectiva y de la jerarquía de los valores fiduciarios acordados a los individuos y los grupos, no todos los juicios tienen el mismo peso, y los dominantes se hallan en situación de imponer la escala de preferencias más favorable a sus productos (Bourdieu, 2007, p. 224).

Bourdieu plantea la existencia de condiciones o condicionamientos establecidos por las singularidades de la distribución material, pero también le presta especial atención a los esquemas clasificatorios que interiorizan los agentes, a los que define como disposiciones estructurantes o *habitus*. Al respecto, Bourdieu propone una relación dialéctica

entre las condiciones objetivas, registradas en las distribuciones, y las disposiciones estructurantes –*habitus*–, ellas mismas estructuradas por esas condiciones, es decir conforme a las distribuciones, que la estructura de orden continuo de las distribuciones se cumple bajo una forma transfigurada e irreconocible en la estructura de orden discontinuo de los estilos de vida jerarquizados y en las representaciones y las prácticas de reconocimiento que engendra el desconocimiento de su verdad (Bourdieu, 2007, p. 225).

En ese marco, atravesado por condiciones materiales y simbólicas concretas, aunque en disputa, describir la cadena de la yerba mate en la provincia de Misiones y exponer las circunstancias propias de la lucha supone un primer paso para comprender los modos en que se transforman o se conservan las categorías de percepción del mundo social. Y de allí también el valor de lo comunicacional como posibilidad de interacción en la que se ponen en juego las visiones plurales del mundo.

2.1. Acerca del concepto de campo y las prácticas sociales

La producción científica de Bourdieu ha estado fijada en la construcción de elementos que permitieran fundamentar, mediante una lógica de análisis que incluya el trabajo empírico, el desarrollo de la sociología de la cultura. Para

ello elaboró una serie de conceptos que, unidos a la teoría de los campos, han funcionado como elementos centrales en sus trabajos sobre la producción y el consumo de bienes simbólicos.

Esta pretensión de comprender las prácticas sociales desde una perspectiva sociológica que hace hincapié en los usos y los consumos culturales conlleva la idea de que la mera descripción de las condiciones objetivas no basta para explicar el condicionamiento social de los individuos, sino que es necesario reflexionar y “rescatar” –comprender– las prácticas de los agentes sociales.

En este sentido, cualquier práctica que se analice desde la perspectiva de Bourdieu se inserta en un campo social específico que se encuentra definido por relaciones objetivas. Ello supone analizar la interacción en el sistema de relaciones específicas en el cual están insertas. Para ello, Bourdieu plantea que la vida social transcurre en campos que funcionan como estructuras de posiciones objetivas con relativa autonomía entre sí. Así, lo social puede ser visto como la estructuración de una diversidad de campos (político, económico, cultural, religioso, entre otros posibles) y que, a su vez, están organizados y regulan su funcionamiento en torno a la existencia de un capital (económico, simbólico, social o cultural, por decirlo en términos generales) y la lucha por su apropiación.

Es importante señalar que los campos tienen sus propias leyes o reglas de funcionamiento. Es por eso que el trabajo empírico, además de que permite relevar la información y las referencias específicas del campo estudiado, también posibilita establecer las continuidades, las rupturas y las modificaciones que se producen o alteran las condiciones de la disputa.

En contraposición a la producción de Bourdieu respecto de la organización del mundo social en campos y sub-campos, Lahire (2004), en *El hombre plural. Los resortes de la acción*, plantea algunos señalamientos acerca del modo en que se comprende la acción de los individuos y el vínculo con esos mismos espacios, ya que hay sujetos en posiciones de dominación que viven ajenos al funcionamiento de todo campo. Lahire señala que sólo en algunas ocasiones hay contextos diferenciados que permiten organizarse o identificarse bajo esa forma, en el sentido que Bourdieu le asigna al término, pero no toda interacción social puede asignarse o estructurarse en referencia a un campo.

Al respecto, Lahire (2004) subraya que:

Los campos conciernen esencialmente al terreno de las actividades, profesionales (y públicas), y más concretamente a las de los agentes que luchan en el seno de dichos campos, es decir, los productores (...). Se constatará, sobre todo, que gran número de actores están fuera de campo, perdidos en un gran espacio social que ya no tiene como eje de estructuración más que el volumen y la estructura del capital poseído (capital cultural y capital económico) (p. 51).

Para explicar esto, Lahire propone pensar en el caso de muchas mujeres para quienes su vida transcurre dentro del hogar, sin actividad pública ni pro-

fesional. Tomando este caso es que afirma que la teoría de los campos no contempla a aquellos sujetos que construyen su identidad y se definen socialmente por fuera de alguna actividad que se sostenga o se piense en el interior de algún campo.

En nuestro caso, el punto de partida para el análisis es asumir que la cadena agroalimentaria de la yerba mate puede considerarse un campo estructurado, tal como lo entiende Bourdieu, y que está conformado por agentes e instituciones representativas que se disputan la renta y ocupan posiciones diferenciales y antagónicas tanto en el plano material como simbólico. En tal sentido, nos interesa específicamente analizar el lugar que ocupan los trabajadores cosecheros de yerba mate (tareferos) y las prácticas comunicativas que se llevan adelante en el marco de este sub-campo, dado que constituyen el eslabón inicial de la cadena agroalimentaria.

2.2. El *habitus* como un esquema o como estructura social internalizada

Uno de los aportes más interesantes de Bourdieu, producto a su vez de las mayores críticas que ha recibido, tiene que ver con el modo doble en que piensa los condicionamientos de la vida social: es decir, “las estructuras sociales externas, lo social hecho cosas, plasmado en condiciones objetivas, y las estructuras sociales internalizadas, lo social hecho cuerpo, incorporado al agente” (Gutiérrez, 2006, p. 16). En este sentido, al hablar de “estructuras sociales externas” Bourdieu refiere a las materializaciones de poder históricamente constituidas, mientras que al hablar de “estructuras sociales internalizadas” alude a su idea de *habitus*, noción entendida como:

Sistema de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predisuestas a funcionar como estructuras estructurantes, es decir, como principios generadores y organizadores de prácticas y de representaciones que pueden ser objetivamente adaptadas a su meta sin suponer el propósito consciente de ciertos fines ni el dominio expreso de las operaciones necesarias para alcanzarlos, objetivamente reguladas y regulares sin ser para nada el producto de la obediencia a determinadas reglas, y, por todo ello colectivamente orquestadas sin ser el producto de la acción organizadora de un director de orquesta (Bourdieu, 2007, p. 86).

En este sentido, y tal como señala Cristiano (2008), “el *habitus* no debe pensarse como un molde sino como un esquema” (p. 3), entendiendo por esquema una forma vacía que repite el mismo tipo de prácticas, no las mismas prácticas. De allí justamente que sea un mecanismo estructurador de las prácticas que permite o hace que los agentes actúen respondiendo a las demandas del campo y a la posición construida y asumida dentro de los mecanismos que regulan la disputa, que es siempre móvil y se encuentra en permanente tensión. El *habitus*

así concebido sería la internalización de lo social en los individuos y, por lo tanto, expresaría una suerte de correspondencia entre las estructuras objetivas del mundo social y las estructuras subjetivas del individuo, aunque estas nunca son definitivas sino un esquema que, en el caso de Bourdieu, ofrece pistas para comprender la trama de los fenómenos y comportamientos sociales estudiados.

Al respecto, Lahire (2004) pone en discusión el supuesto de la unicidad aparente del *habitus* y desconfía de una visión que entienda dicho sistema de disposiciones como algo compacto. Considera que esa concepción podría funcionar para determinados contextos y que lo más habitual es que nos encontremos con *habitus* dispersos, asistemáticos y fragmentarios. En este sentido, Lahire vuelve a plantear que no todo tipo de interacción es tematizable en términos de campo y que frente a la homogeneidad que –según entiende el autor– plantea Bourdieu, existen dispares experiencias de socialización, algo que el propio Bourdieu no desconoce más allá de ciertos registros un tanto esquemáticos en el planteo de las “estructuras sociales internalizadas”.

En tal sentido, Cristiano (2008) señala que las investigaciones de Lahire tienen la virtud de poner en discusión el concepto de *habitus* y de “abrir despreciadamente” dicha noción para “diferenciar sus manifestaciones y sus partes, entre ellas la corporal” (p. 8). No obstante, Cristiano señala que discutir el concepto de *habitus* significa discutir, fundamentalmente, una visión canonizada de la acción social, por lo cual es preciso perfeccionar su uso “en virtud del espíritu ético-político con el que fue forjado” (p. 9). Es decir, revalorizar su vigencia en tanto aporte para comprender las prácticas o fenómenos sociales, pero sin que esto suponga visiones objetivistas de las que el propio Bourdieu renegaba.

Por lo tanto, estudiar el funcionamiento del sub-campo de los trabajadores agrarios ligados al SITAJA y analizar sus comportamientos y los mecanismos comunicacionales instrumentados en el marco de las tensiones que habitan la cadena agroalimentaria de la yerba mate, permitirá establecer conexiones entre las relaciones objetivas de ese campo social y el sentido o concepto práctico que los agentes e individuos tienen de esas relaciones y que, muchas veces, las ponen en discusión. Es por ello que, como plantea Gutiérrez (1994), el objetivismo y el subjetivismo no son perspectivas irreconciliables, sino que “representan dos momentos del análisis sociológico” (p. 14). Un momento objetivista donde se analizan posiciones relativas dentro del campo y un momento subjetivista en el que se analizan los esquemas de percepción, de evaluación y acción de los agentes sobre la realidad social en la que participan.

En este sentido, en tanto las experiencias de socialización de los agentes son variadas, es necesario entender cuáles son las posibilidades de acción, los mecanismos de comunicación instrumentados y las prácticas concretas en que se materializa la disputa. Al decir de Gutiérrez (2006), “un campo no es una estructura muerta, es un espacio de juego que existe en cuanto tal, en la medida en que hay jugadores dispuestos a jugar el juego” (p. 23). En este artículo se

busca dar cuenta de esas estructuras y esos *juegos* que han marcado la historia de la disputa agraria en el nordeste argentino. Además, se hace referencia a las prácticas comunicativas públicas desarrolladas por los trabajadores rurales nucleados en SITAJA³.

3. EL CAMPO SOCIAL YERBATERO Y LAS LUCHAS DE LOS TAREFEROS

La región del Nordeste argentino está conformada por las provincias de Corrientes, Chaco, Formosa y Misiones. Cabe señalar que todas las provincias de la región, exceptuando a Corrientes, comparten el hecho de haber sido territorios nacionales hasta mediados del siglo XX y recibieron una fuerte oleada de inmigrantes europeos que se dedicaron –principalmente– a la agricultura.

En relación a la yerba mate, Gortari (2007) describe cómo fue marcando el ímpetu de la economía regional desde el mismo surgimiento de Misiones como territorio formalmente institucionalizado. Desde la llegada de los españoles, la yerba –como infusión– se difundió en todo el territorio del Virreinato del Río de La Plata. Por entonces eran los indígenas quienes se ocupaban de las tareas de cosecha.

La expulsión de los jesuitas luego de casi dos siglos de presencia en la región –entre principios de siglo XVII y 1768– generó un cambio en el orden social que se fundaba en las misiones y marcó el reinicio, según Gortari, “de la expoliación de la mano de obra nativa y de los yerbales” (2007, p. 14). Al mismo tiempo, con la creación del Virreinato en 1776 se formalizó la importancia política y administrativa de Buenos Aires, centro neurálgico de la circulación de productos y el comercio, y se generó el desplazamiento de los habitantes de la región hacia las zonas de mayor riqueza y generadoras de trabajo. En la etapa de lucha por la independencia la yerba mate también cobró importancia por la disputa generada en torno del control y la producción.

Pero fue recién en los inicios del siglo XX, en el marco de la caída de la producción de los yerbales, cuando se inició un proceso de desarrollo y mejoramiento tecnológico. Esto motivó un proceso de llegada y asentamiento de inmigrantes europeos –década del 20–, quienes, a condición de plantar yerba, recibieron chacras para el cultivo y la comercialización.

Entre fines del siglo XIX y mediados del siglo XX se produjo precisamente un reparto de tierras que generó una estructura bipolar: por un lado, consolidó el predominio de grandes propiedades con más de 10 mil hectáreas y, por el

³ La mayor parte de las investigaciones sobre el tema tienen como asunto la caracterización de la estructura social y agraria de la provincia de Misiones y del Nordeste argentino. Entre otras, podemos mencionar a Gortari, (2007, 2013), Slutzky, (2014), Rau (2004), Perié (1996), Schiavoni (1998), Schejtman y Barsky (2008). Por otra parte, existe un conjunto de investigaciones dedicadas a las políticas públicas y la dinámica agraria, entre las que se destaca el trabajo de Gortari, Rosenfeld y Oviedo (2016). Reconocemos también producciones que lo hacen en el sentido de caracterizar a los actores del agro desde la construcción de la figura del “colono”, los modelos de cooperativismo y asociativismo como formas y experiencias organizativas características del sector hasta la actualidad. Nos referimos a la obra de Bartolomé (1975, 2000); Aparicio, Giarraca y Teubal (1992); Rodríguez (2018); Schejtman y Barsky (2008); Schiavoni (2008).

otro, se colonizaron tierras de menor extensión, tanto estatales como privadas. Bajo esa estructura se configuraron las prácticas productivas tradicionales, y si bien el avance de la colonización de tierras generó también la producción de cultivos industriales, la economía y producción familiar continuó teniendo presencia en el proceso de reparto de las tierras públicas y la concentración de grandes extensiones por parte de algunos sectores. Tal como plantean Gortari, Rosenfeld y Oviedo (2016), la conformación de pequeños núcleos productivos se dispuso con un promedio de 20 hectáreas por familia, situación que aún persiste si hablamos de los pequeños productores.

En términos económicos, según Gortari (2016), la producción y la comercialización de yerba mate en el país son negocios redituables, con un mercado consumidor interno y externo que muestra una dinámica sostenida, como así también perspectivas de desarrollo en términos científicos y tecnológicos. Y agrega:

Pero que así como genera importantes ganancias y oportunidades de capitalización en un reducido número de actores concentrados que ostentan el mayor poder económico de la cadena de valor (grandes productores, molinos integrados e hipermercados), produce en simultáneo situaciones de extrema vulnerabilidad social y económica en el otro extremo de los integrantes de esa cadena (cerca de treinta mil familias de pequeños productores y obreros rurales dispersas por todo el territorio provincial y con un muy incipiente nivel de organización gremial) (p. 63).

Esta realidad fue mediada durante casi sesenta años por la Comisión Reguladora de la Yerba Mate (CRYM), cuya función principal fue el control del precio, pero la situación se agravó a partir del año 1991 al disolverse este organismo mediante el decreto N° 2284/91 del entonces presidente Carlos Menem⁴. La sobreproducción de yerba mate a partir del proceso de desregulación de la producción, iniciado durante la década del 90, llevó a una crisis yerbatera que impactó fuertemente –en especial, por la caída de precios generada por la sobreoferta– en los dos sectores más débiles de la cadena: los pequeños y medianos productores y los trabajadores de la cosecha.

Esta situación se tornó más crítica debido a las políticas neoliberales impulsadas por el gobierno de Menem. Fue una etapa de concentración y asimetría en la producción, y también se produjo la integración vertical⁵ de los grandes molinos y se afectó de manera directa al sector de pequeños y medianos productores y trabajadores, lo que generó una crisis de la agroindustria yerbatera en el sector. A su vez, la conformación de oligopolios directamente relacionados con la desregulación llevó a una concentración económica y a que el poder

⁴ Presidente de Argentina en los periodos: 1989-1995 / 1995-1999.

⁵ En economía, se denomina *integración vertical* cuando una misma empresa controla todo el proceso de la producción desde el sector primario hasta el consumidor. En la etapa que estamos describiendo es lo que ocurrió con muchas empresas que pasaron a controlar todo el proceso productivo.

de decisión quedara fijado en los eslabones superiores de la cadena. Asimismo, la llegada de grandes cadenas de supermercados e hipermercados también generó un segundo “cuello de botella” en el campo de la comercialización, incrementando la crisis en la agroindustria yerbatera.

Esta crisis tuvo su eclosión entre los años 2000 y 2001, cuando los productores aplicaron enérgicas medidas de protesta, acompañados en algunas localidades por los propios trabajadores rurales. La manifestación más intensa de esa época ha entrado a la historia de las luchas de los productores misioneros como “El Tractorazo”: los agentes ocuparon la plaza principal de la capital provincial y realizaron cortes de ruta en toda la provincia en contra de los molinos y la concentración de la cadena en el nivel de comercialización.

En relación a los obreros rurales, la desregulación del sector de los años noventa provocó que a principios del siglo XXI se produjera una brusca reducción del empleo en las chacras, iniciando un proceso de expulsión de la población del ámbito rural. Los trabajadores se asentaron en distintos barrios periurbanos de las ciudades del interior de Misiones. Allí, en condiciones precarias, formaron grandes barrios de trabajadores rurales.

En esos años apareció la figura del “contratista” como intermediario entre los dueños de los yerbales, los trabajadores rurales y los secaderos. Como señala Gortari (2016),

la figura del contratista adquirió en este contexto un papel relevante, tanto como actor productivo clave para garantizar el levantamiento de la cosecha como su participación en los ingresos que esta actividad genera. La variable de ajuste en esa negociación, y en la posibilidad de que el contratista obtenga el máximo de beneficios, es la remuneración y las condiciones de trabajo de la cuadrilla de tareferos. Los que, al estar en situación de desempleo estacional y sin ningún anclaje laboral organizacional, carecen de todo otro poder negociador que no sea su predisposición personal a trabajar en tales condiciones (p. 65).

3.1. El rol del Estado y las políticas públicas para el sector del trabajo agrario

La primera medida implementada que benefició a los trabajadores rurales fue el Estatuto del Peón, sancionado en el año 1944. El Estatuto del Peón fijó por primera vez, para todo el territorio nacional, condiciones de trabajo humanitarias para los asalariados rurales no transitorios: salarios mínimos, descanso dominical, vacaciones pagas, estabilidad, condiciones de higiene y alojamiento, entre otras condiciones que permitieron dignificar el trabajo rural.

En 1947, la Ley de los Cosecheros amplió los derechos adquiridos creando la Comisión Nacional de Trabajo Rural. Luego, durante el tercer mandato presidencial de Juan Domingo Perón⁶, se sancionó la Ley de Contrato de Trabajo que

⁶ Presidente de Argentina en los periodos: 1946-1952 / 1952-1955 (interrumpido por un golpe de Estado) y 1973-1974 (año de su fallecimiento).

sistematizó la totalidad de las regulaciones atinentes a un contrato de trabajo. Es importante destacar que con anterioridad a dicha ley el marco normativo de las relaciones laborales estaba atomizado en múltiples normativas y decretos, muchos de ellos dictados por gobiernos de facto. Esta ley tuvo la función de contener todas las regulaciones previas, y se caracterizó por un marcado interés en proteger las condiciones de los trabajadores.

Durante la última dictadura cívico-militar argentina, que se extendió entre 1976 y 1983, se instauró, mediante el decreto N° 390/76, un régimen laboral que implicó la precarización del trabajo agrario. Además, entre otros puntos sensibles, restringió el derecho a huelga y las convenciones colectivas de trabajo. Esto generó bajas en las tasas de empleo, los salarios promedio se contrajeron y las condiciones laborales empeoraron.

En el final de la segunda presidencia de Menem se creó el Registro Nacional de Trabajadores Rurales y Empleadores (RENATRE), un organismo privado de derecho público. Esto significó que el Estado depositaba sobre las entidades patronales y un gremio –la Unión Argentina de Trabajadores Rurales y Estibadores (UATRE)– la responsabilidad y el control de las regulaciones que pesaban sobre los trabajadores rurales. Esta situación se prolongó hasta el 2011, cuando la presidenta Cristina Fernández de Kirchner⁷ presentó un proyecto de ley para establecer un nuevo régimen de trabajo agrario sancionado por el Congreso Nacional a fines de ese mismo año.

La Ley N° 26.727 supuso la ampliación de los derechos de los trabajadores rurales de todo el país y, en este sentido, el cambio de las prácticas en torno al cumplimiento de las normativas vigentes implicó una fuerte colaboración entre los organismos estatales, nacionales y las principales organizaciones sindicales y gremiales de la producción. Además, y enmarcado en el artículo 61, se creó el Registro Nacional de Trabajadores y Empleadores Agrarios (RENATEA) y se disolvió el organismo antes mencionado. El RENATEA fue el primer organismo público destinado a trabajar en el desarrollo de políticas para el sector, pasando a la órbita del Estado las tareas de registración, fiscalización y capacitación, que hasta entonces habían sido tercerizadas.

La nueva reglamentación implicó una reforma profunda que igualó a los trabajadores rurales con los restantes trabajadores del sector privado. Esto quiere decir que se produjeron avances en relación a la equiparación de los derechos laborales: el contrato de trabajo agrario, la protección de los trabajadores temporarios, la regulación de la jornada laboral, entre otros aspectos contenidos en la nueva regulación. Además, se establecieron nuevos requerimientos para el mejoramiento de las viviendas, la alimentación y los traslados de los trabajadores y se hicieron extensivas las licencias especiales. Como mecanismos de control y garantía, se crearon instancias tendientes a evitar el trabajo infantil, el sometimiento y se procuró el registro de los

7 Presidenta de Argentina en los periodos: 2007-2011 y 2011-2015.

trabajadores no registrados, además de que se creó un servicio público de empleo, se estableció el derecho a una jubilación y se gestaron las condiciones para el ejercicio de los derechos colectivos. En relación a este último punto, el ejercicio de los derechos colectivos implica el derecho de huelga y la participación de los trabajadores en las negociaciones fijadas por las convenciones colectivas de trabajo.

Sin embargo, esta situación se revirtió cuando, en noviembre del año 2015, un fallo de la Corte Suprema de Justicia de la Nación dio lugar a un amparo presentado por el entonces titular del gremio UATRE y se declaró inconstitucional el artículo que creó el RENATEA. Tiempo después se reestableció el funcionamiento del RENATRE, conformado por un directorio de entidades del campo: Sociedad Rural Argentina, Confederaciones Rurales Argentinas y Federación Agraria, además de la UATRE.

Esto supuso un retroceso en materia de derechos adquiridos, ya que el RENATRE es un organismo público de derecho privado que deslinda al Estado de cualquier responsabilidad o accionar respecto a la regulación y control del sector. Asimismo, el Sindicato de Tareferos, constituido con anterioridad y en oposición al gremio UATRE, implicó una situación de conflicto de intereses en el propio ámbito sindical. Situación marcada, además, por las altas tasas de empleo no registrado y los pocos avances en materia de condiciones de trabajo, algo que había empezado a modificarse a partir del año 2013 y había contado con el Estado como articulador de muchas de las demandas de los trabajadores rurales y nexos entre los empleadores y los tareferos.

4. SITAJA: CUATRO MOMENTOS EN EL DEVENIR DE LA ORGANIZACIÓN

4.1. Primer Encuentro Nacional de Tareferos y el nacimiento de algo nuevo⁸

Se identifica como un hecho fundacional de la aparición pública del SITAJA, en tanto actor político-gremial, al I Encuentro de Tareferos realizado en mayo del año 2012 en la localidad de Jardín América. Esta pequeña ciudad del interior de la provincia de Misiones fue el escenario, durante el año 2011, de la conformación de la Asociación Civil de Tareferos. Y fue, en ese marco, que tuvo lugar el proceso de creación del sindicato. Por entonces, Antenor Álvez, actual Secretario General de SITAJA, señaló:

⁸ Cabe señalar, en relación a esta primera actividad pública del SITAJA, que existieron diferencias respecto a otros procesos organizativos que tuvieron lugar durante esos mismos años en la provincia de Misiones. Por ejemplo, el Sindicato de Tareferos de Montecarlo que pertenece a la Central de Trabajadores Argentinos (CTA) ha tenido un rol activo en términos de ocupación del espacio público y acciones de reclamos. Al mismo tiempo, sobre todo en la localidad de Oberá, existe un sinnúmero de asociaciones de tareferos y tareferas, algunas independientes y otras nucleadas en la Corriente Clasista y Combativa (CCC). En particular, en este trabajo, estamos buscando comprender las prácticas, el surgimiento y el accionar de una organización que es el SITAJA, sin desconocer el accionar ni las reivindicaciones de otras organizaciones colectivas.

Somos una organización que nace de la propia necesidad de los compañeros tareferos, cansados de sentirnos explotados, de no tener dinero para sostener a nuestras familias y de que los grandes empresarios se llenen los bolsillos a costa de nuestro sacrificio. Somos tareferos cansados de que nuestros hijos sufran necesidades y de trabajar largas jornadas en malas condiciones, arriesgando nuestras vidas (Discurso de Antenor Álvarez, I Encuentro de Tareferos, mayo de 2012).

A partir del auto-reconocimiento como explotados y la necesidad de transformar esta situación, los integrantes de la Asociación Civil de Tareferos comenzaron a recorrer la provincia en la búsqueda e integración con otros trabajadores que vivieran la misma situación. Diálogo que llevó precisamente a la organización del Encuentro con el fin de poner en común la situación del sector y planificar una agenda propia de los trabajadores agrarios. En 2011 participaron alrededor de 500 trabajadores, con una alta presencia de funcionarios y organizaciones políticas que se propusieron colaborar con el sector.

Los principales objetivos planteados fueron: discutir el desafío político que plantea la organización gremial, teniendo en cuenta además la desarticulación que sufría el sector, y fijar demandas para lograr mejorar las condiciones de trabajo –básicamente: que la escala salarial se actualice anualmente como sucede con los demás sectores de la economía, mejorar los índices de registración, mejorar las condiciones de traslado y alojamiento en los períodos de cosecha. Asimismo, se empezaron a discutir alternativas sindicales para el sector teniendo en cuenta que el único gremio con el cual los tareferos tenían representación –hasta el momento– era la UATRE. Estos temas, junto con la convocatoria a los trabajadores de otras provincias para compartir experiencias, constituyeron el grueso de los objetivos planteados entre 2011 y 2015, los cuales marcaron la agenda programática del sector.

Al mismo tiempo, cabe señalar como antecedente a la conformación de este actor, el debate generado en relación al régimen de los trabajadores rurales y la sanción de la Ley N° 26.727 en 2011, denominada *Nuevo Régimen de Trabajo Agrario*. El debate que supuso el tratamiento y la aprobación de esta ley debe reconocerse como un momento clave para la discusión y puesta en agenda de la situación de los trabajadores agrarios de todo el país. Pero, al mismo tiempo, tratándose de un sector con escasa movilización social, podemos señalar que fue la propia sanción lo que generó el reconocimiento de una situación problemática para los trabajadores, que hasta entonces no era evidenciada como tal.

La sanción de la Ley fue un hecho fundamental en dos sentidos: por un lado, porque implicó una modificación sustancial en los términos en que eran reconocidos los trabajadores hasta ese momento, y, por otro lado, porque generó las bases para desarrollar una articulación del Estado con las organizaciones sociales, políticas y sindicales del sector, y buscar garantizar así el reconocimiento y el ejercicio de los derechos más básicos y elementales de un sector

históricamente desfavorecido. No en vano el documento que se leyó en el I Encuentro de Tareferos señala que la nueva reglamentación –*Nuevo Régimen de Trabajo Agrario*– es “una reparación histórica que, como toda conquista social, debe ser defendida por una mayor organización de los trabajadores”.

4.2. La inscripción gremial. Un paso hacia la institucionalización

En marzo de 2013 el SITAJA logra la inscripción gremial en el Ministerio de Trabajo de la Nación⁹. Este hecho se da en el marco del II Encuentro de Tareferos que, a diferencia del primero, contó con la participación de aproximadamente dos mil trabajadores de toda la provincia y de otras ramas productivas del país. Asimismo, contó con la presencia del entonces gobernador de la provincia, Maurice Closs.

Este II Encuentro fue un momento bisagra ya que generó la visibilización de la organización como un actor que aparecía en la escena pública misionera y disputaba el reconocimiento y el ejercicio de sus derechos. Esto no se desprende solamente de la presencia de las autoridades gubernamentales, sino de la entrega del documento con la inscripción gremial por parte del Ministerio de Trabajo de la Nación. Obtener dicha inscripción significó que se le reconociera entidad institucional al sindicato, y también le permitió fortalecer y potenciar el trabajo organizativo que venían llevando a cabo. Contaban con 3000 afiliados en toda la provincia, 22 delegaciones y 3 seccionales. Por otra parte, la participación de los trabajadores fue creciendo, y en el último Encuentro, realizado en julio de 2015, llegarían a contar con alrededor 5000 tareferos. Desde 2011, además, quedó conformada la conducción de la organización que logró una amplia adhesión de los trabajadores y fue capaz de elaborar sus propios documentos y demandas.

Al mismo tiempo, los principales referentes –surgidos de cada Encuentro– comenzaron a reunirse en las distintas localidades de la provincia y terminaron por configurar un espacio más amplio en cantidad de trabajadores, pero también en cuanto a edades y géneros. Este trabajo territorial posibilitó el crecimiento del SITAJA, al mismo tiempo que generó su reconocimiento social y una mayor presencia en los medios de comunicación en tanto actor que participa en las negociaciones y disputas que atraviesan la cadena productiva de la yerba mate, el producto más emblemático de la provincia. Pero fue un hecho trágico el que terminó por instalar al SITAJA como un actor emergente en la escena pública, capaz de ser reconocido como fuente legitimada en los medios para expresarse en representación de los trabajadores.

⁹ El Ministerio de Trabajo de la Nación, mediante la Ley N° 23.551 (de Asociaciones Sindicales) es el organismo encargado de otorgar las inscripciones gremiales en todo el territorio nacional. El proceso de obtención de la misma, regulado por la ley antes mencionada, consta, como primer paso, en la obtención de la inscripción gremial; al cabo de seis meses de obtenida, se puede tramitar la personería gremial. Hay que cumplir otra serie de requisitos, entre ellos: si hay otra entidad con personería gremial en el mismo ámbito personal y territorial deberá compulsar sobre la cantidad de afiliados y tener por lo menos un 20% del universo que pretende representar.

4.3. Tragedia de Salto Encantado. Acciones públicas y acciones mediáticas

El 17 de junio de 2013 un camión que llevaba la carga de la yerba recién cosechada, con alrededor de 20 trabajadores, lo cual estaba prohibido por la Ley N° 26.727 antes referida, chocó contra un poste en un camino vecinal. En la tragedia fallecieron 5 menores de entre 11 y 16 años de edad; los demás trabajadores resultaron heridos. La cobertura mediática de este hecho, que en los principales medios locales fue caratulado como “accidente”, logró en cierto modo la visibilización del sindicato como actor legitimado para denunciar no sólo las causas de esta tragedia, sino las condiciones inhumanas a las que son sometidos como trabajadores del sector.

En tal sentido, la tragedia vivida permitió identificar varios aspectos del proceso: el atropello de la Ley por parte del sector empresario y la falta de compromiso del Estado provincial para garantizar su cumplimiento efectivo, algo que puede sostenerse por las constantes denuncias públicas que el SITAJA realizó desde los medios de comunicación. Esta práctica de denuncia y exposición mediática llevada adelante por la organización fue efecto de la experiencia acumulada y el efecto sobre el entorno, lo cual le permitió ocupar una posición legítima ante lo sucedido, tanto en el escenario mediático como en el acompañamiento a las familias de las víctimas.

Asimismo, el hecho de que el camión que transportaba la carga de yerba mate trasladara a trabajadores de una villa ubicada en el Municipio de Campo Ramón, a 150 km de la capital provincial y lugar donde reside el jefe de seccional del sindicato, hizo que la tragedia cobrara mayor magnitud mediática, dado que las denuncias sobre las condiciones de carga y de traslado fueron constantemente reflejadas.

En un comunicado que el SITAJA envió a los medios locales señalaba:

Lo acontecido es un hecho que se reitera en todas las rutas, caminos y picadas de la provincia de Misiones, que el Sindicato viene enfrentado y denunciado sin descanso desde su constitución, y que la propia presidenta ha calificado como ‘situaciones de esclavitud intolerables para la década que vivimos’ (Comunicado de prensa, junio de 2013).

La primera consecuencia política fue la renuncia de la entonces Ministra de Trabajo de la provincia. Pero además se insinuó un cambio en la gestión de la política provincial respecto al trabajo agrario: la ejecución de más controles en las rutas y la conformación de espacios de diálogo para solucionar problemáticas específicas del sector. En tal sentido, se elaboró una mesa de trabajo para abordar la situación de los trabajadores, donde participaron los distintos actores del Estado nacional y provincial, más representantes tareferos. Fue a partir de esa mesa que se incrementaron los controles en la cosecha mediante el

trabajo articulado con los organismos estatales, como así también se pudieron encausar las denuncias de los trabajadores sobre las condiciones de trabajo.

En términos de los cambios que se produjeron a nivel político institucional, es importante destacar que el sindicato logró ocupar un lugar en el Directorio del Instituto Nacional de la Yerba Mate (INYM), integrado por representantes de los diferentes sectores de la cadena yerbatera. Al respecto, cabe señalar que anteriormente el único representante del sector de trabajadores era la UATRE, y que el hecho de haber obtenido ese lugar compartido significó para el sindicato adquirir voz en un espacio de discusión relevante y trascendental del sector.

La otra consecuencia, más bien de orden público, tiene que ver con dos aspectos centrales: el reconocimiento del Secretario General del SITAJA, Antenor Álvez, como interlocutor político y referente ante los medios de comunicación, dado que se constituyó en una fuente legitimada para informar sobre este tema, y en ese marco, el segundo aspecto tiene que ver con la relevancia que adquirió la problemática del trabajo agrario de la yerba mate, que hasta allí era usualmente referida por la agenda mediática como noticias de la sección policiales.

4.4. Reclamo en el INYM junto a los pequeños productores

La saga de acciones sindicales en reclamo de mejoras tuvo otro momento importante con la toma de las instalaciones del INYM durante marzo de 2017. La acción duró más de 15 días e incluyó un acampe en las cercanías de las instalaciones, el corte de calle en procura de soluciones y la negociación concreta con las autoridades y organizaciones del sector. Este hecho fue significativo por las alianzas que se gestaron con otros actores de la misma cadena yerbatera.

El origen de la toma se vincula a la discusión por el precio de la hoja verde de yerba mate. Los pequeños productores –disconformes con el precio fijado y los mecanismos establecidos para ello– y los trabajadores –con el objetivo de garantizar el cumplimiento de las mejoras para las condiciones laborales– produjeron una toma en las puertas del edificio del organismo. Pidieron la renuncia del directorio y exigieron un precio que beneficiara a todos los eslabones de la cadena productiva, no solamente a los sectores más concentrados. Al mismo tiempo, el principal reclamo que entablaron productores y tareferos fue el pago al contado de la cosecha por parte de los molinos a los pequeños productores, y de esa manera garantizar el pago efectivo a los tareferos. De lo contrario, se repetiría la situación de la zafra 2016, cuando los tareferos cobraron sus salarios en vales de comida¹⁰.

La incidencia de este hecho, en el marco de las estrategias y el recorrido realizado, implicó la emergencia de SITAJA como un actor reconocido y le-

¹⁰ Los vales son el equivalente a lo que se conoce como un “ticket canasta”, con la particularidad que a los cosecheros de yerba mate les pagan en vales para consumir en un único comercio, que generalmente es del dueño del campo donde están realizando la cosecha. Esto implica un círculo de dependencia donde se consume en el mismo lugar que a fin de mes liquida los sueldos, situación que se repite en toda la provincia y que, en palabras de los tareferos, los precios rondan alrededor de un 30 o 40% más que en un almacén de barrio.

gitimado por parte de los pequeños productores y la mayor presencia en los medios de comunicación, lo cual permitió visibilizar las demandas del sector.

4.5. Prácticas comunicativas del SITAJA

En este apartado señalaremos algunas de las prácticas comunicativas desplegadas por el SITAJA y su contribución al proceso de organización: en primer lugar, una descripción de las condiciones objetivas y subjetivas para el desarrollo de las prácticas comunicativas; y, en segundo lugar, lo que refiere al proceso político organizativo que se da en la acción colectiva que despliega el SITAJA, es decir: cuáles son las prácticas y qué acciones realizan, de qué modo expresan sus demandas, cómo son planteadas, qué logros obtuvieron, con qué actores se relacionan y cómo se auto-perciben en el marco de ese proceso.

Como hemos mencionado, por condiciones objetivas entendemos al conjunto de condiciones externas a la organización que generan o implican el marco de relaciones de fuerzas y los condicionamientos institucionales que marcan la coyuntura del sector y, ocasionalmente, la posibilidad de ampliar los derechos de los trabajadores. En el marco de la contextualización realizada identificamos el rol del Estado, con la sanción de leyes y políticas destinadas al sector, la estructura agraria de la provincia de Misiones, el sector de los tareferos y, desde el punto de vista gremial, la existencia de una sola organización y muchas asociaciones dependientes de partidos u organizaciones sociales, es decir, la no existencia de espacios colectivos propios.

Por su parte, trabajamos en relación a las condiciones subjetivas en tanto motivaciones e ideas que operan e inciden en las posibilidades de llevar adelante experiencias renovadoras, entre las que se identifican las prácticas comunicativas. En tal sentido, la indagación realizada y el relevamiento de la organización –en pleno proceso– tiene la intención de ordenar la indagación en torno de: la auto-percepción de los trabajadores en tanto ciudadanos sujetos de derechos, la valoración o reconocimiento en tanto trabajadores y, finalmente, las expectativas, intereses y motivaciones en relación con la organización gremial.

En tal sentido, identificamos tres grupos de prácticas, los cuales se singularizan con el propósito de presentarlos en este artículo. Un primer grupo tiene que ver con los distintos Encuentros Nacionales de Tareferos –ya caracterizados–, pero que en términos de descripción de las acciones y las prácticas nos permitieron observar acciones que marcan los inicios del proceso estudiado. Dichos Encuentros se realizaron de manera sistemática hasta el año 2015 y reiniciaron, la última vez, más de 5000 trabajadores. Asimismo, constituyeron espacios de movilización que expresaron el paulatino proceso de organización y el marco de discusiones, acuerdos y tensiones que conlleva la tarea colectiva. En cada uno de estos encuentros se leyó, además, un documento en el que se expresaron las demandas y reivindicaciones del sector.

Un segundo grupo de prácticas tiene que ver con lo que denominamos *acciones de protesta*. Refiere a los cortes de ruta, tomas de secaderos y protestas frente al INYM, y frente a la casa de los patrones que habían “despedido a la cuadrilla”, entre otras acciones. Esas prácticas reconocieron coyunturas particulares y expresaron objetivos específicos, dando lugar a repercusiones que, en algunos casos, tuvieron un alto impacto en el espacio público y permitieron visibilizar al sector.

El tercer grupo de prácticas tiene que ver con la *participación en espacios/ mesas de negociación* con diferentes organismos, públicos y privados, sobre todo para exigir mayores controles y la fiscalización en tanto herramienta que permita hacer efectivo el registro de los trabajadores.

Para cada uno de este grupo de prácticas se tienen en cuenta dimensiones de análisis que sirvieron al registro de acciones centradas en la mediatización de las demandas y la descripción de las mismas:

1. Cómo se organizaron para cada acción. Inicialmente los trabajadores tenían contacto con las radios locales y terminaron por gestar la producción de espacios mediáticos o programas propios. Asimismo, es de notar el valor de la ocupación de la plaza principal de Posadas, lo cual permitió el acceso y la mediación de los movileros de distintos medios, receptivos al impulso de “pedir la palabra”.
2. Con quiénes articularon. Los trabajadores organizados fueron construyendo una agenda propia de temas. En un principio, el Estado tuvo un rol muy importante, sobre todo durante la existencia de RENATEA –tiempo en el que se gestó un trabajo conjunto que luego se vio interrumpido. El SITAJA comenzó su articulación con el Estado no por demanda de alimentos, sino en reclamos de mayores controles y la puesta en marcha de instancias de capacitación y apoyo a las cuestiones gremiales.
3. Cómo las presentaron. Hubo momentos de grandes movilizaciones, como por ejemplo en los mencionados Encuentros que fueron marcando la paulatina consolidación de la organización. La presencia del gobernador en algunos de esos Encuentros y la presencia política marcaron la consideración del sector como un actor social que ganó presencia en la agenda política y mediática. La permanente publicación de comunicados y gacetillas también constituyen herramientas al servicio de la visibilización y presentación de las demandas.
4. Cómo se auto-perciben. Este aspecto fue tenido en cuenta dado que en la región productora de yerba mate hablar de tareferos es hablar de “un trabajo en las más duras condiciones” (Rau, 2011, p. 13). En las entrevistas realizadas es recurrente el reconocimiento de dichas condiciones de trabajo, a la vez que se muestra cierto “orgullo” por asumir esa tarea.

5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En el comienzo de este artículo mencionamos que nuestro objetivo principal era dar cuenta del proceso organizativo gremial ligado a la conformación del SITAJA y la importancia creciente de la comunicación como herramienta de visibilización de sus demandas. En tal sentido, la operatividad del concepto de campo propuesto por Bourdieu permite señalar y describir a los agentes e instituciones que intervienen en la cadena productiva y los cambios históricos y legales que han regulado su funcionamiento. En la misma línea, la conformación del SITAJA constituye un eslabón más de esa estructura y su seguimiento permite entender las particularidades de ese espacio como sub-campo emergente que en la última década adquirió peso propio y representación gremial efectiva.

La situación objetiva de desigualdad, pero al mismo tiempo los procesos constitutivos de dominación e interpelación simbólica, llevan a pensar –como parte de la investigación en marcha– en las prácticas y el sentido de las acciones de los trabajadores agrarios y las estrategias que se juegan en el plano comunicacional, ya que han cobrado una importancia antes desconocida o naturalizada por parte de los medios de comunicación y de la agenda política. De allí la asociación con la “paradoja de la doxa” mencionada por Bourdieu (2000), en tanto las cuestiones estructurales externas, pero también las disposiciones socialmente adquiridas y aceptadas, tienden a acentuar las situaciones, los sobreentendidos y las verdades instaladas, algo que replica en el sentido común expandido por la agenda pública y mediática, y también puede expresarse como marca del *habitus* de los cosecheros de yerba mate.

En este sentido, es interesante preguntarse acerca de la constitución de la identidad tarefera. “Ser tarefero” es algo diferente a simplemente tarefear, porque es algo que excede a la práctica de cosecha en sí. La constitución de una identidad tarefera implica una inmersión en el yerbal en la que se objetiva una manera de ser y sentir teñidas por un estilo y una marca, extendidas al cuerpo y a las emociones socialmente situadas, es decir, supone sumergirse en el sentido y la auto-percepción que los trabajadores tienen sobre sus prácticas y repensar dicho proceso en el marco de la emergencia del SITAJA como expresión de una voz propia.

Mientras que la yerba mate es conocida localmente como un producto noble que le otorga identidad a la región, siendo Misiones una provincia cuyo “mito de origen” se vincula al proceso de colonización agrícola y la inmigración europea, los trabajadores y trabajadoras agropecuarios han sido tradicionalmente excluidos de las representaciones hegemónicas (Rau, 2005). En este sentido, “la tarefa”, en el ámbito local, es considerada como “la peor ocupación que se pueda tener”, como una actividad cercana a la esclavitud, y es portadora, además, de calificaciones vinculadas al origen guaraní de la figura que antecedió a los tareferos: “el mensú”.

Esta conformación de los tareferos en tanto clase trabajadora no expresa solamente relaciones laborales, sino que constituye una compleja amalgama de elementos portadores de tradiciones, de *habitus*, de disposiciones y de instituciones que sostienen un fuerte lastre simbólico. En este sentido, la “objetiva” proletarización y la vigencia superestructural de normas jurídico-políticas modernas no instituyen por sí solas formas o comportamientos económicos siempre iguales y adecuados al funcionamiento de un mercado laboral. En ello también subyace una lógica y una situación particular que, por así decirlo, “crea” al mercado de trabajo siempre de un modo peculiar, confiriéndole una dinámica determinada y específica.

En este sentido, las relaciones sociales y la historia que han enmarcado la vida de los tareferos encuentra, al menos encuentra, en las tensiones generadas en los últimos años una zona de entredichos que, materializados en la organización sindical, puja por el reconocimiento de mejores condiciones de trabajo y de vida. Y esto se ha puesto en juego en un doble sentido: *hacia arriba*, demandando una mejor distribución de la renta y la regulación de las relaciones entre capital y trabajo; pero también encierra, *hacia abajo*, las disputas y los intereses del propio sub-campo, donde la representación y el reconocimiento también es un capital en disputa. El “ser tarefero” también es una interpelación al interior de las propias organizaciones de trabajadores en el marco de la representación institucional y la conformación de espacios diferentes de participación.

El sentido político de las acciones, al menos en este caso, responde en muchas ocasiones a una comprensión de las situaciones de dominación encarnadas en las formas de trabajo, en los cuerpos, en las experiencias cotidianas. Y con ello, el aporte desde la comunicación y el entendimiento de su instrumentación puede operar para comprender de qué manera esas prácticas se subjetivan y adquieren vitalidad en un espacio público que, en parte, comporta esquemas de funcionamiento naturalizados desde hace más de 300 años. Esto justamente no quiere decir que no sea posible intervenir o preguntarse sobre las modificaciones de esas prácticas. En particular, en el caso de los tareferos hubo quiebres en términos de comprensión de las desigualdades dentro del campo que habitan, y eso generó diferentes momentos en el devenir de la organización –tal como señalamos con anterioridad– que, a su vez, representan experiencias, alianzas y vivencias con diferentes agentes del sector.

Analizar este caso desde la perspectiva de Bourdieu nos brinda elementos para comprender el entramado de relaciones y posiciones que se dan hacia el interior de un sector que en su fase moderna ha consolidado la división entre los poseedores de la tierra y el capital y el sector que posee la fuerza de trabajo. En este sentido, como señala el autor en *El desarraigo* (2017),

el objetivo no es liberar en clave subjetiva a los campesinos y obreros de la coyuntura en que vivían, sino constituir un conocimiento que suministre medios

para cambiar el trasfondo de sus condiciones objetivas, esas que sólo se pueden trascender si nos percatamos de cómo irremediablemente somos copartícipes de la dominación (Bourdieu, 2017, p. 18).

Para finalizar, la perspectiva de Bourdieu nos habilita a pensar las implicancias de los procesos de organización colectiva, en este caso centradas en el rol de SITAJA. Y, al mismo tiempo, permite reflexionar acerca de cuáles son las condiciones objetivas y subjetivas para que un sector atravesado por situaciones de enorme desigualdad histórica, cultural y económica pueda, a través de las dimensiones simbólicas y la experiencia común, poner en tensión el lugar que se le asigna o el que ocupa. Y generar las condiciones, claro, para la asignación de sus y derechos.

REFERENCIAS

- Aparicio, S., Giarraca, N. & Teubal, M. (1992). Las transformaciones en la agricultura: El impacto sobre los sectores sociales. En Sautú, R. & Jorrat, J. (comp.), *Después de Germani. Exploraciones sobre la estructura social agraria* (pp. 123-141). Buenos Aires: Paidós.
- Bartolomé, L. (1975). Colonos, plantadores y agroindustrias. La explotación agrícola familiar en el sudeste de Misiones. *Desarrollo Económico*, 58, 239-264.
- Bartolomé, L. (2000). *Los colonos de Apóstoles. Estrategias adaptativas y etnicidad en una colonia eslava de Misiones*. Posadas: Editorial Universitaria.
- Bourdieu, P. (2000). *La dominación masculina*. Barcelona: Anagrama.
- Bourdieu, P. (2007). *El sentido práctico*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Bourdieu, P. (2017). *El Desarraigo*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Cristiano, J. (2008). *Habitus, Cuerpo y Creación*. Ponencia, IX Congreso Argentino de Antropología Social, Facultad d Humanidades y Ciencias Sociales, Universidad Nacional de Misiones, Argentina. Recuperado de: <http://cdsa.academica.org/000-080/222>
- Gortari, J. (2007). *De la tierra sin mal al tractorazo. Hacia una economía política de la yerba mate*. Posadas: Editorial de la Universidad Nacional de Misiones.
- Gortari, J. (2012). Mate en Jaque. *Revista Maíz*, 1(1), 72-75.
- Gortari, J., Rosenfeld, V. & Oviedo, A. (comps.) (2016). *Dinámica agraria y políticas públicas. Desigualdades sociales y regionales*. Posadas: Editorial de la Universidad Nacional de Misiones.
- Gutiérrez, A. (1994). *Pierre Bourdieu: las prácticas sociales*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.

- Gutiérrez, A. (2006). *Las prácticas sociales: una introducción a Pierre Bourdieu*. Córdoba: Ferreyra Editor.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Lahire (2004). *El hombre plural. Los resortes de la acción*. Barcelona: Bellaterra.
- Rau, V. (2005). *Los cosecheros de yerba mate. Mercado de trabajo agrario y lucha social en Misiones*. Tesis, Doctorado en Ciencias Sociales, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de Buenos Aires, Argentina.
- Rau, V. (2011). *Cosechando yerba mate: estructuras sociales de un mercado laboral agrario en el Nordeste argentino*. Buenos Aires: CICCUS.
- Rodríguez, L. (2018). *Yerba mate y cooperativismo en la Argentina: sujetos sociales y acción colectiva en el NEA, 1936-2002*. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.
- Schejtman & Barsky (2008). *El desarrollo rural en Argentina*. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Schiavoni, G. (compiladora) (2008). *Campesinos y agricultores familiares: la cuestión agraria en Misiones a fines del siglo XX*. Buenos Aires: CICCUS.
- Slutzky, (2014). *Estructura social agraria y agroindustrial del Nordeste de la Argentina: desde la incorporación a la economía nacional al actual subdesarrollo concentrador y excluyente*. Posadas: Editorial de la Universidad Nacional de Misiones.
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Madrid: Ediciones Morata.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series*. Newbury Park CA: Sage.

* Contribución: 100% de la autora.

* Nota: El Comité Editorial de la revista aprobó la publicación del artículo.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons-Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DE LA AUTORA

María Josefina Pividori. Licenciada en Comunicación Social y Magister (Cand.) en Comunicación y Cultura Contemporánea, Universidad Nacional de Córdoba (Argentina). Integrante, Programa de estudios sobre comunicación y ciudadanía, Centro de Estudios Avanzados, Universidad Nacional de Córdoba (Argentina). Becaria, Secretaría de Ciencia y Técnica, Universidad Nacional de Córdoba (Argentina).

MISCELÁNEAS

Las Relaciones Públicas en la novela *Tiempos recios* de Mario Vargas Llosa

Una aproximación literaria a la vida y obra
de Edward Bernays Freud

Public Relations in the novel
Tiempos recios by Mario Vargas Llosa

A literary approach to the life and work
of Edward Bernays Freud

Relações Públicas no romance
Tiempos recios de Mario Vargas Llosa

Uma abordagem literária à vida e obra
de Edward Bernays Freud

DOI: <http://doi.org.10.18861/ic.2020.15.2.3028>

► MIGUEL VALDEZ ORRIAGA

waldezo@usmp.pe - Universidad de San Martín de Porres, Lima,
Perú.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6048-0462>

CÓMO CITAR: Valdez Orriaga, M. (2020). Las Relaciones Públicas en la novela *Tiempos recios* de Mario Vargas Llosa. Una aproximación literaria a la vida y obra de Edward Bernays Freud. *In-Mediaciones de la Comunicación*, 15(2), 205-216. DOI: <http://doi.org.10.18861/ic.2020.15.2.3028>

Fecha de recepción: 1 de marzo de 2020

Fecha de aceptación: 10 de julio de 2020

RESUMEN

En este artículo se analiza la novela *Tiempos recios*, de Mario Vargas Llosa, centrandó la atención en la interpretación que se hace del papel desempeñado por Edward Bernays Freud en el posicionamiento de las Relaciones Públicas como disciplina científica y profesional. En tal sentido, el libro narra, en su primera parte y desde la realidad y la ficción, las estrategias de Relaciones Públicas usadas por Bernays a favor de la

transnacional bananera United Fruit Company, las cuales impactan en el gobierno y en la opinión pública de los Estados Unidos y participan de la crisis en Guatemala que culmina con el derrocamiento del presidente Jacobo Árbenz en 1954. En ese marco, se realiza una lectura crítica integral de la novela, un análisis particular de las menciones que se hacen de Bernays y de las Relaciones Públicas, y la revisión de la literatura científica que evidencia el aporte del académico austriaco. Se concluye que Bernays y el uso de las Relaciones Públicas son el soporte principal de la trama política y social de *Tiempos recios*.

PALABRAS CLAVE: *Relaciones Públicas, Tiempos recios, realidad y ficción, modelos de Relaciones Públicas, public affair.*

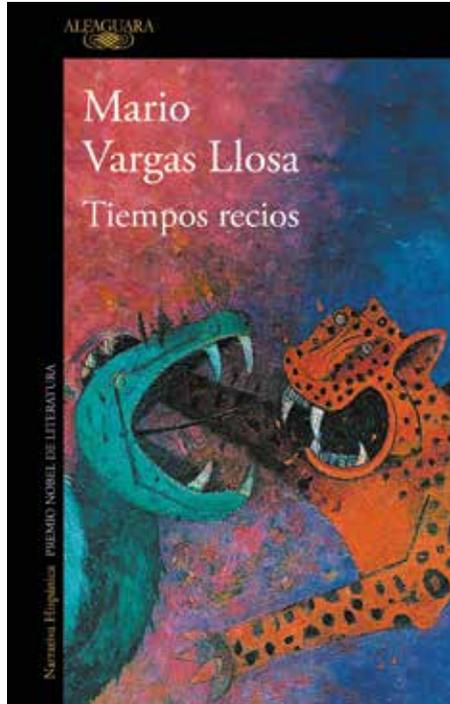
ABSTRACT

This article analyzes the novel *Tiempos recios*, by Mario Vargas Llosa, focusing on the interpretation of the role played by Edward Bernays Freud in the positioning of Public Relations as a scientific and professional discipline. In its first part, from reality and fiction, the story presents the Public Relations strategies used by Bernays in favor of the banana transnational United Fruit Company, which impacted on the United States government and public opinion, as well as caused a crisis in Guatemala that ended in the overthrow of Jacobo Árbenz in 1954. Within this framework, a thorough and critical reading is developed, a specific analysis of the author's mentions of Bernays and Public Relations, and a review of the scientific literature that shows the contribution of the Austrian academic. It is concluded that Bernays and the use of Public Relations are the main support of *Tiempos recios* political and social plot.

KEYWORDS: *Public Relations, Tiempos recios, reality and fiction, public relations models, public affair.*

RESUMO

Este artigo analisa o romance *Tiempos recios*, de Mario Vargas Llosa, focando a atenção sobre a interpretação feita do papel desempenhado por Edward Bernays Freud no posicionamento das Relações Públicas como



Vargas Llosa, M. (2019). *Tiempos recios*. Madrid: Alfaguara.

disciplina científica e profissional. Nesse sentido, o livro narra, em sua primeira parte e a partir da realidade e da ficção, as estratégias de Relações Públicas utilizadas por Bernays a favor da transnacional bananeira *United Fruit Company*, que têm impacto no governo e na opinião pública dos Estados Unidos de América e geram uma crise na Guatemala, que culminou com a derrubada do presidente Jacobo Árbenz em 1954. Neste contexto, realiza-se uma leitura crítica integral do romance, uma análise particular das menções que são feitas de Bernays e das Relações Públicas, e a revisão da literatura científica que evidencia a contribuição do académico austriaco. Conclui-se que Bernays e o uso das Relações Públicas são o principal suporte da trama política e social de *Tempos ásperos*.

PALAVRAS - CHAVE: *Relações Públicas, Tempos ásperos, realidade e ficção, modelos de relações públicas, public affair.*

1. INTRODUCCIÓN

La novela de Mario Vargas Llosa (2019), *Tiempos recios*, tiene tres partes bien marcadas, un antes, un durante y un después. El antes consta de las 14 primeras páginas dedicadas a Edward Bernays Freud, considerado en el foro académico de las ciencias de la comunicación como el *padre* de las Relaciones Públicas, disciplina a la que dotó del estatus científico del que hoy goza.

En esta primera parte, el escritor peruano describe y explica cómo Bernays influyó en el derrocamiento del presidente de Guatemala, Jacobo Árbenz, en el año 1954, mediante estrategias de Relaciones Públicas favorables a los intereses del gobierno norteamericano, la Central Intelligence Agency (CIA) y los principales medios masivos de comunicación de los Estados Unidos. En tal sentido, se acusa a Bernays de haberle endilgado a Árbenz, quien asumió la presidencia de Guatemala en 1951, la acción de promover el comunismo y convertir a Guatemala en *cabeza de playa* para la entrada de los intereses soviéticos en América Latina.

Según Vargas Llosa, Bernays convirtió a las Relaciones Públicas en la principal arma política y económica del siglo XX al idear una estrategia mediática externa a Guatemala –de finos alcances geopolíticos– en el contexto de la guerra fría entre Estados Unidos y la Unión Soviética, para favorecer a su cliente, la transnacional bananera United Fruit Company, que lo contrató como asesor debido a las pésimas relaciones de la empresa con el gobierno de Árbenz. Esta primera parte, en que las Relaciones Públicas tienen un rol protagónico por su carácter influenciador en la opinión pública, es el soporte mediático, político y social de toda la trama posterior: dicha trama es narrada en la segunda parte de la novela. Tras esas 14 primeras páginas dedicadas a Bernays y a las Relaciones Públicas, el escritor peruano se concentra en desentrañar las cuitas del poder previas al golpe militar ejecutado en Guatemala, narrando con su pluma cautivadora amoríos y odios, lealtades y deslealtades, delaciones y pasiones en torno a sus personajes.

Amparado en la realidad política y social de los hechos y de los personajes, Vargas Llosa ficciona hilando magistralmente circunstancias de la lucha por el poder en torno al “honesto” presidente Jacobo Árbenz, al “golpista” Coronel Carlos Castillo Armas, al “espía” Abbes García y a Marta Borrero, conocida como Miss Guatemala, sensual amante del dictador que depuso a Árbenz por las intrigas mediáticas de Bernays, consideradas por los críticos de hoy como una de las principales *fake news* del siglo XX.

La novela narra que todo ese panorama de intrigas no era obra del gobierno de los Estados Unidos ni de la CIA. “El señor Bernays y el dinero de la United Fruit habían logrado convencer a la sociedad norteamericana y al propio gobierno de Washington que Guatemala era ya presa del comunismo, y que Árbenz conducía en persona esa maniobra” (Vargas Llosa, 2019, p. 66). Finalmente, se relata el triunfo de la United Fruit tras la renuncia del presidente Árbenz y la imposición de los Estados Unidos y la CIA –vía plebiscito– del coronel Carlos Castillo Armas como nuevo jefe de Estado.

Transcurrida la trama de la novela, Vargas Llosa entra a la tercera parte y publica, como colofón, la entrevista que mantuvo con Marta Borrero Parra, llamada Miss Guatemala, personaje protagónico de la obra que tiene actualmente 80 años de edad y vive en Washington DC.

BERNAYS EN LA REALIDAD Y EN LA FICCIÓN

Edward Bernays Freud nació en Viena en 1891 y falleció en los Estados Unidos en 1995. Fue sobrino de Sigmund Freud, tanto por el ala materna como paterna: dos hermanos Bernays (Ely y Martha) se casaron con dos hermanos Freud (Sigmund y Anna). Edward es hijo del matrimonio entre Ely Bernays y Anna Freud y, con el tiempo, se convirtió en *el padre* de las Relaciones Públicas.

Noguero (2000), quien ha seguido con detalle la obra de Bernays, explica que en la década del 20 se dedicó a la divulgación del pensamiento de su tío, Sigmund Freud, en los Estados Unidos. Bernays tradujo su obra e intercambió con él una importante correspondencia; interacción que habría estimulado su apego por la ciencia de la conducta, lo cual se evidencia en el vínculo que Bernays establece entre las Relaciones Públicas y la Psicología.

En la década del 30, Bernays es el primer docente de Relaciones Públicas que dicta una cátedra dedicada a la enseñanza y la relación entre esta disciplina con las ciencias sociales y su repercusión en la opinión pública. De acuerdo a Noguero (2000), el primer curso que dictó fue “Public Relations: A course on theory and practice method”, el cual se desarrolló en el campus de la Plaza Washington Square de la Universidad de Nueva York¹.

El primer libro escrito por Bernays, *Cristalizando la opinión pública*, publicado en 1923, no refiere explícitamente al nombre de la profesión –Relaciones Públicas– por una cuestión estratégica, ya que la coyuntura no favorecía el posicionamiento de la disciplina y Bernays prefirió aprovechar la aparición del libro *Opinión Pública* (1922), de Walter Lippman, y establecer líneas de contacto que permitieran una mejor recepción de su obra.

No obstante, en aquel primer libro se establecen las líneas generales de la nueva profesión de asesor en el área de las Relaciones Públicas, sustentadas en hallazgos de la Psicología, la Sociología y el campo periodístico. Además, Bernays (2000) teoriza sobre el vínculo de las Relaciones Públicas con las ciencias sociales y grafica sus postulados con ejemplos concretos de las organizaciones de la época.

Howard Penn, biógrafo de Bernays, le realizó una entrevista periodística que fue publicada el 8 de diciembre de 1955 en Nueva York. Allí reúne una serie de revelaciones y el vienes ya se había convertido en una referencia de la disciplina:

¹ Vale mencionar, como referencia, que Antonio Noguero dirigió la colección digital “Comunicación y Relaciones Públicas” de la Biblioteca de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de San Martín de Porres (USMP) de Lima, Perú. La misma está compuesta por libros fundamentales de la especialidad. Uno de esos libros es: *Los años últimos, radiografía de las Relaciones Públicas 1956-1986. Edward L. Bernays*.

Las Relaciones Públicas cubren las relaciones de un hombre, una institución, o una idea con sus públicos. Cualquier intento eficaz para mejorar estas relaciones depende de la comprensión de las ciencias del comportamiento y en aplicarlas: sociología, psicología social, antropología, historia, etc. Las Ciencias Sociales son el fundamento de las Relaciones Públicas. (Penn, 2000, p. 40)

Esta definición, esbozada a mediados del siglo XX, casi como una idea que buscaba instalar el estatuto disciplinar y académico de las Relaciones Públicas, aún está vigente en los estudios teóricos y empíricos que desde hace largas décadas contribuyen a la consolidación de la disciplina.

En ese marco general, el uso que Vargas Llosa hace de la obra de Bernays está sostenido en el libro *Propaganda*, publicado en 1928, y en el que se inspiró el escritor peruano para recrear el pensamiento político y las concepciones de la opinión pública sostenidos por Bernays. Asimismo, diferentes trabajos dedicados a la vida y obra de Bernays dan cuenta de que asesoró en temas de opinión pública a distintos presidentes de Estados Unidos, como Coolidge, Wilson, Hoover y Eisenhower, y a empresarios emblemáticos de la talla de Rockefeller, Edison y Ford. Bernays también formó parte del famoso Comité Creel de Información Pública del Gobierno de los Estados Unidos, creado para persuadir a la ciudadanía sobre las bondades de la participación americana en la Primera Guerra Mundial. Y durante veinte años trabajó como asesor de Relaciones Públicas en la United Fruit Company, la cual tuvo gran relevancia en el destino político de Guatemala, según se narra en *Tiempos recios* de Vargas Llosa.

En dicho asesoramiento, Bernays despliega estrategias de lo que hoy se denomina *public affairs* (asuntos públicos), una rama de las Relaciones Públicas que tiene que ver con la gestión de los asuntos públicos. Entre las acciones de persuasión ideadas por Bernays, usó tácticas de *lobby* y de *publicity* (relacionamiento con los medios) que favorecieron el posicionamiento de la empresa en la opinión pública y la llegada a los hogares estadounidenses. Mediante acciones de comunicación comercial logró que la marca ganara visibilidad en las décadas del 40 y 50: audiovisuales como *United Fruit Company. Inside Middle America* (1940, producida por The Institute of Visual Training y Banana Production Film) y la canción original “Chiquita banana song”, entre otros recursos, cifraron aquello que los publicistas de hoy llamarían *product placement* o emplazamiento del producto.

La obra de Bernays está marcada por una serie de fases centrales en la evaluación teórica y práctica de las Relaciones Públicas. Por un lado, forma parte del surgimiento de la disciplina cuando ésta comienza a desarrollarse en los márgenes de la teoría de la información, centrada en el flujo comunicacional que se establece entre el emisor (Estado, empresa), el mensaje (la noticia oficial corporativa) y el receptor (el medio de comunicación que filtra el mensaje para que llegue finalmente a la opinión pública). Con el tiempo, Bernays comenzará a hablar de la *teoría de la persuasión* en materia de Relaciones Públicas,

recurriendo al estudio de las actitudes y los comportamientos de los públicos (psicología) para lograr la aceptación de la organización, sus productos o sus servicios. A esto Grunig y Hunt (2003) lo llaman *modelo asimétrico bidireccional*, ya que el foco o beneficio se centra en la organización.

De cualquier manera, Grunig y Hunt (2003) también se refieren a una nueva fase en los estudios de Bernays, giro al que vinculan con el *modelo simétrico bidireccional* y el uso de nuevas metodologías de estudio que permiten aplicar una mirada menos lineal de los diversos grupos humanos y lograr un entendimiento mayor y mutuo entre la organización y los públicos. Al respecto, Grunig y Hunt son enfáticos cuando señalan que no sólo puede clasificarse a Bernays “como el ejemplo histórico y líder del modelo asimétrico bidireccional de Relaciones Públicas, sino también como uno de los pensadores que ayudaron a desarrollar el modelo simétrico bidireccional” (p. 98).

En ese marco, y teniendo en cuenta el breve resumen histórico sobre la producción teórica y práctica de Bernays y el impulso que le dio a las Relaciones Públicas, es importante ahora hacer algunas precisiones sobre la manera en que la realidad y la ficción se entrelazan en *Tiempos recios*. Esta novela de Vargas Llosa –igual que *La fiesta del chivo* (2000)– ha sido elogiada por la crítica especializada por el modo de narrar las veleidades de civiles y militares que pugnan por el poder hemisférico y, cómo, en este caso, llegan a impulsar un golpe de Estado, práctica constante en el siglo XX latinoamericano –sobre todo en la etapa posterior a la Segunda Guerra Mundial y el inicio de la guerra fría entre EEUU y la Unión Soviética–.

En el plano ideológico, *Tiempos recios* sostiene, de alguna manera, el pensamiento liberal del propio Vargas Llosa, quien despliega una denuncia del derrocamiento del presidente demócrata de Guatemala, Jacobo Árbenz, por una falsa acusación de comunista –con todo lo que eso implicaba en aquel momento– atribuida a Bernays. Cuestión que podría establecer una suerte de nexo o entenderse que es coherente con la posición del novelista en contra de la intervención norteamericana en América Latina, a la que supo considerar un mecanismo que retrasó decenas de años la democratización en el continente.

¿Era la historia esa fantástica tergiversación de la realidad?, se pregunta el editor de *Tiempos recios* en la contratapa del libro. Y responde ahí mismo que la novela funde la realidad con dos ficciones: la del narrador que recurre a la recreación de personajes y situaciones, y la de aquellos que querían ejercer el poder político y económico manipulando la historia latinoamericana (Vargas Llosa, 2019).

La recreación de los personajes y los hechos políticos y sociales descritos en la obra de Vargas Llosa se sostienen en la realidad de lo acontecido, aunque el narrador los reinventa, los acicala, los afea, los afina, los embrutece. Por ejemplo, respecto a Marta Borrero, motejada en la trama como Miss Guatemala, el propio novelista admite que ha inventado a esa mujer, atribuyéndole toda clase

de aventuras, y “desfigurándola para que nadie –ni ella misma– se reconozca en la historia que fantaseo” (Vargas Llosa, 2019, p. 336). En cuanto a Bernays, el autor de la novela lo considera ególatra y patológico, pero reconoce que elevó las Relaciones Públicas “a una disciplina intelectual de alto nivel como parte de la psicología, la economía y la política” (Vargas Llosa, 2019, p. 19).

En tal sentido, la atención y el cuestionamiento a la figura de Bernays están centrados en su condición de asesor en materia de opinión pública de la United Fruit Company, una poderosa empresa acostumbrada a corromper a estadistas y dictadores de los países latinoamericanos. El propio término “república bananera” queda encerrado en esa referencia metafórica en donde lo caótico, los padecimientos y lo grotesco de ciertas experiencias latinoamericanas aparecen alterando o corrompiendo de manera sistemática el Estado de Derecho. En el caso de Guatemala, la empresa se había adueñado del casi 40% de su territorio, muy rico o apto para el cultivo de plátano y la producción bananera que comercializaba sin control estatal hacia los Estados Unidos. En ese contexto, la United Fruit Company vio con pavor que el gobierno de Árbenz pretendía promulgar una serie de normas que favorecerían el derecho de los trabajadores y pondrían límites a una comercialización exceptuada de impuestos: la ley del trabajo, la ley antimonopolio, la ley de impuestos.

En ese punto, la invención de una Guatemala comunista es el punto de partida de la construcción que sostiene el desarrollo de toda la novela, lo cual le otorga al manejo de las Relaciones Públicas un papel argumental decisivo. ¿Cómo era posible que periódicos prestigiosos como *The New York Times*, *The Washington Post*, *Time Magazine*, *Nesweek* y *Chicago Tribune* hubiesen inventado o reproducido semejante fantasma: ¿el comunismo en Guatemala!?, se pregunta Vargas Llosa. Y asegura que fue una mentira que caricaturizaba de manera indigna unas reformas sociales que, por el contrario, querían impedir el comunismo en ese país. Revelación que no solamente indica la paradoja señalada por Vargas Llosa, sino que también permite, nuevamente, leer los sesgos ideológicos liberales del propio escritor.

Sobre esta base argumental, en *Tiempos recios* se aprecia a un Bernays que practica dos modelos de Relaciones Públicas, a los que Grunig y Hunt (2003) denominan *agente de prensa* y *asimétrico bidireccional*. En el primer modelo, todavía vigente hoy a pesar de que data de 1850, el emisor (la empresa asesora) elabora mensajes para que sean puestos en circulación o difundidos por los medios de comunicación, que “no se ajustan” a la verdad. Siguiendo a Xifra, dicha práctica de las Relaciones Públicas se encuadraría en los “estudios empíricos de la Mass Communication Research centrados en la comunicación política” (Enríquez & Ramos, 2017, pp. 35 y 36).

Por su parte, el modelo bidireccionalidad asimétrico supone la interacción con grupos de presión que operan o sirven para establecer la idea de una suerte de “tinglado comunista” que se habría gestado en la vida política del país centro-

americano. Bernays, además, hizo un trabajo etnográfico *in situ* durante varias semanas, recurriendo a entrevistas en profundidad con militares, banqueros, parlamentarios, policías, líderes sindicales, periodistas y funcionarios de la embajada norteamericana en Guatemala. Fiel a su estilo, Bernays recurrió al lobby, lo cual es una institución en Estados Unidos. También hizo uso de una red de vínculos e intereses que había construido en su propia carrera. Tal como plantea Vargas Llosa: “había llegado a la publicidad de manera indirecta, gracias a sus buenas relaciones con toda clase de gente, pero sobre todo diplomáticos, políticos, dueños de periódicos, radios y canales de televisión, empresarios y banqueros de éxito” (2019, p. 18).

En la novela se produce un interesante diálogo entre el “vulgar” Zemurray, dueño de la United Fruit Company, y el “académico” Bernays. En la misma se menciona el segundo libro de Bernays –titulado *Propaganda* y publicado en 1928– y se pretende evidenciar su personalidad autosuficiente, quien rebaja a su interlocutor, Zemurray, luego de que éste le confesara que no había entendido lo planteado en el libro. “Sin embargo, está escrito en un lenguaje muy simple, al alcance de cualquier persona alfabetizada” (Vargas Llosa, 2019, p. 16). Asimismo, *Propaganda* resulta fundamental para el desarrollo de la novela, ya que es de esa obra, según queda planteado, de donde Bernays recogería el marco teórico que aplica en la realidad política de Guatemala. Según el narrador de *Tiempos recios*, la siguiente frase resulta profética y marca la impronta estratégica de Bernays:

La consciente e inteligente manipulación de los hábitos organizados y las opiniones de las masas es un elemento importante de la sociedad democrática. Quienes manipulan este desconocido mecanismo de la sociedad constituyen un gobierno invisible que es el verdadero poder en nuestro país. La inteligente minoría necesita hacer uso continuo y sistemático de la propaganda. (Vargas Llosa, 2019, p. 19)

Tal como plantea Noguero (2000), en ese libro de 1928 Bernays define a la propaganda como “un permanente e insistente esfuerzo para crear o diseñar acontecimientos para influir en las relaciones del público en favor de una empresa, idea o grupo” (p. 26).

Dicha posición, que por supuesto ha estado sujeta a múltiples críticas y polémicas, es referida también por Chomsky (2004) en su artículo “El control de los medios de comunicación”, donde le atribuye a los poderes fácticos de Estados Unidos hacer de las Relaciones Públicas un mecanismo tendiente al control de la opinión pública, y cita a Bernays –quien como señalamos formó parte de la famosa Comisión Creel que gestionó la información difundida por los Estados Unidos durante la Primera Guerra Mundial– como un eslabón importante de esa maquinaria. La visión holística de las Relaciones Públicas, en las que se condensan elementos o supuestos provenientes de diferentes dis-

ciplinas, y la descripción que Vargas Llosa realiza de la figura de Bernays, se entrelazan en una historia que –en el caso de *Tiempos recios*– conjuga realidad y ficción, y permite construir una visión problemática sobre el uso específico de la propaganda como instrumento comunicacional y político.

EL PROPIO BERNAYS SE DEFIENDE

Tal como plantea Penn (2000), los intereses de Bernays estuvieron centrados en el despliegue de un enfoque científico que, como lo exige la complejidad del mundo actual, permita la comprensión del universo analizado y reconozca el valor de saber por qué se hacen las cosas, en lugar de operar conforme al instinto o la rutina. Para Bernays, las Relaciones Públicas ocupan un lugar de importancia y la necesidad de su profesionalización es un requisito mayor y fundamental en el desarrollo humano. De acuerdo a Noguero (2000), Bernays considera que hay que tener en cuenta el principio de Jefferson “según el cual el consentimiento de la gente es esencial para el liderazgo de una sociedad democrática” (p.143)

No obstante, y tal como plasma desde la ficción Vargas Llosa, la obra de Bernays no ha escapado al debate o la polémica, aunque se reconoce su lugar en la historia y en el desarrollo de las Relaciones Públicas. En tal sentido, Sánchez (2016) recuerda que “se le ha achacado a este autor una serie de epítomes muy alejados de la buena praxis comunicativa. Sin embargo, el propio Bernays subraya el valor social del relacionista público” (p. 159). Asimismo, la autora asevera que sus propuestas teóricas siguen vigentes en el área académica a pesar de “los cambios superlativos en los formatos y los canales mediáticos en el mundo occidental” (Ibíd., p. 161). Idea que Noguero, citado en Xifra, Enriquez y Ramos (2017), también le reconoce como referente, dado que los aportes de Bernays iniciaron “la dinámica de la investigación en el campo y lograron estimular una actividad científica dirigida al estudio de las Relaciones Públicas” (p. 78).

Como se sabe, en la evolución del pensamiento académico de Bernays transcurre la información, la persuasión y la comunicación bidireccional simétrica. En cuanto a la tarea informativa de las Relaciones Públicas desde la organización, Xifra, Enriquez y Ramos (2017) explican acerca del arte que desarrolló Bernays para convertir hechos sociales corporativos en noticias ajustadas al comportamiento ético que exige la función:

El asesor de Relaciones Públicas ha de proveer a los periodistas con noticias verificables, con la verdad. Para el pionero norteamericano, el relacionista público no solo conoce los acontecimientos, sino que está en condiciones para convertirlos en noticias. Es un creador de acontecimientos que, por lo tanto, sólo será eficaz si cumple los más altos requisitos técnicos y morales de aquellos con quienes trabaja (p. 80).

Sobre el tema del *Lobby*, permitido en los Estados Unidos vía la técnica de la gestión del *public affairs* utilizada por Bernays, los autores Pérez y Solórzano (1999) aclaran que:

Las Relaciones Públicas tienen un campo propio y amplio de acción, con la misión de integrar a las organizaciones con los públicos, donde deben ser fluidas las relaciones con los poderes y niveles de decisión de los Estados, y en todos los casos, claras y transparentes. Hoy y en el futuro inmediato la credibilidad y la confianza seguirán siendo parte de los valores más notables en el trabajo de las Relaciones Públicas (p. 184).

Vale como mención, y simplemente como parte de las polémicas desatadas, la propia defensa que Bernays hace de su trabajo en una entrevista realizada por Barquero (1990), quien habiendo sido su discípulo publica un diálogo donde el propio académico hace una defensa cerrada de su actividad profesional frente a las acusaciones que le hacen sus detractores en el plano ético. En tal sentido, Bernays plantea que su contratación como profesional de las Relaciones Públicas y la propaganda estuvo fijada por límites precisos, indicando que se negó a asesorar a personajes como Francisco Franco, Anastasio Somoza y Adolf Hitler. Una serie de nombres, por cierto, que indica su trascendencia –dado que aparentemente fue tentado por personajes que ostentaron mucho poder en el marco de experiencias históricas autoritarias–, pero no por ello despeja las dudas sobre otras intervenciones profesionales, como la ficcionalizada por Vargas Llosa.

4. A MODO DE CIERRE

Las Relaciones Públicas y Edward Bernays Freud, su principal impulsor científico, son el soporte conceptual y argumentativo de la trama narrativa de la novela *Tiempos recios*, donde se describen, en una mezcla de realidad y ficción, los entretelones vinculados al golpe de Estado ocurrido en Guatemala en 1954. Dicho episodio depuso al presidente Jacobo Árbenz, hecho que fue atribuido, en parte, a una estrategia que impulsó la circulación de noticias falsas acerca del gobierno guatemalteco y cuya responsabilidad se le atribuyó al sobrino de Sigmund Freud.

Vargas Llosa parte de aquellos hechos políticos y sociales, y de la existencia verídica en la historia de personalidades como Edward Bernays, Jacobo Árbenz, Carlos Castillo Armas, Abbes García y Marta Borrero. En *Tiempos recios* Vargas Llosa construye una ficción, donde los personajes son reinventados y las Relaciones Públicas y los instrumentos propagandísticos adquieren un lugar clave como móvil de la narración. En tal sentido, el señalamiento de Vargas Llosa no pone en discusión la contribución de Bernays en torno del estatus científico de las Relaciones Públicas, tal como lo reconoce el propio

novelista peruano y, sobre todo, la literatura especializada en dicho campo académico y profesional.

Sin embargo, el recorrido que propone *Tiempos recios* y el modo de entremezclar la realidad y la ficción permiten analizar la estrategia de Relaciones Públicas denominada *public affairs*, utilizada por Bernays en el asesoramiento a la transnacional United Fruit Company. El *lobby* y la *publicity*, y el uso de los modelos de Relaciones Públicas *agente de prensa* y *asimétrico bidireccional* sugieren en tal sentido un alcance que va más allá del mero posicionamiento de la empresa transnacional.

Sin ninguna pretensión de acabar ese debate acerca de los alcances reales o ficticios del trabajo de Bernays en el derrocamiento de Árbenz, este ensayo intentó centrar la atención en el lugar que le asigna Vargas Llosa a la hora de construir su novela y establecer algunas líneas de fuga que cruzan la realidad y la obra del mentado *padre* de las Relaciones Públicas. En tal sentido, la novela es un disparador para pensar los distintos aportes y recorridos de la obra de Bernays a lo largo de una vida centenaria en la que reflexionó sobre el lugar del agente de prensa y la comunicación corporativa, la centralidad de la investigación social como insumo del trabajo profesional, el conocimiento y la persuasión de la opinión pública, y la búsqueda de criterios que permitan un entendimiento mutuo entre las organizaciones y los públicos.

En ese marco, su obra y su personalidad polémica le granjearon a lo largo de su vida adeptos y detractores que en algunos casos exceden la producción teórica o académica, pero, como se plantea en la obra de Vargas Llosa, también invitan a reflexionar sobre el lugar de la profesión y los compromisos e intereses que atraviesan la tarea comunicativa.

REFERENCIAS

- Barquero, J. (1990). *Entrevista al doctor Bernays*. Recuperada de: <http://edwardbernays.es/entrevistas-edward-l-bernays/>
- Bernays, B. (2000). *Cristalizando la opinión pública*. Barcelona: Gestión 2000.
- Chomsky, N. (3 de julio, 2004). El control de los medios de comunicación. *Razón y Palabra*. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/publicado/chomsky.html>
- Grunig, J. & Hunt, T (2003). *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Noguero, A. (2000). Fechas clave: biografía, actividad y obra de Edward L. Bernays. En *Colección digital Comunicación y Relaciones Públicas de la Escuela Superior de Relaciones Públicas de la Universidad de Barcelona, España*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A.

- Penn, H. (2000). ¿Qué tienen que ofrecer las Ciencias Sociales a las Relaciones Públicas? En *Colección digital Comunicación y Relaciones Públicas de la Escuela Superior de Relaciones Públicas de la Universidad de Barcelona, España*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A.
- Penn, H. (2000). Biografía de una idea. Memoria del consultor en Relaciones Públicas. Edward L. Bernays. En *Colección digital Comunicación y Relaciones Públicas de la Escuela Superior de Relaciones Públicas de la Universidad de Barcelona, España*. Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitarias, S.A.
- Pérez & Solorzano. (1999). *Relaciones Públicas una nueva pedagogía*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Sánchez, A. (2016). Bernays y Matrat. Debates en torno a los fundamentos de las Relaciones Públicas en Occidente. *Revista Cultura de la Asociación de Docentes de la Universidad de San Martín de Porres*, 30, 151-177.
- Vargas Llosa, M. (2019). *Tiempos recios*. Lima: Alfaguara.
- Xifra, J., Enriquez, M. & Ramos, D. (2017). *Teoría y práctica de las Relaciones Públicas*. Quito: Universidad Tecnológica Equinoccial.

* Contribución: 100% del autor.

* Nota: el Comité Editorial de la revista aprobó la publicación del artículo.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons - Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DEL AUTOR

Miguel Valdez Orriaga. Doctor y Magíster en Relaciones Públicas, Diploma en Docencia Universitaria, Diploma en Investigación Cualitativa y Licenciado en Ciencias de la Comunicación, Universidad de San Martín de Porres (Perú). Abogado, Universidad Nacional Federico Villarreal (Perú). Diploma en Resolución de Conflictos Sociales y Administración de Justicia, Ilustre Colegio de Abogados de Lima (Perú). Miembro, Colegio de Periodistas de Perú. Director Secretario, Asociación Latinoamericana de Carreras Universitarias de Relaciones Públicas. Director, Unidad de Postgrado en Ciencias de la Comunicación y Docente en la Maestría y en el Doctorado en Relaciones Públicas, Universidad de San Martín de Porres (Perú).

Podcasts: herramienta de comunicación efectiva para el ámbito interno y externo de las organizaciones

Aproximación a los nuevos dispositivos de la cultura digital

Podcasts: effective communication tool for internal and external environments of organizations

Approach to the new devices of digital culture

Podcasts: ferramenta de comunicação eficaz para o âmbito interno e externo das organizações

Aproximação aos novos dispositivos da cultura digital

DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3029>

► JUAN ANDRÉS ELHORDOY

juan@elhordoy.com - Universidad ORT Uruguay, República Oriental del Uruguay.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8936-481X>

CÓMO CITAR: Elhordoy, J. A. (2020). Podcasts: herramienta de comunicación efectiva para el

ámbito interno y externo de las organizaciones. Aproximación a los nuevos dispositivos de la cultura digital. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 217-227. DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3029>

Fecha de recepción: 30 de mayo de 2020

Fecha de aceptación: 27 de septiembre de 2020

RESUMEN

En este trabajo se analiza el potencial de los *podcasts* como dispositivo de comunicación corporativa. Partiendo de los cambios propiciados por la revolución digital, asoman luces y sombras que deben tenerse en cuenta en cualquier organización desafiada por las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. La hiperconectividad de la era de Internet, los sesgos cognitivos y la proliferación desahorada de estímulos visuales obliga a analizar los riesgos permanentes de incomunicación y conflictos. Junto al potencial del *podcasting* hay que resignificar la comunicación oral, y es por ello que aquí se hará referencia al recurso *storytelling*.

PALABRAS CLAVE: *podcasts, podcasting, comunicación digital, comunicación oral efectiva, comunicación interna y externa, storytelling.*

ABSTRACT

In this paper we analyze the potential of *podcasts* as an devices of corporate communication. Starting from the changes brough about by the digital revolution, lights and shadows appear that must be taken into account in any organization challenged by the possibilities offered by new information and communication technologies. The hyperconnectivity of the Internet age, the cognitive biases and the unbridled prolifera-

tion of visual stimuli forces us to analyze the risks of isolation, incommunication and conflict. Along with the potential of *podcasting*, oral communication must be redefined, and that is why we will refer here to the *storytelling* resource

KEYWORDS: *podcasts, podcasting, digital communication, effective oral communication, internal and external communication, storytelling.*

RESUMO

Este trabalho analisa o potencial que os *podcasts* possuem como dispositivo de comunicação corporativa. A partir das mudanças trazidas pela revolução digital, há luzes e sombras que devem ser levadas em consideração para qualquer organização desafiada pelas possibilidades oferecidas pelas novas tecnologias de informação e comunicação. A hiperconectividade da era da Internet, os vieses cognitivos e a proliferação desenfreada de estímulos visuais tornam necessário analisar os riscos de incomunicação e conflito. Junto com o potencial do *podcasting*, a comunicação oral deve ser resignificada, e é por isso que se faz referência aqui ao recurso de *storytelling*.

PALAVRAS-CHAVE: *podcasts, podcasting, comunicação digital, comunicação oral eficaz, comunicação interna e externa, storytelling.*

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la *comunicación digital* ha revolucionado las relaciones humanas. En el marco de un mundo completamente enredado por las nuevas tecnologías, y tal como afirma María Elisa Arnaudo (2005), se han abierto las puertas para la era de la comunicación productiva en tanto modelo que permita disfrutar de la convivencia con otros en un contexto de sincera valoración y respeto.

De todas formas, los riesgos de incomunicación y conflictos abundan. Esto se explica por el vértigo y el dinamismo del hecho digital en el que vivimos y por la incidencia de los algoritmos que configuran mensajes en línea con los comportamientos, las convicciones y los gustos de las personas. Al decir de la psicóloga israelí Ziva Kunda, en este mundo de preconceptos consolidados es fácil “que las personas lleguen a las conclusiones a las que quieren llegar” (Kunda, en Salas, 2016).

Sumado a lo anterior, vivimos en un mundo que le teme al vacío. Es lo que los eruditos llaman *horror vacui*, expresión latina que se traduce como “miedo al vacío” y refiere a la obsesión por no dejar ni un mínimo espacio de la obra sin ser rellenado con alguna imagen¹. Este fenómeno se ha ido exacerbando. La hiperconectividad de la era Internet ha cargado el espacio físico y el éter de imágenes, palabras y sonidos. También nos ha conducido a lo que el filósofo Gillo Dorfles (2008) llama *Horror Pleni*, la (no)civilización del ruido, centrado en la proliferación desaforada de estímulos en el tejido social contemporáneo y la parálisis crítica que ello implica.

También está en aumento el afán por comunicarlo todo: la cultura comunicativa que impulsan las redes sociales como Instagram o Facebook, el Snapchat, la producción de selfies, la interacción visual a través de Whatsapp. El deseo irrefrenable por producir y mostrar imágenes de forma constante, la puesta permanente en circulación de información, comentarios por Twitter y la necesidad de clasificar y almacenar datos marcan un momento signado por la producción y el consumo permanente de mensajes, al punto de que es normal recibir entre 3000 y 5000 estímulos visuales diarios (Bregant, 2020).

En un mundo en el que las imágenes, acompañadas de textos escritos, tomaron la delantera, ¿dónde queda la oralidad, los diálogos, los sonidos y los ruidos? ¿Y los silencios? En este contexto, Emma Rodero (2008) afirma que la cultura auditiva ha sido la gran olvidada, aun cuando es imprescindible en el desarrollo del lenguaje y es el instrumento principal de acceso al conocimiento y de relación con el exterior. Además, agrega que “el fomento de la escucha a través del proceso cognitivo de la atención resulta fundamental para la comprensión de conceptos; por lo tanto, para la generación de conocimiento” (2008, p. 99). En este sentido, el *podcast*, como instrumento estrictamente sonoro y fuente de estimulación de la imaginación, se presenta como herramienta propicia para cumplir con

1 Véase: Tres minutos de arte. *Horror vacui*. Recuperado de: <https://3minutosdearte.com/generos-y-tecnicas/horror-vacui/>

objetivos formativos que hacen de la comunicación oral otra forma posible de interacción. En este sentido, la visión de Alejandro Marchesán (2005) respecto de lo que entiende por *comunicación productiva* invita a reflexionar acerca de otras formas de sembrar y cultivar relaciones, identificando en la comunicación interpersonal un puente posible para dicha productividad.

Para ver oportunidades y no perder de vista el fondo de la comunicación productiva, Marchesán rememora el pensamiento de Humberto Maturana, quien decía que vivimos en una cultura que es una “red de coordinación de emociones y acciones en el lenguaje, que configura un modo particular de entrelazamiento del actuar y el accionar de las personas que la viven” (2005, p. XX).

Con Internet, el desarrollo de las tecnologías de la comunicación y la información ha impactado significativamente en los modelos de socialización e interacción. Esto es observable en el surgimiento de nuevas plataformas a las que, como se sabe, todos los productores de contenidos y curadores de mensajes se han debido adaptar. Para empezar, las empresas radiofónicas, que han tenido que amoldarse a los nuevos modos de transmisión que trascienden la onda hertziana, están obligadas a procurar que sus contenidos estén disponibles en plataformas con acceso directo, donde no prime el tiempo ni el espacio, y donde la fugacidad del medio radiofónico pueda verse, en cierta forma, paliada (Melgarejo Moreno & Rodríguez Rosell, 2013).

En la actualidad, toda radio que se preste a competir en el mercado mediático tiene su propia página web donde quedan a disposición de los oyentes los contenidos que previamente se emitieron desde los dispositivos tradicionales. La web facilita el acceso a contenidos y la posibilidad de descargarlos habilitando así una *escucha a la carta*; acorde con las necesidades, los tiempos y las modalidades de consumo de los usuarios. Según Melgarejo Moreno y Rodríguez Rosell, en buena medida esa simbiosis entre radio e Internet está siendo más que posible gracias a la invención del *podcasting*.

Técnicamente, el *podcast* es una publicación digital periódica en audio que se puede descargar de Internet: se trata básicamente de un programa de radio personalizable o inteligente. Lo importante es que no depende de un transmisor ni de una antena. Es libre e independiente porque puede montarse en una web o blog, e incluso en plataformas tan populares como Spotify, Google Podcast o Apple Podcast. Asimismo, la creación de un *podcast* es barata y se puede difundir a cero costos en muchas plataformas de Internet. Incluso, “el software es de código abierto, lo que significa que se puede descargar y utilizar con fines educativos sin incurrir en costos de derechos de autor” (Kemp, 2009, p. 3).

El *podcast* altera los límites geográficos, económicos y temporales del mercado discursivo. Para escucharlo, sólo se necesita un teléfono celular y, para estar más cómodo con la escucha, la disposición de auriculares. Tan solo eso. Ese moderno artefacto llamado teléfono inteligente, que para muchos es considerado un artefacto imprescindible para vivir, también opera como un soporte de la escucha.

2. COMUNICACIÓN ORAL EFECTIVA

La sobresaturación de imágenes obliga a establecer un cambio radical respecto a lo conocido. Quizá esto implique empezar por resignificar la comunicación oral que “representa el principio de nuestra existencia, el inicio de cualquier relación social, el reflejo de nuestra personalidad, la expresión de nuestras emociones” (Rodero, 2008, p. 101).

Yendo a la base de la oralidad, hay que visualizar, primeramente, que se trata de una comunicación unisensorial y, por lo tanto, estimuladora de la imaginación. Además, fomenta y exige un nivel de atención y escucha que potencia la capacidad de análisis. Aunque en este punto es clave aclarar que el *podcast* es unisensorial, pero nunca unidireccional, porque se sostiene en una red de comunicación digital que facilita la interacción con el emisor. Y, como se sugiere en Padilla y otros autores (2008), permite “expresar pensamientos, emociones, vivencias y opiniones, así como dialogar, formarse un juicio crítico y ético, generar ideas y estructurar el conocimiento, además de dar cohesión al discurso y a las propias acciones y tareas y adoptar decisiones y también disfrutar escuchando” (p. 180) mientras, por ejemplo, uno se traslada de un lugar a otro.

Para el Instituto Reuters, y luego de más de 15 años de acuñado el término, el *podcasting* se ha convertido en uno de los temas más trascendentes en el funcionamiento y potencialidades de comunicación de los medios. Su último informe de diciembre de 2019 revela datos de una encuesta realizada en Estados Unidos, Francia, Gran Bretaña, Suecia y Australia, lo cual señala su alcance mundial, y revela que el 36% de los encuestados accedió al menos a un podcast por mes en el último año y que el 15% lo utilizó como recurso de acceso a noticias (Newman & Gallo, 2019).

Estados Unidos es el líder mundial de producción y consumo de podcasts. Tiene una sólida estructura de radios públicas que están impulsando estos productos. Se estima que en ese país más de 90 millones de personas escuchan podcasts cada mes, más del doble que la cantidad estimada en el año 2015. A su vez, en el Reino Unido el consumo aumentó 40% en el último año.

Por el lado de los anunciantes, la tendencia indica que se están transfiriendo importantes presupuestos al *podcasting*, mientras que financistas públicos y privados apoyan una variedad de empresas emergentes en Europa y América del Norte: Luminary, Himalaya, Podimo, Sybel, por mencionar algunas. En consonancia con estos cambios y tendencias, Spotify está contratando y pagando cifras millonarias por *podcasts* originales, mientras que Google los ha hecho visibles en los resultados de búsqueda, al tiempo que desarrolla su propio servicio de *podcasts* para teléfonos Android.

Por ahora, es claro que los *podcasts* están atrayendo a los jóvenes y que llegar al público general requerirá una gama más amplia de contenidos y formatos de audio, mejores interfaces y una mejor distribución, además de cambios sociales

y culturales que favorezcan o induzcan su consumo. El estudio elaborado por el Instituto Reuters agrega que la mayoría de los editores y expertos sienten que todavía hay un espacio significativo para su crecimiento, con nuevas interfaces impulsadas por voz que facilitan el acceso al audio bajo demanda en el hogar y en movimiento (Newman & Gallo, 2019).

3. HERRAMIENTA PARA LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA Y EDUCATIVA

Volvamos por un instante con Ziva Kunda, quien ha desarrollado la teoría del razonamiento motivado: es decir, el ser humano razona e, inconscientemente, descarta unos datos y recoge otros en la dirección que le conviene hasta llegar a la conclusión o los resultados previstos o preestablecidos. Este criterio es fundamental a la hora de pensar los alcances estratégicos de la comunicación, ya que supone, en cierta medida, que para convencer es clave apoyarse en mensajes emocionales más que manejar argumentos racionales que choquen con la versión original.

En este contexto, y tomando lo antes mencionado como base, el *podcast* es un instrumento potente de comunicación con audiencias posibles de identificar. Además de la difusión de los audios por canales de distribución como Spotify, Apple Podcast, Google Podcast, Anchor, Spreaker, Iivox y, en breve, por Audible (Amazon), también es posible y muy eficiente el trabajo con redes cerradas, como bases de *e-mail* o cadenas de Whatsapp.

Asimismo, el aluvión de nuevas pantallas abre la puerta a la escucha como forma de conexión. Se convierte en un elemento a considerar dentro de la estrategia de comunicación de las organizaciones, aunque, y esto debe quedar claro, los *podcasts* son fundamentalmente productos de nicho que sirven para construir comunidades de interés. Esta definición refiere tanto al mundo de la comunicación externa, como interna.

Empezando por la dimensión interna, se sabe que es un desafío para los comunicadores organizacionales llamar la atención y el interés de los miembros de la organización o colaboradores cercanos para que consuman los medios propios. En este plano, no son infrecuentes los fracasos de boletines electrónicos, revistas y folletos, *webinars*, redes de intranet, entre otras modalidades de intercambio y comunicación que se ponen en práctica en las organizaciones.

En este sentido, un *podcast corporativo* tiene ventajas y oportunidades notables para superar esas limitaciones (Ríos, 2018). El *podcast* hace posible canalizar información en forma oportuna, generando sentido de pertenencia, reduciendo la incertidumbre, promoviendo la transformación cultural, potenciando las interacciones y haciendo más afectiva la relación con una comunidad.

Vale agregar que, si se sale de lo estrictamente corporativo y se ingresa en el plano de la capacitación y la educación, el lenguaje radiofónico también se ha

convertido en un elemento potente y eficiente para la formación a distancia y en la modalidad de enseñanza-aprendizaje presencial. Por otra parte, se entiende que es un catalizador perfecto para encontrar una voz personal, desarrollar destrezas del alumnado, motivar para despejar dudas e inquietudes y promover el habla en público como una vía para el desarrollo personal (Salar, 2029).

Además, es esperable que, por tratarse de un nuevo dispositivo comunicacional, sea más y mejor incorporado por los estudiantes del siglo XXI, en tanto pone en juego competencias o hábitos de la época y es un recurso que requiere hablar y escuchar, y aún hoy “el aprendizaje de la comunicación oral es fundamental en la formación educativa, porque proporciona toda una serie de facultades que no desarrolla ni el lenguaje escrito ni el audiovisual” (Rodero, 2008, p. 99).

Como siempre, para arrancar con dicha instrumentalización es fundamental definir objetivos y, para ello, primero hay que avanzar con un buen diagnóstico que examine los signos y los códigos que se ponen en juego y que permita reconocer los síntomas de aquello que no está explícito: la iluminación de zonas oscuras, no como el simple reflejo de luces en un espejo. Una señal que puede determinar juicios sobre la naturaleza o la calidad de algo, y esto abarca tanto al ámbito educativo como organizacional.

Tras la definición de objetivos y la definición clara del mensaje que se busca transmitir, se vuelve útil y necesario construir un plan de comunicación digital que incorpore o tenga en cuenta:

- *La identidad corporativa*: historia, trayectoria de la empresa, proyectos y cultura corporativa.
- *Las bases prácticas*: definición del trabajo a partir de relatos unipersonales, entrevistas, parlamentos entre varios o debates de ideas viene después. Como sea, cualquiera de las instancias tendrá como punto de partida la grabación, que podrá ser: a) *a distancia*, gracias a un equipo especialmente preparado para la producción de las notas y una buena conexión a Internet. Este método reduce costos de producción y permite la realización de notas con el mundo interior y el exterior; b) *en exteriores*, gracias a grabadoras digitales que permiten el traslado a lugares especiales para la realización de entrevistas o captura de sonidos en eventos; c) *en estudio de grabación*, gracias a disponer de un estudio que permita centrarse en la calidad de sonido y minimizar los problemas con la acústica
- *El mensaje*: exposición de marca.
- *El objetivo*: para qué insertarse en el ámbito digital.
- *El uso del marketing de contenidos*: para insertarse con eficacia en el entorno competitivo.

- *Las definiciones tácticas:* canales a utilizar, redes, blog, publicidad digital, e-mail, frecuencia y constancia.
- *La evaluación de resultados:* medir y analizar para corregir, revisar y redefinir en caso de que los objetivos propuestos no se hayan cumplido.

Estamos hablando de archivos de audio que fueron seleccionados por tema y presentados con un título atractivo. En tal sentido, es necesario tener en cuenta a la audiencia e intentar hacer conexión con ella para evitar que interrumpa y descarte el audio. Aquí es donde también juega la práctica y destreza de hablar en público, clave para despertar empatía, suscitar entusiasmo, compartir conocimiento e ideas nuevas. También es relevante porque sirve para explicar, motivar, informar o convencer, ya sea en los negocios, en la educación o en el ámbito público (Anderson, 2017).

Esto implica trascender los focos puestos en el conocimiento. Estamos hoy atrapados en jugar el juego de la *verdad* y la *razón*. Las partes que intervienen en la comunicación suelen hablar o discursar lo que saben creyendo que es la verdad, pero de esa manera se construyen *murallas* con ladrillos de razón entre las personas, en lugar de generar *puentes* que nos lleven a lugares diferentes y que edifiquen la relación.

Obrar de ese modo implica desatender uno de los principales problemas asociados a todo evento comunicativo: la generación de desconfianza y de miedo o temor por la distancia que se impone en el contacto. Las acciones enfocadas al intercambio de conocimiento e información no mejoran por sí mismas las relaciones entre las personas. Por eso es clave fortalecer el ambiente conversacional de las comunidades directamente asociadas.

4. *STORYTELLING*: EL CAMINO ES LA RECOMPENSA

Los desafíos abiertos en materia comunicacional y educativa, por mencionar las áreas referidas, se deben abordar teniendo en cuenta que existen nuevas modalidades de contacto que resultan imprescindibles como alternativas de conexión, intercambio y generación de empatía, entre ellas: el *storytelling*. Al decir de Lisandro Bregant (26 de diciembre, 2017), contar historias presenta una doble particularidad: las historias tienen la capacidad de brindarnos información múltiple y sensorial que nutre las emociones (hemisferio cerebral derecho) y, al mismo tiempo, aumentan la capacidad de recibir información secuencial (hemisferio cerebral izquierdo), alimentando así nuestra parte lógica y argumentativa. Un buen *storytelling* debe atender a estos dos aspectos.

Una charla o exposición es un viaje que emprenden juntos el que habla y su público. Un conferencista como Tierney Thys -describe Anderson (2017)- solía referirse al hecho de que una charla, exposición u otros tipos de intercam-

bios convencionalizados nos transportan como en un viaje, figura que supone la experiencia humana de emprender aventuras. De allí que, como cualquier guía turístico, el *viaje del comunicador* –por usar un término genérico– debe empezar en el punto donde se encuentra el público.

Lo que vemos en *storytelling* para corporativos es cómo se visten los datos, cómo recubren los datos, cómo se genera una narrativa del dato para que pueda generar una interacción y decididamente influir en la toma de decisiones. Ahí radica la diferencia y hay como un doble tándem. Comunicar para ser creíbles, primero, y confiables. La confianza que depositan en uno y ser fieles con una marca, deviene de que antes pueda haberse construido una credibilidad y la credibilidad es compartir imágenes en común (Bregant, 26 de diciembre, 2017).

Los resultados, siempre que se tornen creíbles y generen confianza, pueden redundar en la construcción de lealtad con los productos, los servicios y la propia organización. En ese sentido se presenta como la posibilidad de quebrar el punto de partida de la desconfianza, que sería la forma inversa del principio de inocencia. En función de esto, la narrativa digitalizada ofrece la posibilidad de gestar un alineamiento con la cultura de la organización; y de hacer llegar el mensaje a las audiencias con el propósito de construir un vínculo efectivo, sea cual fuere la naturaleza del negocio o de la relación entablada con los públicos.

5. A MODO DE CIERRE

¿Cuáles son las condiciones ideales para escuchar *podcasts*? Según una encuesta realizada en octubre de 2020 en la red Twitter y en la que participaron más de 900 personas, un 35% de los escuchas lo hace al momento de viajar o cuando conduce un vehículo. En el mismo relevamiento surgió que para el 28% de los encuestados el mejor momento para escuchar *podcast* es “descansando”, mientras que el 24% respondió “en cualquier momento” y un 12% “caminando o corriendo”².

¿Miramos el vaso medio lleno o el vaso medio vacío? Lo positivo es que estamos en movimiento y que las semillas van germinando. Como sea, hay mucho terreno para el desarrollo del *podcast* como herramienta de comunicación, y no deben quedar dudas sobre la facilidad y la practicidad que implica incorporarlo a la vida cotidiana, además de las ventajas y utilidades mencionadas para el ámbito organizacional y educativo.

También es necesario pensar que el *podcast* es eficiente en términos de inversión. Bien sea una producción *in-house* o realizada por encargo a una empresa externa, elaborar un contenido de audio es más económico y menos contaminante que otros productos de comunicación. Algo que en el caso uruguayo resulta aún más potente para incentivar, ya que el país cuenta con una infraestructura sólida en materia de telecomunicaciones y de promoción

² Referencia recuperada de la red Twitter. Véase: Elhordoy (2020).

de las tecnologías digitales en comparación con otros países de la región y el continente (UN E-Government Knowledgebase, 2020)³.

Finalmente, es necesario apuntar que la creación de *podcasts* específicos para diferentes públicos de interés de la organización –por ejemplo, audios para mandos medios, gerentes de unidades, accionistas y agentes de venta, entre otros– puede resultar un gran incentivo y recurso para efectivizar la comunicación interna. Al tiempo que asumir las posibilidades de la oralidad abre un campo de oportunidades, ya que, como lo expresa Bregant (2020), cuando la información se presenta a través de formas o historias que adquieren un formato narrativo –como lo prevé el recurso *storytelling*–, la tasa de recordación llega al 75%; en cambio, cuando se presentan datos duros, se estima que llega a un 7%. Una diferencia que nos habla con fuerza de la importancia de las formas a la hora de pensar la comunicación.

REFERENCIAS

- Anderson, C. (2017). *Charlas TED. La guía oficial de TED para hablar en público*. Bogotá: Paidós.
- Boglione, R. (2018). *Un estudioso del cambio*. Recuperado de: <https://ladiaria.com.uy/articulo/2018/3/un-estudioso-del-cambio/>
- Bregant, L. (2020). ¿Para qué sirven los podcasts? Recuperado de: <https://www.elhordoy.com/podcasts-1>
- Bregant, L. (26 de diciembre, 2017). ¿Puede una historia cambiar el mundo? Recuperado de: <https://medium.com/@lisandrobregant/puede-una-historia-cambiar-el-mundo-a5b846917cbe>
- Dorfles, G. (2008). *Horror pleni*. Roma: Castelveccchi.
- Elhordoy, J. (2020). *Encuesta de Twitter*. Recuperado de: <https://twitter.com/jelhordoy/status/1314695376201539586?s=20>
- Kemp, J., Oosthoek, J., Kotter, R. & Mellor, T. (2009). *Podcasting in Geography and the Social Sciences. A guide to podcasting with Audacity*. Recuperado de: <http://nrl.northumbria.ac.uk/3629/>
- Marchesán, A. (2005). *Comunicación productiva en la era de las relaciones*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores.
- Melgarejo Moreno, I. & Rodríguez Rosell, M. (2013). La radio como recurso didáctico en el aula de infantil y primaria: los podcasts y su naturaleza educativa. *Tendencias Pedagógicas*, 21, 29-46.

³ Según el Índice Global de Gobierno Digital de las Naciones Unidas (ONU) del año 2020, Uruguay se ubica en segundo lugar en toda América, por debajo de Estados Unidos. Dicho índice permite medir el nivel de desarrollo de gobierno digital de 193 países y busca fomentar la entrega de servicios públicos de manera sostenible e inclusiva.

- Newman, N. & Gallo, N. (2019). *Podcasts de noticias y oportunidades para editores*. Recuperado de: <http://www.digitalnewsreport.org/publications/2019/news-podcasts-opportunities-publishers/>
- Padilla, D., Martínez, M. C., Pérez, M. T., Rodríguez, C.R. & Miras, F. (2008). La competencia lingüística como base del aprendizaje. *INFAD Revista de Psicología*, 1, 177-184. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3498/349832317019.pdf>
- Ríos, S. (2017). *Podcast como herramienta de comunicación interna de las organizaciones*. Recuperado de: <https://milpalabras.com.co/podcast-como-herramienta-de-comunicacion-interna/>
- Ríos, S. (2018). *El podcast como medio interno para informar*. Recuperado de: <https://milpalabras.com.co/medio-interno-para-comunicacion-organizacional/>
- Rodero, E. (2008). Educar a través de la radio. *Signo y Pensamiento*, 52, 97-109.
- Salar, A. (2019). *Podcast o cómo potenciar la expresión oral en lengua castellana y literatura*. Murcia: Universidad Católica de Murcia.
- Salas, J. (2016). *La posverdad está en tu cerebro*. Recuperado de: https://elpais.com/elpais/2016/12/14/ciencia/1481728914_575054.html
- Tres minutos de arte. *Horror vacui*. Recuperado de: <https://3minutosdearte.com/generos-y-tecnicas/horror-vacui/>
- UN E-Government Knowledgebase (2020). *UN E-Government Survey 2020*. Recuperado de: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020>

* Contribución: 100% del autor.

* Nota: El Comité Editorial de la revista aprobó la publicación del artículo.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons - Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DEL AUTOR

Juan Andrés Elhordoy, Diploma en Gestión de la Comunicación Digital con énfasis en bien público, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Uruguay). Diploma Superior en Conflictos Ambientales, Planificación Participativa y Mediación, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Argentina). Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social, Universidad Católica del Uruguay. Director, Elhordoy Consultores. Consultor en comunicación empresarial. Ex director, Unidad de comunicación organizacional y difusión, Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (Uruguay).

ENTREVISTAS

ENTREVISTA A JORDI XIFRA

“Lo que hacemos en Relaciones Públicas es gestionar la incertidumbre derivada del riesgo reputacional”

“What we do in Public Relations is to manage the uncertainty derived from reputational risk”

“O que fazemos em Relações Públicas é gerenciar a incerteza derivada do risco da reputação”

DOI: <http://doi.org.10.18861/ic.2020.15.2.3030>

► POR VIRGINIA SILVA PINTOS & LAUTARO COSSIA

Universidad ORT Uruguay, República Oriental del Uruguay.

ORCID DEL ENTREVISTADO: <http://orcid.org/0000-0001-7942-628X>

CÓMO CITAR: Silva, V. & Cossia, L. (2020). Entrevista a Jordi Xifra. “Lo que hacemos en Relaciones Públicas es gestionar la incertidumbre derivada del riesgo reputacional”. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 231-243. DOI: <http://doi.org.10.18861/ic.2020.15.2.3030>

La crisis del COVID-19 se presenta como una realidad sin precedentes que rompe con los modelos de gestión de la comunicación desarrollados hasta hoy. Ante eso, el prestigioso académico e investigador Jordi Xifra, Doctor en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad Autónoma de Barcelona (España), señala la particularidad de una crisis cuyo responsable “no tiene nombre ni apellido, más allá de los que el *framing* político quiera darles”, pero que ha agravado las situaciones de precariedad laboral, económica y social de todo tipo y en todas partes del mundo. En diálogo con *InMediaciones de la Comunicación*, Xifra expone aspectos del pasado y el presente de las Relaciones Públicas, su relación con otras disciplinas y revisa su visión sobre el campo profesional en el marco de la emergencia sanitaria para reafirmar su convicción de que el COVID-19 debería poner en valor, ahora más que nunca, que los públicos son una cosa y los mercados son otra, y que las etapas iniciales de la pandemia son “el momento de los públicos, ya llegará el tiempo de los mercados”.

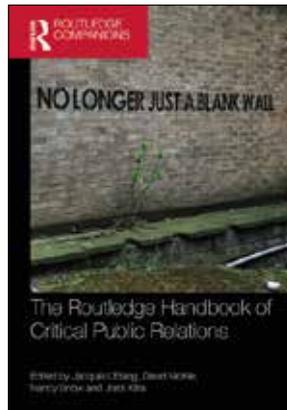


VIRGINIA SILVA PINTOS (V.S.P.) & LAUTARO COSSIA (L.C.): Entre los públicos más afectados por la crisis del COVID-19 has señalado a los empleados, clientes y consumidores, advirtiendo sobre el riesgo corporativo de pretender abordar los problemas de estos públicos con herramientas del Marketing y no de la Comunicación. En esta línea, y considerando que la doctrina europea en el desarrollo de las Relaciones Públicas se construye sobre la noción de confianza y del ser social, más que del consumidor y del productor, ¿es posible afirmar que esta perspectiva de las Relaciones Públicas se revalida en las socio-culturas contemporáneas, tan atravesadas por las turbulencias y las crisis? ¿Consideras que cuanto más agudas las crisis, más profundos los quiebres y rupturas, es mayor la necesidad de las organizaciones de trabajar sus relaciones públicas desde lo social, lo antropológico y lo humano?

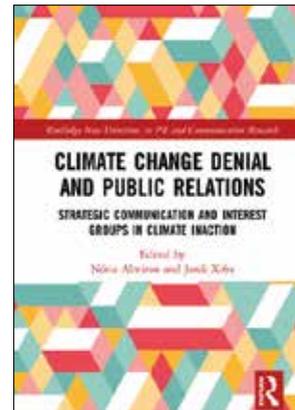
JORDI XIFRA (J.X.): Es evidente, aunque lo que no es tan evidente es que esto sea solo patrimonio de los europeos. Lucien Matrat ya lo explicó muy bien, porque hay una cultura académica en Francia, el posestructuralismo y los enfoques interdisciplinarios, aunque esta idea de “públicos y mercados” yo no la saco de Matrat sino de James Grunig. Los norteamericanos, que son muy ignorantes de lo que pasa en Europa, vinieron a decir precisamente esto: si tengo un mercado, necesito un público, es decir, un conjunto de personas que configuran lo que antes



Xifra, J. (2017). *Manual de Relaciones Públicas e Institucionales. Tercera edición revisada y ampliada*. Madrid: Tecnos.



Jacquie L'Etang, David McKie, Nancy Snow & Jordi Xifra –eds.– (2016). *The Routledge Handbook of Critical Public Relations*. London: Routledge.



Almiron, N. & Xifra, J. –eds.– (2019). *Climate Change Denial and Public Relations: Strategic communication and interest groups in climate inaction*. London: Routledge.

era un mercado pero que, frente a una crisis, comparten un problema, actúan o no actúan, y se convierten más en público que en meros consumidores, porque han visto afectados sus intereses por una determinada crisis. Y yo creo que es cierto que en crisis como la que estamos atravesando se pone en valor lo social, lo antropológico, la idea de confianza, de diálogo social, de verdad (aunque la verdad –el concepto puro de verdad- es algo cada vez más complicado), de transparencia (algo que también hay que tomar con pinzas y no como un *totum* totalitario).

Hay empresas que no saben gestionar las relaciones públicas en estos contextos. Hay marcas que no han sabido manejar la comunicación más allá de la publicidad, y me refiero a marcas clásicas, potentes, que han podido seguir haciendo publicidad a pesar de la crisis, pero siguieron haciendo lo mismo. Son empresas que no aportan valor, dicen lo mismo, no hay creatividad. Dicen: “Ya nos volveremos a ver”; “Cuando volvamos a vernos”; “Cuando todo vuelva a la normalidad”. No hay creatividad porque son marcas que piensan en el mercado, y cuando tienen que pensar en sus clientes o consumidores como públicos no saben qué decirles. Es pobreza creativa o limitación para gestionar el discurso de una manera que sea distinta, que no se proyecte como una fase más del proceso de venta.

V.S.P.: ¿Es falta de empatía?

J.X.: Sí. Pero para ser empático hay que conocer al público al que nos dirigimos, más allá de sus hábitos de consumo. Hay que ser empático, sí, pero hay dos empatías en comunicación: la del público al que te diriges y la del cliente para el que trabajas.

V.S.P.: Pero en esta distinción públicos/mercados en relación a la pandemia, pasados ya varios meses desde que se desató la crisis, ¿es posible separar de manera tan contundente a los públicos de los mercados, cuando las crisis que se derivan de la crisis mayor –de la propagación del COVID-19- golpean con fuerza en el realidad laboral y económica -no solo sanitaria- de tantas personas en todas partes del mundo?

Tiene sentido pensar que éste es el momento de los públicos y no de los mercados, pero si la crisis no se resuelve y los mercados se empobrecen, también es el momento de los mercados, en el sentido de preservar la dinámica de la economía y las fuentes de trabajo.

J.X.: Evidentemente. Como dices tú, esto es circular. Pero hay públicos que difícilmente serán mercado, como los trabajadores, por ejemplo. Pero es cierto que hay que conjugar, estar siempre entre dos aguas: tratar al mercado –a los consumidores- como público y al mismo tiempo favorecer el consumo, es decir, tratarlos como mercado. Entonces, al tratar con el mercado hay que hacerlo de manera honesta. Yo he visto una compañía de seguros que ha hecho una campaña muy sobria, en la que el director explica a los usuarios que por no haber tenido accidentes –debido al confinamiento- se les extenderá el contrato dos meses de manera gratuita. “Te beneficia y yo también”. Es un ejemplo de cómo fidelizar al consumidor –lo tratas como mercado-, pero al mismo tiempo generas sensación de proximidad y confianza, que implica tratarlo como público. Pero esto lo puedo hacer siempre que mi reputación ante mis clientes sea buena, porque no sirve de nada si el destinatario está insatisfecho –como cliente- en su relación con la empresa: por mucho que luego le ofrezca precio, rebajas o beneficios, si la relación no es buena terminará cambiando de compañía. Esto hay que saberlo. Recuerdo cuando en Barcelona, por una gran obra de infraestructura vial, hubo retrasos en los trenes, y al final a la gente le ofrecieron el billete gratis por dos meses, pero la gente no quería dos meses de billetes gratis, la gente quería que los trenes salieran en hora, que fueran puntales. Entonces acciones de marketing tienen sentido si están respaldadas en una relación que, como mínimo, sea estable, sin conflictos.

Ahora bien, si no hay mercado no hay consumo y si no hay consumo es claro que no puedo contratar o mantener a los trabajadores. Pero este círculo productivo muchas veces no se cumple. Requiere un nivel de profundidad a la hora de analizar los procesos y estrategias comunicativas, y saber explicarlo. Explicar lo que hacemos desde la gestión organizativa. Comunicar en un contexto tan complicado sobre factores también complejos como la reputación y los intangibles es vital.

V.S.P.: Si llevamos el análisis al terreno de los modelos que describen e intentan explicar la comunicación mediática y la humana en sentido amplio, ¿podríamos decir que la doctrina europea en Relaciones Públicas se asimila más a los modelos circulares, dialógicos, socio-semióticos -que describen la comunicación como trama de influencias mutuas, como producción y circulación de sentido-, mientras que la doctrina norteamericana se pega a los modelos orientados lineal y unidireccionalmente? Y, en caso de estar de acuerdo con esa asociación de las dos grandes doctrinas a los dos grandes marcos explicativos para pensar la comunicación teóricamente (circular y dialógico versus lineal y unidireccional), ¿consideras que esta distinción se evidencia y se agudiza en las crisis?

J.X.: Podría ser, sí, no lo había pensado nunca, pero podría ser así... , pero no por una voluntad de que sea así. Es el contexto, la cultura, la sociología, el pensamiento europeo que implica un recorrido distinto del norteamericano, que hace que incluso en el ámbito de las Relaciones Públicas detectes esto, pero porque forma parte del ADN del pensamiento europeo, específicamente de la sociología, donde los europeos han sido bastante pioneros y líderes. En cambio, en Estados Unidos esto no ha cuajado. Por eso, ahora que lo dices, en el mundo anglosajón, cuando Grunig intenta hablar de “simetría bidireccional” se *lo cargan*, porque su planteo no se entiende como tal, no se comprende, les parece utópico. Además, los europeos somos más normativistas, es decir, nos gusta mucho especular sobre cómo debe ser cualquier proceso comunicativo y social, estamos siempre dispuestos a especular sobre el deber ser. Los norteamericanos, y sobre todo en el ámbito de las Relaciones Públicas, son más empiristas, ellos siempre comparan la teoría con la práctica, buscan el componente de utilidad práctica. Y esto lo vínculo con tu pregunta: el modelo europeo es mucho más abierto, más normativo, no se basa tanto en lo que ocurre en la práctica sino en los principios. No pensamos tanto en lo que funciona, en la utilidad práctica, en cómo se hace, sino en cómo debería ser.

V.S.P.: Es interesante señalar la dificultad dentro de la propia corriente estadounidense para comprender los planteos de Grunig.

J.X.: Por eso el aporte de Grunig acabó siendo muy residual. Fíjate en este dato tan curioso: Grunig es un hombre de un solo libro y una sola edición¹, algo que en Estados Unidos no es habitual, porque allí los manuales llegan a tener hasta 15 ediciones. Lo escribió a comienzos de los años '80 y ahí se quedó; intentó hacer una segunda edición y no se la publicaron. Pero a pesar de ser residual, tuvo una resonancia particular, como algo distinto, un modelo más pensado y basado en la investigación, y sorprendió al entorno lo arriesgado que resultaba presentar este modelo. Y ya en el siglo pasado recibió críticas, algunos lo juzgaron incluso como demodé.

V.S.P.: Volviendo a la separación entre la doctrina europea y la norteamericana y a tu explicación sobre la tendencia europea al “normativismo”, es imposible omitir el vínculo original o primario de la concepción europea de las Relaciones Públicas con los códigos de ética, ¿no?

J.X.: Esto es por el catolicismo, por el catolicismo de Matrat, que era muy católico y estaba muy influenciado por la filosofía católica francesa. Él estableció esa relación en el origen de la disciplina. Desde ahí buscaron la ética, es decir, llegaron a la ética por una cuestión religiosa, y a veces se le daba excesiva importancia. Lo que hizo Matrat fue copiar el *Código de Derechos Humanos*, un

1 Nota del editor: se hace referencia al libro *Dirección en las relaciones públicas (Managing public relations)* publicado en 1984.

plagio brutal, pero en aquel momento era un tema importante, una manera –yo creo equivocada– de querer desmarcarse de la propaganda (equivocada porque quien se desmarcó fue la propaganda), pero era un período de posguerra en que la propaganda había tenido unas consecuencias nefastas durante la Segunda Guerra Mundial y había que desmarcarse de ella. Y para desmarcarse de la propaganda se recurrió a la religión católica, que precisamente había colaborado en esa propaganda. Pero, bueno, cosas de la historia. En definitiva, este uso de la ética fue muy instrumental, pero tuvo ese impacto y esa eficacia, en el sentido de que la disciplina y el campo académico acogió el *Código* y luego se fundó la International Public Relations Association. Y fue así, casi como una curiosidad de la historia, que los europeos quedaron como los padres de la ética en las Relaciones Públicas.

V.S.P.: Y esta misma marca fundacional deriva en que la corriente europea de las Relaciones Públicas promueva el enfoque de la disciplina como estrategia de la confianza, como interacción y diálogo social.

J.X.: Sí, y yo estoy de acuerdo con eso, pero a veces a la ética se la confunde con algo contradictorio con la función, porque si pensamos las Relaciones Públicas desde su función directiva u organizativa, no las puedes desvincular del principal objetivo, que es el negocio.

V.S.P.: Pero los objetivos de negocio se pueden enmarcar en lógicas y operaciones éticas, en mayor o menor medida.

J.X.: *Deben* enmarcarse en la ética, pero no puede confundirse la ética con algo que acaba siendo incluso contradictorio o perjudicial para el negocio. Es que no es fácil. Yo creo que hay una moral y una ética de los negocios que es más flexible, porque en la evolución diaria no estás solo como empresa, estás luchando con la competencia. Es la barrera entre persuadir y manipular.

V.S.P.: ¿Y es lo que separa las Relaciones Públicas de la Publicidad y la Propaganda?

J.X.: Lo que ocurre es que en la Publicidad todo el mundo acepta *el engaño* comercial, es decir, el "este coche es mejor". Es un discurso que está instalado en la fantasía, en la ficción. Nuestro discurso no, el de las Relaciones Públicas no; entonces sus efectos pueden ser más dañinos porque el público no distingue la ficción de la realidad, más bien las confunde. Esto es lo que estamos viendo con las *fake news*.

V.S.P.: Por eso, en relación a esta época de noticias falsas y desinformación, de emergencias y crisis, revigorizar el origen de la disciplina ligado a la ética debería ser algo positivo, incluso conveniente o estratégico para validar la importancia de nuestra actividad, además de asumir este vínculo original con

la ética como una marca de delimitación, de distinción disciplinar, incluso una suerte de compensación por esa historia primaria ligada a los agentes de prensa de finales del siglo XIX que fabricaban mensajes sin demasiado límite en relación a su veracidad ¿No es estratégico acaso plantarse firme en el origen ético de la disciplina en estos tiempos de crisis y desinformación?

J.X.: Es estratégico profesionalmente, sí, decir que somos éticos, y ha sido una bandera por mucho tiempo, pero en la práctica es también falso. Lo importante es no confundir la ética o moral cristiana, de dónde viene la corriente europea, con la ética empresarial. Pero yo creo que sí, que es un valor del campo disciplinar su vínculo con la ética.

V.S.P.: Retomando la perspectiva de la teoría comunicacional, es interesante observar que en el marco de las emergencias los medios masivos de comunicación siguen siendo clave en el restablecimiento de la confianza de la gente, asunto vital para que las organizaciones puedan atravesar y sobrevivir las crisis. Los medios –y no las redes- son los agentes que activan el nivel de confianza más inmediato, los que dan mayores garantías, ¿es por el peso de su tradición y de los procesos de *gatekeeping* que de algún modo mantienen esa “autoridad” informativa?

J.X.: Yo creo que los medios masivos tradicionales siguen siendo clave en todo. Esto es evidente. Yo señalo en mi trabajo que son “medios refugio”, es decir, como el oro en relación al dólar, sobre todo cuando vivimos una crisis. Muchas veces conocemos los grandes hechos o acontecimientos que suceden en las redes sociales a través de los medios tradicionales. Y si los medios tradicionales no se hicieran eco de lo que sucede en las redes, muchos de quienes no estamos en las redes, no nos enteraríamos. No hay que desdeñar las redes sociales, pero lo que está demostrado es que los niveles de fiabilidad de los medios tradicionales son todavía mucho más altos que los niveles de fiabilidad de las redes: la gente no sabe quién está detrás de la información de las redes sociales, pero sí sabe quién está detrás de la información de los medios tradicionales. Es un principio de fiabilidad y credibilidad de la fuente. Hay una relación de confianza con los medios en la cual la tradición influye mucho. La tradición y la historia son importantes en la construcción de confianza. En contextos de crisis eres más compasivo –menos crítico- con las grandes marcas o marcas tradicionales, lo mismo ocurre con los medios masivos tradicionales en relación con otras fuentes. El modelo de la información tradicional no está cambiando: se sigue haciendo televisión, radio y se sigue publicando prensa escrita.

L.C.: Sobre lo complejo de pensar acerca de “la verdad”, a lo que te referiste antes, y teniendo en cuenta el lugar del discurso publicitario, de la propaganda y de las Relaciones Públicas, cabría pensar también en el vínculo diferente que promueven los medios tradicionales con sus públicos en comparación

con el discurso que circula en las redes sociales. ¿Hasta qué punto esto también tensiona la cuestión –de por sí compleja– de “la verdad”?

J.X.: Este es un tema que me empezó a interesar hace tiempo, que abandoné y luego retomé. Y aquí es donde me interesé en Michel Foucault, que no es un filósofo sino un historiador. La cuestión de la verdad es bien compleja. Porque no hay más verdad que las decapitaciones que hacía el Daesh a los rehenes, ¿no? Eso era verdad, eso lo filmaban, pero no lo queríamos ver, precisamente porque era verdad. Entonces, le llamamos propaganda. Siempre hay una verdad que no aceptamos, porque no la concebimos, no la queremos ver. Pero es una verdad. Por lo tanto, el concepto de verdad se te escapa, es escurridizo. Lo limitamos y la pregunta es ¿hasta qué punto lo podemos modular? ¿Hasta qué punto sabemos que una noticia falsa no es verdad? El concepto de verdad es subjetivo, y cuando nos movemos en el ámbito de la opinión, podemos tener opiniones distintas porque partimos de verdades distintas, porque nuestra verdad respecto de un tema es distinta de la verdad de los otros.

V.S.P.: Entonces, ¿respecto a la tan referida “posverdad”?

J.X.: Posverdad, la pos-posverdad, la preverdad, en fin. Si hay una posverdad es porque antes hubo una verdad, y esto es falso. Son modas terminológicas para ser más *guay* y escribir más artículos. Porque la verdad es un concepto subjetivo. “Pienso luego existo”, al final es eso, y ahí está el origen de todo. Un debate de opiniones no deja de ser un circuito o una circulación de verdades sobre un tema. Mientras no mientas claramente, mientras no pongas en duda una evidencia... Pero tampoco se puede confundir la verdad con la evidencia; no se puede negar la evidencia, pero se puede negar la verdad. Porque la verdad tiene más componentes, la modelas sobre la evidencia, pero es siempre subjetiva. La verdad es un territorio en el que podemos jugar. Y de hecho estamos jugando. ¿Qué es convencer? Lograr que el otro se acoja a tu verdad. Y para pretender la verdad absoluta tiene que haber un conocimiento absoluto. Pero esto ya es filosofía...

V.S.P.: Volvamos entonces a esferas más concretas, a esta crisis sin precedentes que obliga a las Relaciones Públicas a generar nuevos métodos de intervención y que ha obligado a poner el foco muy especialmente en la comunicación interna, que es poner el foco en la gestión humana y en la voz de los empleados. ¿La puesta en valor de la comunicación interna no es acaso, también, la confirmación de que la confianza de los públicos es la clave -que esta confianza no se recupera si no se trabaja sobre los públicos internos y con los públicos internos, antes que con el resto? ¿Qué aspectos están resultando clave hoy? ¿Transparencia, empatía, claridad, calma? La tantas veces olvidada comunicación interna en los planes estratégicos de comunicación, ¿no descubre su relevancia mayor en tiempos de crisis?

J.X.: El problema es que el trabajador está visto como un productor y un

cliente. En general la comunicación interna importa poco a las organizaciones; los directivos piensan el concepto de reputación solo hacia afuera, no lo piensan hacia adentro. Mirada muy mercantilista es la de pensar que si el trabajador cobra, está contento, y con eso basta. Pero llega un momento, sobre todo en las crisis, en que hay que poner en valor algunas cuestiones, como informar a los trabajadores sobre cuál va a ser su futuro, porque esto es fundamental. Porque la tendencia es dejar que la función de la comunicación la desarrollen las administraciones públicas, las leyes, los expedientes de regulación. Pero en la base de todo, en comunicación interna, está el informar. Dar a conocer, informar a los trabajadores sobre aquello que les pueda preocupar, informar sobre los temas que les están afectando.

Evidentemente informar a veces da miedo, porque puede acarrear una crisis y esta crisis te puede parar un proceso de producción. Es el pez que se muerde la cola. Y es muy difícil. Suele haber desconfianza entre el empresario y el trabajador. Es como si el sindicato solo existiese en períodos de conflicto; es visto como un adversario, incluso un enemigo potencial. Entonces tiene que haber más franqueza y transparencia en la comunicación, y si esto se establece desde el primer día en que contratas a alguien, quizás cambiarían las cosas. Pero no es fácil. Es un ámbito en que interviene mucho también la psicología de los colectivos y la sociología de las organizaciones, y no es fácil. Hay empresas que lo han resuelto bien, otras no. Vamos a ver qué ocurre ahora con el tema del teletrabajo.

V.S.P.: En relación con la función directriz de las Relaciones Públicas, y volviendo a las doctrinas o fundamentos (corriente europea/norteamericana), ¿se puede afirmar que incluso desde la perspectiva del *management* las organizaciones que orienten sus relaciones públicas solamente a lo material, descuidando la dimensión de la responsabilidad cívica y humana, están condenadas al fracaso?

J.X.: No sé si condenadas, pero son organizaciones que tienen un perfil de riesgo muy elevado, porque en una situación muy crítica caerán; salvo que por el entorno en que se muevan, tengan suerte. ¿Condenadas, condenadas? No lo sé, pero si orientan sus relaciones públicas solamente a lo material tendrán un riesgo reputacional muy elevado. Y al final, lo que nosotros hacemos en Relaciones Públicas es gestionar el riesgo reputacional, gestionar la incertidumbre; por eso la relevancia de lo cierto y de lo incierto, y de la verdad. A medida que pasa el tiempo, me doy cuenta de que la mejor definición de Relaciones Públicas es quizás la gestión de la incertidumbre derivada del riesgo reputacional, concepto éste que me parece muy importante.

V.S.P.: Una definición que destaca el *feedback* o la retroalimentación como factor clave en el proceso. Nuevamente pienso en los modelos circulares de la comunicación.

J.X.: Lo que pasa es que mucha gente no sabe lo que es la reputación, piensan que es algo cuantitativo más que cualitativo. Se piensa en los medidores y en los rankings de reputación más que en la dimensión cualitativa, que es algo más difícil de evaluar y mucho más costoso. Se basan solo en datos cuantitativos, que ayudan, pero no son más que indicadores. Se mide la reputación on-line cuantificando las páginas en Google, por ejemplo, pero este dato no es más que un indicador. El sector bancario es el único que trabaja el riesgo reputacional firmemente.

V.S.P.: **¿La tendencia a la medición y cuantificación se podría leer como un resabio de la lucha de nuestra disciplina por alcanzar su estatuto científico, como resabio de cierta debilidad epistemológica original?**

J.X.: La comunicación es intangible, por lo tanto los problemas de comunicación no se notan a priori, no duelen, no hay una producción que se para, no la puedes cuantificar. Al mismo tiempo, comunicar es una habilidad que algunos creen que la pueden desarrollar sin asesoramiento. Y hay un tercer elemento: el Marketing ha asumido muchas de las funciones de la Comunicación, el Marketing se ha apropiado de la Comunicación; éste es otro problema, pero cada vez menor, porque ya se han dado cuenta de que no es lo mismo comunicar un producto –y esto es lo que hace el Marketing- que comunicar una marca, una empresa o una organización. Y a esto se puede añadir el problema de que para muchos la comunicación y la reputación tienen que ver solo con la opinión y, por tanto, consideran que quienes están más capacitados para ejercer la función de asesoramiento son los periodistas o antiguos periodistas. Creen que los periodistas son quienes mejor conocen los medios de comunicación, y, en tal sentido, los ven como gurús que pueden influir en la opinión pública, pero esto acaba perjudicando el acceso de estrategias de la comunicación. Porque no se trata de saber de técnicas de comunicación solamente, sino de desarrollar estrategias. El periodista sabe de técnicas, sabe redactar, por ejemplo, pero no sabe de estrategias.

Entonces, todo lo que menciono es un cóctel que hace que pocas empresas tengan una dirección de comunicación organizada en funciones ejecutivas o directivas al mismo nivel de los recursos humanos y las finanzas. El asunto es que no somos cuantificables en términos de gestión diaria, como lo son las áreas de producción y de ventas. Por ejemplo: es fácil saber si has producido más o menos, si has vendido más o menos. Este es el problema. Y también es cierto que en las universidades, en las carreras de empresariales o de *management*, la Comunicación se enseña en el Marketing, dentro del Marketing, y esto hace que los futuros directivos ya vengan con una idea totalmente sesgada, equivocada incluso, de lo que es la Comunicación. Pero hay grandes empresas que evidentemente saben lo que es la Comunicación: lo saben por necesidad, porque son conscientes de que se están jugando mucho, y entienden que la Comunicación es algo bien distinto al Marketing, y entonces tienen presidentes o vice-presidentes al frente de la área,

que son profesionales con formación específica, porque saben que la Comunicación es un valor.

V.S.P.: En muchas partes del mundo los grupos de lobbies no dejan de configurarse y multiplicarse, de distintos tipos y procedencias -grupos empresariales, colectivos en defensa del medioambiente, fundaciones, ONGs, la paradiplomacia-, pero en algunas sociedades no se ha llegado a desarrollar lo suficiente o se mantiene “desprestigiado”. ¿Consideras que el lobbying está condicionado por el tipo de sociedad –y la escala- en que se desarrolla? Concretamente, sociedades con pocos habitantes en comparación con otras (sería el caso de Montevideo, de Uruguay), donde “todos se conocen”; ¿constituyen entornos más difíciles para el desarrollo profesional del lobbying? ¿Lo favorecen o lo obstaculizan?

J.X.: El contexto político y social es la clave. Aquí hay dos cosas, primero: ¿la participación de la ciudadanía es un derecho o no es un derecho? Esto es una cuestión de democracia. Luego está la noción más práctica: el nivel de corrupción de una sociedad cuando el poder tiene que favorecer unos intereses concretos. Hasta qué punto hay sociedades en las cuales ese favorecimiento de intereses parece que tiene que estar vinculado a una contraprestación, que no responde al interés público, sino que es fruto de la devolución de un favor. El lobbying está navegando por ahí, por eso solo funciona en sociedades en que la relación entre elector y elegido, entre el decisor público y el ciudadano, es muy directa, muy transparente. Porque, al final, cuando hablamos de lobbying hablamos de informar, convencer, persuadir para que se tome, o no, tal o cual decisión. Pero se la ha confundido y se ha usado el nombre peyorativamente.

L.C.: Desde el punto de vista de la Escuela Crítica y asumiendo el valor de lo cualitativo a la hora de abordar la Comunicación, ¿qué líneas de investigación dentro de las Relaciones Públicas se han abierto en los últimos tiempos o están teniendo preponderancia, aunque no constituyan la línea hegemónica?

J.X.: Los temas de crisis, por ejemplo, y la tendencia a analizar las Relaciones Públicas de manera transdisciplinar e interdisciplinariamente, junto con la Psicología, con la Historia. Se están haciendo trabajos sobre Relaciones Públicas y diplomacia pública, sobre la gestión de la reputación de países. Incluso una tendencia a ir más allá de las Relaciones Públicas como función organizativa o directriz, para abordarlas como estructura social: me refiero a un enfoque sociológico y filosófico.

Yo mismo estoy trabajando en otros temas, como el cine; pero sí que tengo cosas por hacer. Las investigaciones tradicionales cada vez me aburren más; la sensación es que estamos diciendo lo mismo, obviedades, sobre temas nuevos. Lo que más me motiva es la historia intelectual, y hay un par de investigadores que están trabajando en esa línea. Me interesa descubrir en textos clásicos de

filósofos y sociólogos razonamientos que son muy útiles para conceptualizar las Relaciones Públicas. Nosotros estamos trabajando en reputación, por ejemplo, pero la reputación es tan vieja como la humanidad. En las sociedades primitivas las personas se enterraban con joyas para que los dioses las acogieran con una buena imagen; quiere decir que el tema da para mucho. En economía, gestión del riesgo, psicología, historia, relaciones internacionales, comunicación política, todo esto constituye ámbitos mucho más interesantes precisamente porque últimamente están tomando una nueva dimensión. Entonces, así como la crisis es la reina de la investigación tradicional -y vamos a cansarnos del COVID-19-, están apareciendo otras investigaciones de corte psicológico, sociológico, filológico e histórico, que son muy interesantes.

V.S.P.: ¿Algún investigador que te interese especialmente o consideres que está abriendo estos espacios nuevos?

J.X.: Los escandinavos son buenos, liderados por Oyvin Ihlen, la australiana Kristin Demetriou, junto con la neozelandesa Juliet Roper y la británica Lee Edwards. La colección de libros de Routledge (colección New Directions in P.R. & Communication Research) publica autores interesantes y que están marcando tendencia. En esta colección publiqué hace poco un trabajo sobre cambio climático ("Climate change denial and Public Relations"). También la revista *Public Relations Inquiry*, que fundé hace 10 años, reúne trabajos que se apartan de lo clásico y tradicional.

V.S.P.: Antes de cerrar la entrevista, quisiera preguntarte sobre algunas cuestiones más personales. En tu recorrido vital y profesional, un padre que fue una figura clave para el desarrollo del campo académico y profesional de las Relaciones Públicas en España y en Europa seguramente tiene que haber influido mucho, ¿no?²

J.X.: Con mi padre casi no pude hablar de Relaciones Públicas, porque murió joven, cuando yo tenía 26 años; murió con 62 años. La verdad es que justo cuando yo estaba interesándome en el tema, gestionando la Escuela de Relaciones Públicas que él fundó en Girona, falleció, y no tuve tiempo de aprender de él. Estoy muy agradecido porque él fundó esa Escuela, pero él murió al cabo de un año, y la verdad es que me ha faltado mucha información por parte de mi padre. Y sí, soy el hijo de quien introdujo las Relaciones Públicas en España, pero no sé por qué lo hizo, no puedo decir por qué introdujo las Relaciones Públicas en España, qué fue lo que le interesó. Y esto a mí me duele

2 Nota del editor: Jordi Xifra es, además, hijo de Jordi Xifra, el hombre que introdujo los estudios de las Relaciones Públicas en España, en 1967, y que fundó la Escuela de Relaciones Públicas de Girona. Después de la muerte de su padre, Xifra dejó de enseñar Derecho de la Información -su profesión original, luego de obtener la Licenciatura en Derecho- para dedicarse de lleno a la Comunicación y las Relaciones Públicas, un campo en el que se fue arraigando con impronta personal, que le ha permitido establecer cruces con pasiones que nunca abandonó -el cine-, y que hoy elige analizar con perspectiva filosófica.

porque hay mucha información -de Matrat, de mucha gente- que seguramente mi padre podría haberme aclarado.

V.S.P.: ¿Y sobre la cinefilia, o, mejor dicho, sobre tu pasión por la obra de Luis Buñuel y el cine de vanguardia? Has sido desde 2016 nada menos que el director del Centro Buñuel Calanda.

J.X.: Lo del cine es una cuestión más personal. A mí me hubiera gustado dedicarme al cine, pero no pude. Fui un cinéfilo, muy aficionado al cine, pero las cosas de la vida... De hecho, yo soy abogado; tampoco pensaba dedicarme a las Relaciones Públicas, pero cuando preferí dejar de ser un abogado del Estado y dedicarme a administrar la Escuela en Girona, opté por las Relaciones Públicas.

La cinefilia ahora me ayuda mucho. Yo tuve la suerte de conocer a un periodista que me dijo: “¿Por qué no te vas a Cannes?” y me fui a Cannes. A mí Buñuel me gustaba mucho, y por casualidades de la vida me fui a su pueblo natal, me ubiqué allí, me nombraron director del Centro Buñuel Calanda. Y esto me da otra perspectiva. Pero a lo largo de mi carrera, una vez consolidada mi profesión, muchas veces traté el tema Cine y Relaciones Públicas, en diferentes artículos. Buscaba puntos de conexión entre las Relaciones Públicas y el cine para poder escribir sobre cine. Y además es cierto que cine y propaganda es un tema muy interesante. Y ahora, dirigir esta Fundación Luis Buñuel me permite a su vez dirigir una colección de libros sobre cine y vanguardias. Es otro mundo que ahora me está apasionando más que las Relaciones Públicas; aunque me sigue interesado y me motiva el enfoque de las Relaciones Públicas que se vincula con lo histórico, lo intelectual, lo filosófico. La filosofía puede ayudar a entender mejor la cuestión de la reputación y el reconocimiento social, y existen abordajes filosóficos que ayudarían a enfocar mejor los procesos profesionales. ¡Ahí me queda mucha mecha!

* Nota: El Comité Editorial de la revista aprobó la publicación de la entrevista.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons - Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DEL ENTREVISTADO

Jordi Xifra. Doctor en Publicidad y Relaciones Públicas y Licenciado en Derecho, Universitat Autònoma de Barcelona (España). Catedrático de Comunicación Audiovisual y Publicidad, Universidad Pompeu Fabra (Barcelona). Coordinador y profesor, Universitat de Girona (España). Ex presidente, Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (España). Fundador de Asociación de Investigadores en Relaciones Públicas (España) y de la revista *Public Relations Inquiry*. Conferencista internacional en temas de comunicación y relaciones públicas. Autor de varios libros, entre los que figuran: *El lobbying*, 1998; *Teoría y estructura de las relaciones públicas*, 2003; *Planificación estratégica de las relaciones públicas*, 2005; *Relaciones públicas: Estrategias y tácticas*, junto a D. Wilcox y G. T. Cameron, 2006; *Comunicación proactiva*, 2009 y *Manual de relaciones públicas e institucionales*, 2017 (3ª ed.). Ha publicado artículos en revistas indexadas en los principales catálogos y bases internacionales, tales como *Public Relations Review*, *Journal of Public Relations Research*, *American Behavioral Scientist*, *Comunicar* y *El Profesional de la Información*.

ENTREVISTA A CLAUDIA PATRICIA SALAS FORERO

“La comunicación, para ser estratégica y ser gerencial, tiene que empezar con investigación”

“Communication, to be strategic and a management function, it has to start with research”

“A comunicação, para ser estratégica e gerencial, tem que começar pela pesquisa”

DOI: <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3031>

► POR VIRGINIA SILVA PINTOS

Universidad ORT Uruguay, República Oriental del Uruguay.

ORCID DE LA ENTREVISTADA: <https://orcid.org/0000-0002-1457-3817>

CÓMO CITAR: Silva, V. (2020). Entrevista a Claudia Patricia Salas Forero: “La comunicación, para ser estratégica y ser gerencial, tiene que empezar con investigación”. *In Mediaciones de la Comunicación*, 15(2), 245-254. DOI: <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3031>

Conversar con Claudia Patricia Salas Forero es abrir una experiencia de formación interdisciplinaria que invita a reflexionar sobre el rol del Comunicador y los avatares de la formación profesional en el ámbito de la comunicación en las organizaciones. Formada en Periodismo y graduada en Comunicación Social

por la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia, Forero ha desarrollado una biografía académica que incluye estudios de Maestría en Relaciones Humanas y en Educación. En la actualidad prepara su Doctorado en Letras en la Universidad de Kansas de Estados Unidos, donde además de su actividad como investigadora desarrolla la docencia e integra, entre otras asociaciones, la Public Relations Student Society of America (PRSSA). En diálogo con *InMediaciones de la Comunicación*, la amplitud y singularidad de su formación es una excelente excusa para recorrer su visión sobre la investigación, el lugar de la estrategia en el campo de la Comunicación y el vínculo que establece entre práctica profesional y activismo político en relación a la compleja realidad de Colombia.

VIRGINIA SILVA (V.S.P.): Venís del Periodismo, de las Relaciones Públicas, le dedicaste años de trabajo a la Comunicación Estratégica, y ahora, en Estados Unidos, estás inmersa en el mundo de las letras. Llama la atención tu recorrido, pero al mismo tiempo me lleva a pensar en la interdisciplinariedad y los cruces que caracterizan a un campo que sigue debatiendo su denominación. En Uruguay, por ejemplo, hablamos de Comunicación Corporativa, Comunicación Empresarial, Institucional, Relaciones Públicas, y hay quienes la denominan también Comunicación Organizacional. En Universidad ORT Uruguay dictamos una Licenciatura en Comunicación con orientación en Corporativa que acaba de ajustar su denominación a Comunicación Empresarial, y desde hace casi 20 años dictamos carreras técnicas en Comunicación Corporativa y Relaciones Públicas. ¿Qué opinas de que nuestro campo académico mantenga ese debate abierto en torno a la denominación y el alcance de nuestra actividad? ¿No es acaso significativo? ¿O será que la matriz es tan rica, tan abierta e interdisciplinaria que no se puede llegar a un consenso?

CLAUDIA PATRICIA SALAS FORERO (C.P.S.F.): La respuesta es en parte lo que acabas de comentar: creo que la matriz es muy interdisciplinaria o transdisciplinaria, entonces da para una interpretación abierta sobre cuál es el nombre. Por lo que tú me dices, en Uruguay usan bastante el término Relaciones Públicas, más que nosotros en Colombia, donde todavía da miedo usar ese término... Hace años me contaron una historia que no pude verificar aún con los Padres Jesuitas que dirigen la Javeriana: según esa historia el término Comunicación Organizacional que usan en la Facultad se originó en una discusión académica en los años 80 que concluyó en: “La llamaremos organizacional para que incluya organizaciones sin ánimo de lucro y no solo privadas”. Por eso no quisieron llamarla Comunicación Corporativa. No sé si esa anécdota es verídica, pero suena bastante lógico después de tantos años de trabajar allí. ¿Qué veía yo en la Javeriana en 2018 cuando me fui a estudiar a Estados Unidos? Entonces había una tendencia hacia la Comunicación para el Desarrollo, una especialización que existe desde hace mucho tiempo en Colombia, muy vinculada a la



Foto: La 39. Revista virtual (Bogotá, Colombia).

comunicación sin ánimo de lucro, y que se fue abriendo camino de la mano de quienes promovieron ámbitos de formación ligados al desarrollo humano, a la comunicación en los sindicatos, a distintos sectores y tipos de organización. Aunque desde mi perspectiva se dejaba un poco de lado la esfera corporativa, que es donde más campo profesional han encontrado nuestros estudiantes y más oportunidades de crecer laboralmente y de alcanzar mejores salarios.

V.S.P.: Alguna vez comentaste que tu formación de pregrado en Periodismo te permitió incorporar prácticas y competencias para la comunicación escrita, algo fundamental para el desempeño profesional. En Uruguay en general, y en nuestra Universidad, la redacción ocupa un lugar central en nuestros planes de estudio. ¿Cómo describirías tu experiencia?

C.P.S.F.: Apenas comencé la carrera, al poco tiempo, empecé a trabajar en prácticas de Comunicación Organizacional con Fabiola Morera, que sigue siendo una de las líderes del área en Colombia. Y entonces me di cuenta de cómo era el campo organizacional y me gustó, pero vi que si no tenía buenos antecedentes en Periodismo me iba a ser más difícil tener éxito. En la Javeriana, lógicamente, Periodismo y Comunicación Organizacional se enseñan como carreras diferentes, y la redacción en géneros periodísticos se imparte en Periodismo, precisamente. Pero siendo estudiante me di cuenta de que para graduarme y desarrollarme en la profesión era importante tener buenas bases de escritura; la redacción para la comunicación con los *stakeholders*, con los medios tradicionales y ahora con los virtuales, que son cada vez más fuertes, es crucial. Y eso es algo que luego también encontré y reafirmé, por mi rol docente y asesora de tesis, en el intercambio permanente con los estudiantes, que se quejaban de que cuando llegaban a las entrevistas de trabajo les explicaban algo sobre la situación de la empresa y les pedían que redactasen un boletín o un comunicado de prensa; los dejaban solos durante 15 minutos y los estudiantes, según me decían, no sabían por dónde empezar. En nuestras facultades

—de Colombia y otras partes— sigue siendo necesario que las distintas áreas se unan y que la redacción sea un punto fuerte, no sólo el manejo de la técnica. Los *Dircoms* de las principales empresas colombianas se quejaban de que los estudiantes llegaban muy preparados en el manejo de la tecnología, pero que a la hora de redactar seguían siendo flojos. Como profesional hice un estudio sobre comunicación estratégica en las 20 empresas más grandes de Colombia, y allí encontré que la mayoría de los profesionales del área eran periodistas de pre-grado, es decir, que tenían bases firmes en redacción.

V.S.P.: Sí, las organizaciones se enuncian por escrito, permanentemente y desde todos los soportes; la redacción es clave incluso para la comunicación interna y la construcción de mensajes estratégicos en sentido amplio. De ahí que el trabajo conjunto entre las áreas de Periodismo y Comunicación en las Organizaciones sea clave. Nuevamente un cruce necesario de disciplinas que muchas universidades han atendido ya, y que se ha materializado en asignaturas concretas como “Producción editorial institucional” y “Relaciones con la prensa”, entre tantas otras.

Pero volviendo a la cuestión terminológica y denominativa de nuestro campo, ¿no pensás que esa división que señalabas antes, que distingue y separa la comunicación para las organizaciones sin fines de lucro, de la comunicación de perspectiva empresarial, ligada a multinacionales y corporaciones, es una separación o distancia que está perdiendo sentido?

Porque yo observo que hay cada vez más conciencia en el mundo corporativo de la necesidad de integrar la visión responsable de la sustentabilidad y el capital humano y, a su vez, las Organizaciones no gubernamentales (ONGs), fundaciones e instituciones ligadas al desarrollo social integran cada vez con mayor determinación las lógicas del mercado, el negocio y la competitividad. Una suerte de combinación de los dos grandes marcos o de las dos grandes visiones sobre la Comunicación Organizacional que mencionabas antes. Ámbitos que en la vida profesional empiezan a cruzarse; separaciones que empiezan a quedar difusas.

C.P.S.F.: Sí, estoy de acuerdo. Pero es uno de los caminos, no el único. Somos tan amplios —como perfil profesional— que por eso hay tantas oportunidades laborales para nuestros estudiantes. Somos tan amplios porque podemos trabajar en todo tipo de organizaciones, y obviamente que las empresas crecen cada vez más en el área de la responsabilidad social. Lo que yo encontré en mis investigaciones es que los que se encargan de responsabilidad social en muchos casos —por lo menos en las más grandes de Colombia— son los economistas o administradores de empresas, es decir, no lo están asumiendo los comunicadores organizacionales. En la academia sí, y así lo enseñamos, porque consideramos que los especialistas en estos temas son los comunicadores, pero en la práctica profesional encontré que muchas de las empresas de gran porte

—no las ONGs como tales, que sí contratan comunicadores— consideran que la responsabilidad social no la debe dirigir alguien formado en Comunicación sino un economista o un administrador de empresas.

V.S.P.: Aquí creo que el panorama es algo diferente. Lo que describes sobre la realidad de Colombia de alguna manera contradice el hecho de que el Comunicador es un articulador, un estratega y, como tal, debe dirigir o participar activamente en las líneas de responsabilidad social de las empresas. Llama la atención que el Comunicador quede fuera de ese eje que está siendo cada vez más vital para las organizaciones.

C.P.S.F.: Ese es el ideal. De todas maneras, mi estudio requiere actualización, cosa que me han pedido, pero aún no he tenido tiempo de realizarla y ver qué ha sucedido en los últimos años, ya que la realidad está cambiando y ese diagnóstico sobre las empresas en Colombia fue producido hace casi una década.

V.S.P.: Claro, porque lo cierto es que nuestro campo es muy dinámico y las realidades varían mucho en lo que refiere a la configuración y organización del ámbito profesional. Estas mismas configuraciones diversas a las que referimos, esta suerte de dispersión terminológica, de alguna manera evidencian una falta de consenso general a la hora de definir nuestros perfiles y los límites de nuestro campo académico y profesional. ¿Hasta qué punto los asuntos de demarcación terminológica no reflejan asuntos epistemológicos aún no resueltos? Basta volver a la pregunta básica, “de qué hablamos cuando hablamos de Comunicación”, y constatar las dificultades que emergen para responder. Si bien es cierto que los nombres reflejan énfasis o especializaciones dentro del campo, creo que esa variedad dispersa afecta en cierto grado nuestro propósito de consolidar el campo científico y laboral frente a disciplinas cercanas (como la Administración de empresas y el Marketing, pero también el Periodismo y la Sociología, entre otras).

C.P.S.F.: Sí, estoy de acuerdo contigo. A pesar de que somos muy interdisciplinarios o transdisciplinarios, y por eso en parte el recorrido que hice. Estoy de acuerdo contigo en las dificultades todavía vigentes para delimitar nuestro campo profesional, y en la necesidad de trabajar sobre el problema y el posicionamiento de la profesión.

V.S.P.: Nos hemos referido sobre todo a realidades latinoamericanas, pero la cuestión terminológica y la delimitación del campo, que venimos analizando, ¿es diferente en Estados Unidos?

C.P.S.F.: En Estados Unidos se usa mucho el término Relaciones Públicas, ya que a pesar de que ha pasado el tiempo y ha cambiado el entorno, el término se sigue asociando con las relaciones sociales. En un artículo en el que refiero a los fundamentos teóricos de la comunicación estratégica, que también se

publicó en la revista *Signo y Pensamiento*, planteo un recorrido sobre la denominación de nuestra profesión en diferentes lugares y descubro que el uso de Relaciones Públicas es preponderante en Estados Unidos, y dentro de las Relaciones Públicas un tema clave y muy actual es la comunicación de crisis, uno de los campos que tú mencionabas antes. Ligado a Relaciones Públicas y crisis, por supuesto que hoy día sobresale todo lo que tiene que ver con la pandemia: cómo manejar las comunicaciones en esta época de incertidumbre. Otro tema importante de nuestro campo en Estados Unidos es el de las tensiones sociales, las cuestiones étnicas y raciales, y todo lo que ha surgido en torno del movimiento “Black life matters”.

V.S.P.: Sé que estás escribiendo un libro, ¿de qué se trata?

C.P.S.F.: Mi libro está enfocado en la literatura. Se vincula con el objetivo del doctorado a largo plazo, pero pone foco también en el ámbito periodístico, en cierta forma, y en política, que es el tema central en Estados Unidos, por el año electoral. También hace foco en algunas cuestiones de comunicación organizacional, propiamente, que también manifiesta una gran tendencia a lo político. El tema de mi libro es el proceso de paz en Colombia y cómo se ha publicado o qué se ha escrito al respecto, porque tenemos muchas publicaciones del siglo XXI y finales del XX sobre la droga, el negocio de la droga y lo que esos temas le han dado a la literatura; por ejemplo, *Rosario Tijeras*, que es uno de los clásicos en literatura latina y colombiana y se ha llevado a la televisión. Quiero analizar todas las publicaciones que se están haciendo y publicar un libro sobre el proceso de paz en Colombia visto desde *la otra cara*. ¿Por qué la otra cara? Una cara es la mundial, seguramente la que se conoce en Uruguay y otros países, por la que le dieron el premio Nobel de la Paz a nuestro expresidente Juan Manuel Santos, y la otra cara -*mi otra cara*- es contraria a la de Santos. Mi visión apunta a “el falso proceso de paz”. Y con esta propuesta o interés llegué a la Universidad de Kansas. Además, es una historia bastante particular, porque el expresidente de Colombia es graduado de la Universidad de Kansas; es una personalidad a quien invitan constantemente a hablar y un honor entre los estudiantes internacionales que ha tenido esta Universidad. Entonces, como buena academia, cuando les propuse trabajar sobre una propuesta como la mía, que mira desde otro lado, me lo aceptaron. “A ver qué nos tienes para decir”.

V.S.P.: ¿Y cómo se vincula esta investigación a todo tu recorrido profesional en materia de comunicación empresarial u organizacional? ¿En qué punto se encuentran esos mundos aparentemente disímiles?

C.P.S.F.: Para mí se encuentran claramente en el punto de la interdisciplinariedad de la que hablábamos, pero sé que para otros puede ser confuso. En este libro tengo que aplicar el Periodismo, es decir, tengo que hacer entrevistas, recoger testimonios, tengo que justificar en definitiva por qué, según mi visión, se

trata de un falso proceso de paz. Construir un relato. ¿Por qué integra también a la comunicación organizacional? Porque la comunicación política es una de las tendencias actuales hoy en el campo organizacional. Por ejemplo, yo he ido a escuchar al expresidente Santos, antes de la pandemia, a otra universidad de Kansas –la Universidad Estatal– a la que ha venido como conferencista, y eso es parte de la investigación que estoy desarrollando. Lo integro. Yo nunca lo había escuchado a él, personalmente, en un país extranjero, hablar de su proceso de paz; yo lo había escuchado en Colombia, sí, como colombiana, pero no había escuchado su relato en un país extranjero. Y así voy cruzando la Comunicación con la Política, desde estas metodologías de investigación. Porque la Política es otro ámbito de interés para mí; yo he sido muy activista en la política en Colombia. Por ejemplo, yo abogué mucho por el “No”, por eso estoy haciendo este libro. Yo no sé qué tanto sabes del proceso de paz en Colombia, pero para llegar a este proceso de paz nosotros estuvimos convocados para votar.



V.S.P.: A favor o en contra del proceso de paz. Un plebiscito.

C.P.S.F.: Sí, como pueblo tuvimos que votar en 2016 a favor o en contra, si queríamos ese proceso de paz o si no lo queríamos, y eso sucedió cuando era presidente Santos.

V.S.P.: Entiendo que era un “No” al proceso de paz que proponía el gobierno, pero no era un “No” a la paz...

C.P.S.F.: ¡Obvio! ¿Quién no quiere la paz? Fíjate, ese es otro punto, el uso lingüístico de las palabras: lo que en Colombia se llama “paz” en otros países puede tener otro nombre para el engaño. ¡Por favor!, es hermosa la palabra “paz”. Obviamente nosotros queríamos la paz, pero una paz bien hecha. Ahora bien, hoy, en 2020, en Colombia, cuatro años después de ese plebiscito, nunca hemos tenido en la vida tanto sembrado para producir droga que en estos momentos. Estamos nadando en cocaína. Tenemos más droga que nunca. Y se supone que ese proceso de paz iba a eliminar esa problemática.

En mi caso, trabajé como comunicadora organizacional y como periodista por la campaña del “No”, y la verdad es que no creíamos que podríamos ganarlo. Ni los que trabajamos en el “No” pensábamos que podríamos ganar, porque no

teníamos peso. Ni los políticos, ni los comunicadores, ni los voluntarios de otras profesiones; nadie pensaba que podríamos ganar. Así que cuando ganamos fuimos los primeros sorprendidos. Pero lo que siguió a estos acontecimientos no fue lo que esperábamos. Y bueno, todo eso me ha traído aquí, a la posibilidad futura de hacer un doctorado, sumado a que quería escribir un libro sobre estos temas de mi interés, como buena comunicadora; así que apliqué y desde entonces me han apoyado en todo. En ese proyecto se une interdisciplinariamente todo: la comunicación organizacional, la política, el periodismo, las ciencias políticas como tales, la literatura.

V.S.P.: Por lo que decís, en Estados Unidos la consolidación del campo bajo la denominación Relaciones Públicas se ha asumido sin estigmas, pero en buena parte de América Latina, y quizás en algunas partes de Europa, esta denominación ha sido resistida o vista con cierta sospecha. Es como si las Relaciones Públicas, en algunos ámbitos, tuvieran “mala prensa”, como si la disciplina hubiese quedado ligada a su primerísima historia, asociada a la construcción de relatos no necesariamente verídicos... Nosotros, de hecho, hemos contribuido a promover la visión de las Relaciones Públicas como disciplina de gestión, emplazada en las Ciencias Sociales, con el mismo rigor, espesor y seriedad que otras disciplinas de historias más largas. Pero durante mucho tiempo esta profesión se consideraba menos relevante, y al perfil profesional como el de “la mano fría”, situado siempre en eventos, sosteniendo una bebida y estableciendo conexiones sociales. El hecho de que trabajamos sobre intangibles ha contribuido a promover esta mirada de sospecha desde otras comunidades científicas, más “duras”, y a demorar su reconocimiento. Todo esto ha influido en las dificultades, todavía vigentes en algún grado, de las que hablamos antes.

Estas dificultades de demarcación, ¿no se reflejan también en tu preocupación por la distinción entre “comunicación estratégica” y “estrategia de comunicación”?

C.P.S.F.: Yo hice el estudio Delphi, que fue muy divertido y enriquecedor para mí; esos encuentros con expertos, entre ellos el español Rafael Pérez, ya retirado, que no sé si seguirá viajando por todos lados, por todas las universidades. Ellos lo fundamentaban de esta forma: no toda la comunicación es estratégica, porque para ser estratégica ante todo hay que empezar por escuchar, y para escuchar hay que investigar. Y lo que se ha visto es que muchos profesionales asisten a las empresas más grandes y que mejor pagan porque tienen abundantes recursos, pero muchas veces no investigan y sencillamente aplican planes de comunicación con base en experiencias previas o con base en lo que creen que se debe hacer, pero sin dedicar el tiempo que se debería dedicar a la investigación. Entonces, en función de esto, como no toda comunicación es necesariamente estratégica, el mejor término para usar es “estrategias de co-

municación”. Porque ante todo tienes que investigar antes de comunicar, tienes que escuchar, y ése es el primer paso para empezar el desarrollo de todo tu plan.

V.S.P.: Sin embargo, hay organizaciones que todavía se manejan sobre esquemas unidireccionales, lineales; piensan que emiten un mensaje y producen el hecho; ya está. De alguna manera no conciben el diálogo, la articulación y la empatía, que a su vez implica jerarquizar el diagnóstico, porque supone relevar o escuchar. En el siglo XXI todavía existen empresas que no asumen que el diálogo es clave en la construcción de vínculos. ¿Qué tipo de plan o de intervención comunicacional se podría desarrollar en una empresa si esa parte, la del diagnóstico, la de escuchar, no se contempla?

C.P.S.F.: Es el hecho de compartir sentido. Es como el caso “Black life matters”. La empatía de verse en el “otro”. Yo he notado que como a la policía le han quitado un poco de poder por tanta presión que han tenido en Estados Unidos, uno ahora le tiene un poquito menos de miedo y el policía un poquito más de miedo al público. He notado que en Estados Unidos hay una necesidad de generar empatía en torno a la cuestión de raza, que parecía que desde los años ’70 ya no era tan importante y, sin embargo, lo sigue siendo al punto de que se ha creado un movimiento que no es solamente local, sino que se extiende a nivel mundial. Entonces pienso que la necesidad de compartir sentido, de saber qué siente el “otro”, de descubrir qué está pasando con el “otro”, sigue siendo actual y fundamental. Por ejemplo, ahora con la pandemia y el manejo de la crisis generada, Carlos Uribe Celis, un sociólogo muy importante de Colombia, señaló en un programa televisivo de noticias, en NTN 24, que hay varias pandemias: la pandemia de salud, la pandemia económica, la psicológica –ésta tiene mucho que ver con el compartir sentido, con cómo el “otro” está viviendo este momento, cómo le está afectando, cómo está sufriendo la pandemia, porque un distanciamiento físico es un distanciamiento social; imagina lo complejo que es esto para los jóvenes o para la gente mayor–; y la cuarta pandemia es la política y social, porque los más afectados por el COVID-19 son los más vulnerables: en Estados Unidos son los afro, los latinos, la gente de menores recursos, quienes más sufren de obesidad, de diabetes y otras patologías que los vuelve más vulnerables a la pandemia.

V.S.P.: Y podríamos agregar una quinta pandemia, que sería la llamada infodemia, causada por la sobreabundancia de información y las noticias falsas. Lo cierto es que es interesante esa forma de describir los efectos de la pandemia, porque en todos esos ejes los comunicadores tenemos un rol clave.

C.P.S.F.: Sí, y podría agregarse el papel de lo digital, que también es importante en estos tiempos. Cómo comunicar desde los celulares, cómo puedes producir un gran impacto con poco texto, desde lo visual; cómo atravesar tanta información que te llega –es el caso de la *infodemia* de la que hablabas– y lograr

que sea el tuyo el mensaje que más impacte o persuada a la gente. Cómo utilizar las nuevas tecnologías es un desafío y una responsabilidad particular, que se incrementa en la sociedad actual.

V.S.P.: Volviendo al asunto de “comunicación estratégica” o “estrategias de comunicación”, y a la delimitación de nuestro campo: ¿Cuál es entonces tu posición o qué te parece más conveniente en relación a su desarrollo académico y profesional?

C.P.S.F.: Yo comparto tu visión de que hay un problema de identidad y me parece que es importante y que hay que establecerlo y discutirlo para llegar a una base común. Esta cuestión no es tan intrascendente como algunos piensan, da para confusiones y sería importante configurar una identidad, llegar a una suerte de consenso. En Estados Unidos, como dijimos, hay un consenso mayor en torno al término Relaciones Públicas: si le preguntas a cualquier persona, a alguien que no tiene nada que ver con el campo, qué son las *Public Relations*, lo más probable es que sepa qué es, que no tengas que explicárselo. Entonces deberíamos llegar a un punto similar en nuestros países, y lograr un consenso y que las personas de cualquier área entiendan qué somos y qué hacemos sin necesidad de explicar demasiado. Y en materia de definiciones, yo siempre les planteo a mis estudiantes que hay varias posibles, pero que nos centraremos especialmente en un criterio básico: que la comunicación, para ser estratégica y ser gerencial, tiene que empezar con investigación. En conclusión, creo que hay una necesidad de trabajar en la identidad disciplinar y, por otro lado, existe la necesidad de asumir que el primer paso es compartir sentido, y que para compartir sentido tenemos que escuchar y, por lo tanto, hay que investigar. Saber quién es en realidad nuestro público. Pienso también que la interdisciplinariedad es muy importante. Si en facultades como *business*, facultades de negocios, de ingeniería industrial, no se empieza a enseñar Comunicación Organizacional a los futuros gerentes, va a ser más difícil que nos posicionemos mejor.

* Nota: El Comité Editorial de la revista aprobó la publicación de la entrevista.



Artículo publicado en acceso abierto bajo la Licencia Creative Commons-Attribution 4.0 International (CC BY 4.0).

IDENTIFICACIÓN DE LA ENTREVISTADA

Claudia Patricia Salas Forero. Master en Periodismo con especialización en Relaciones Públicas, Marshall University (Estados Unidos). Comunicadora Social y Periodista, Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá (Colombia). Instructora de español, Kansas University (Estados Unidos). Conferencista internacional en temas de comunicación organizacional y estratégica. Investigadora en comunicación estratégica, estrategia y procesos estratégicos, y comunicación organizacional.

EVALUADORES AD HOC - 2020

Transcurrido un año más, en el que hemos publicado los volúmenes 15 – N° 1 y 15 – N° 2, el Comité Editorial de la revista *InMediaciones de la Comunicación* agradece la colaboración de todos los miembros de su consejo asesor, a los colaboradores permanentes y, en particular, a los evaluadores *ad hoc* que se mencionan a continuación, quienes realizaron una lectura comprometida y rigurosa de los artículos postulados y promovieron, con su experiencia y profesionalidad, el arbitraje de los materiales sometidos a evaluación durante el año 2020.

- Alicia Iruretagoyena, Cámara Argentina de Comercio (Argentina).
- Ana María Suárez Monsalve, Universidad de Medellín (Colombia).
- Anabela Félix Mateus, Universidade da Beira Interior (Portugal).
- Andrés Pérez Russo, Motion-S S.A. (Luxemburgo).
- Carlos Gaspar Pérez Vázquez, Universidad Anáhuac Mayab (México).
- Carlos Simonetta, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (Argentina).
- Carolina Soria, Universidad Católica de Uruguay (Uruguay).
- Cleusa Maria de Andrade Scroferneker, Pontificia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (Brasil).
- Daniel Ottado, Universidad de la República (Uruguay).
- Elsa del Carmen Villegas Morán, Universidad Autónoma de Baja California (México).
- Eugenia Etkin, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (Argentina).
- Fanny Himmelstern, Pontificia Universidad Javeriana (Colombia).
- Federico Beltramelli, Universidad de la República (Uruguay).
- Fernando Andacht, Universidad de la República (Uruguay).
- Gaspar Orellana Méndez, Universidad Nacional del Centro del Perú (Perú).
- Gisela Maria Santos Ferreira de Sousa, Universidade Federal do Maranhão (Brasil).
- Graciela Paz Alvarado, Universidad Autónoma de Baja California (México).
- Heiller Abadía Sánchez, Universidad Católica de Pereira (Colombia).
- José Luis Piñuel Raigada, Universidad Complutense de Madrid (España).
- Juan Pablo Cannata, Universidad Austral (Argentina).
- Magdalena Rocanova, Asociación Uruguaya de Comunicación Organizacional (Uruguay).
- María del Carmen Romero, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires (Argentina).
- Mariana Maestri, Universidad Nacional de Rosario (Argentina).
- Marisol Tello, Universidad Anáhuac Mayab (México).
- Mónica Arzuaga, Universidad Católica de Uruguay (Uruguay).
- Mónica María Valle Flores, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid (Colombia).
- Patricia Shroeder, Universidad de Montevideo (Uruguay).
- Sandra Fuentes, Pontificia Universidad Javeriana (Colombia).
- Sandra Orjuela Córdoba, HMO Consultores-Académico (Colombia) y Universidad Monteávila (Venezuela).
- Sofía Beltramo, Universidad Nacional de Rafaela (Argentina).
- Soledad Ayala, Universidad Nacional de Quilmes (Argentina).
- Teresa Adriana Cervantes Figueroa, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (México).
- Victoria Gómez, Universidad de Montevideo (Uruguay).
- Yazmin Vargas Gutiérrez, Universidad Autónoma de Baja California (México).

COLABORACIONES INTERNAS

- Adriana Fernández, Universidad ORT Uruguay (Uruguay).
- Laura Pouso, Universidad ORT Uruguay (Uruguay).
- Maira David, Universidad ORT Uruguay (Uruguay).
- María Forni, Universidad ORT Uruguay (Uruguay).
- Marisol Álvarez, Universidad ORT Uruguay (Uruguay).
- Raúl Oxandabarat, Universidad ORT Uruguay (Uruguay).
- Soledad Lienau, Universidad ORT Uruguay (Uruguay).

Declaración de ética editorial y buenas prácticas

Revista académica *InMediaciones de la Comunicación*, Escuela de Comunicación, Facultad de Comunicación y Diseño, Universidad ORT Uruguay

La Escuela de Comunicación de la Facultad de Comunicación y Diseño, perteneciente a la Universidad ORT Uruguay, promueve la edición de la revista *InMediaciones de la Comunicación* (*Inmediac. Comun.*), en formato papel desde 1998 y en formato digital desde el año 2017, con el propósito de difundir contenido académico riguroso y de calidad en el campo de la comunicación y disciplinas afines. El contenido es de acceso abierto y está dirigido a investigadores, docentes, estudiantes de grado y posgrado, poniendo en circulación material escrito que es previamente seleccionado por el Comité Editorial y el Consejo Asesor, y evaluado a través del sistema doble ciego con la intervención de árbitros externos.

Asimismo, la Escuela de Comunicación se compromete a garantizar la ética de los artículos que se publican en *Inmediac. Comun.* Es imprescindible que todas las partes implicadas en el proceso de edición —directores, evaluadores y autores— conozcan y acaten los criterios establecidos y respeten las directrices fijadas para la publicación de artículos, reseñas, entrevistas y otros géneros de la producción académica.

Una vez aceptado un artículo y/o una reseña para su publicación, *Inmediac. Comun.* podrá disponer de este material tanto en formato impreso como por medios electrónicos, cd, Internet u otro dispositivo conocido o por conocer. Para ello, el autor o los autores autorizarán de forma escrita la reproducción, distribución, exhibición y comunicación del material. Dicho uso tiene como fin divulgar el trabajo en la comunidad científica y académica nacional e internacional y no persigue fines de lucro y el autor o los autores conservarán los derechos morales y patrimoniales del artículo.

Comité Editorial y Consejo Asesor

1- Se responsabilizan, junto al editor/a invitado/a de cada volumen, de publicar o no los artículos recibidos. Los mismos serán evaluados sin tener en cuenta la religión, la orientación sexual o política, el origen étnico, la pertenencia institucional, la ciudadanía o cualquier otra particularidad ajena a los parámetros académicos y criterios editoriales fijados por la revista *Inmediac. Comun.*

2- Se comprometen a publicar directrices para autores/as actualizadas en las que se establecen las responsabilidades de los postulantes y las normas de estilo que deben presentar los trabajos enviados a la revista. También se especifica el sistema de arbitraje utilizado para seleccionar los artículos y los parámetros de evaluación que los árbitros externos deben contemplar.

3- Se comprometen a garantizar la confidencialidad del proceso de evaluación. El mismo engloba el anonimato de los evaluadores y de los autores y la privacidad del dictamen producido por los evaluadores, de los contenidos evaluados y de los intercambios o consultas que le sean planteados al Comité Editorial o al Editor/a Invitado/a. Asimismo, mantendrán la confidencialidad ante posibles aclaraciones o reclamos que un autor desee enviar a los evaluadores del artículo.

4- Garantizan la publicación de las correcciones, aclaraciones y/o disculpas en todos los casos que se considere necesario.

5- Se responsabilizan de que los artículos recibidos no serán utilizados como insumo de otras investigaciones ni serán objeto de manipulación alguna sin el consentimiento de sus autores.

6- Se comprometen a tener un estricto respeto por la autoría. Los textos serán sometidos a control de plagio usando el servicio de prevención Turnitin. En caso de detectar alguna anomalía se les comunicarán los resultados a los autores, solicitándoles las aclaraciones pertinentes antes de definir si se trata de un comportamiento de plagio. El Comité Editorial y el Consejo Asesor actuarán en cada caso con tanta rapidez como le sea posible y aquellos artículos que se identifiquen como plagio se eliminarán de la revista o no se llegarán a publicar.

7- Declaran su compromiso por el respeto y la integridad de los trabajos que ya se han publicado.

Los autores

8- Se hacen responsables de las postulaciones y del contenido de los artículos enviados a la revista *Inmediac. Comun.* En tal sentido, deben garantizar que el artículo y los materiales asociados son de autoría propia y no infringen los derechos de autor de terceros.

9- Se comprometen a informar al Director, al Comité Editorial o al Editor/a Invitado/a del volumen cuando detecten un error relevante en los artículos publicados, con el fin de rectificar e introducir las correcciones que sean necesarias.

10- En caso de coautoría, deben justificar y presentar constancia de que existe el consentimiento de todos los autores del artículo enviado y postulado para su publicación en *Inmediac. Comun.*

11- En caso de que el artículo recoja adelantos de investigaciones previamente presentados en Jornadas, Coloquios o Congresos, debe ser informado oportunamente al Director, al Comité Editorial o al Editor/a Invitado/a del volumen.

Los evaluadores/árbitros externos

12- Se comprometen a hacer una revisión rigurosa, crítica e imparcial del artículo sujeto a evaluación. La misma tendrá en cuenta los criterios o parámetros de evaluación establecidos por la revista *Inmediac. Comun.*

13- Garantizan la aceptación o el rechazo del artículo evaluado de acuerdo a la relevancia del mismo, su originalidad, el interés y la pertinencia del contenido y el cumplimiento de las normas de estilo indicadas en las directrices correspondientes.

14- Se comprometen a respetar los plazos de devolución fijados por el Comité Editorial. En caso de contingencias que impidan cumplir dichos plazos, deben informarlo al Director, al Comité Editorial o al Editor/a Invitado/a con la antelación suficiente para poder responder al cronograma previsto por la revista.

15- Se comprometen a no difundir ni utilizar, bajo ninguna circunstancia, los contenidos de los artículos evaluados. Solamente será esto posible con el permiso de los autores y el Director o Comité Editorial de la revista.

Declaration of editorial ethics and good practices

Academic journal *InMediaciones de la Comunicación*, School of Communication, Faculty of Communication and Design, Universidad ORT Uruguay

The School of Communication of the Faculty of Communication and Design, belonging to Universidad ORT Uruguay, promotes the edition of the journal *InMediaciones de la Comunicación (Inmediac. Comun.)*, in paper format since 1998 and in digital format since the year 2017, with the purpose of disseminating rigorous and quality academic content in the field of communication and other related areas of study. The content is open access and is aimed at researchers, professors, undergraduate and graduate students, putting into circulation written material that is previously selected by the Editorial Committee and the Advisory Board, and evaluated through the double blind system with the intervention of external referees.

Likewise, the School of Communication is committed to guarantee the ethics of the articles that are published in *Inmediac. Comun.* It is imperative that all the parties involved in the editing process — directors, evaluators and authors — know and abide by the established criteria and respect the guidelines set for the publication of articles, reviews, interviews and other genres of the academic production.

Once accepted an article and/or a review for publication, *Inmediac. Comun.* could dispose of this material both in printed format and by electronic means, cd, Internet or another device known or to be known. For this purpose, the author or authors should authorize in writing the reproduction, distribution, display and communication of the material. The use is intended to divulge the work in the scientific and academic community, and does not pursue profit; the author or authors will preserve the moral and patrimonial rights of the article.

Editorial Committee and Advisory Board

1- They are responsible, together with the guest editor of each volume, to publish or not the received articles. Those will be evaluated without taking into account the religion, sexual or political orientation, ethnic origin, institutional belonging, citizenship, or any other peculiarity beyond the academic parameters and editorial criteria established by the *Inmediac. Comun* journal.

2- They are committed to publish the updated guidelines for the authors in which the responsibilities of the applicants are established as well as the style rules that should be followed in the papers sent to the journal. It also specifies the arbitration system used to select the articles, and the evaluation parameters that external arbitrators must contemplate.

3- Are committed to guarantee the confidentiality of the evaluation process. It includes the anonymity of the evaluators and the authors, and the privacy of the opinion produced by the evaluators regarding the evaluated contents, and that of the exchanges or consultations presented to the Editorial Committee or to the Guest Editor. Moreover, they will keep the confidentiality in the case of any clarifications or claims that an author wishes to send to the evaluators of the article.

4- Guarantee the publication of corrections, clarifications and/or apologies in all the cases in which this is considered necessary.

5- They are responsible for the fact that the received articles will not be used as an input of other research nor will they be manipulated without the consent of the authors.

6- Are committed to have a strict respect for authorship. Texts will be subject to plagiarism control by using the Turnitin prevention service. In case of detecting any anomaly, the results will be communicated to the authors, requesting the pertinent clarifications before defining if it is a plagiarism behaviour. The Editorial Committee and the Advisory Board will act in each case as quickly as possible and those articles that are identified as plagiarism will be removed from the journal or will not be published.

7- Declare their commitment for the respect and integrity of the works that have already been published.

The authors

8- They are responsible for the applications and content of the articles sent to the *Inmediac. Comun* journal. In this respect, they must guarantee that the article and the associated materials are of their own authorship and do not infringe the copyrights of third parties.

9- They agree to inform the Director, the Editorial Committee or the Guest Editor of the volume when they detect a relevant error in the published articles, in order to rectify or introduce the necessary corrections.

10- In case of co-authorship, they must justify and submit proof that there is consent of all the authors of the article sent and submitted for its publication in *Inmediac. Comun.*

11- In case the article collects research advances previously presented in Conferences, Colloquiums or Congresses, it must be informed in a timely manner to the Director, Editorial Committee or Guest Editor of the volume.

The evaluators / external arbitrators

12- Are committed to a rigorous, critical and impartial review of the article subject to evaluation. It will take into account the evaluation criteria or parameters established by the *Inmediac. Comun* journal.

13- Guarantee the acceptance or rejection of the article evaluated according to its relevance, originality, interest and relevance of the content, and compliance with the style rules outlined in the corresponding guidelines.

14- They undertake to respect the return deadlines set by the Editorial Committee. In case of contingencies that prevent meeting the deadlines, they must inform the Director, the Editorial Committee or Guest Editor with sufficient time to be able to fulfill the schedule foreseen by the journal.

15- They compromise not to disseminate or use, under any circumstance, the contents of the evaluated articles. This will only be possible with the permission of the authors and the Director or Editorial Committee of the journal.

Declaração de ética editorial e boas práticas

Revista acadêmica *InMediaciones de la Comunicación*, Escola de Comunicação,
Faculdade de Comunicação e Desenho, Universidade ORT Uruguai

A Escola de Comunicação da Faculdade de Comunicação e Desenho, pertencente à Universidade ORT Uruguai, promove a edição da revista *InMediaciones de la Comunicación* (*Inmediac. Comun.*), em formato papel desde 1998 e em formato digital desde 2017, com o propósito de difundir conteúdo acadêmico rigoroso e de qualidade no campo da comunicação e disciplinas relacionadas. O conteúdo é de acesso aberto e está dirigido a pesquisadores, docentes, estudantes de graduação e pós-graduação, colocando em circulação material escrito previamente selecionado pelo Comitê Editorial e pelo Conselho Assessor, e avaliado através do sistema duplo cego com a intervenção de árbitros externos.

A Escola de Comunicação assume o compromisso de garantir a ética dos artigos que são publicados em *Inmediac. Comun.* É imprescindível que todas as partes envolvidas no processo de edição – diretores, avaliadores e autores – conheçam e acatem os critérios estabelecidos e respeitem as diretrizes fixadas para a publicação de artigos, resenhas, entrevistas e outros gêneros da produção acadêmica.

Quando um artigo e/ou resenha for aceito para publicação, *Inmediac. Comun.* poderá dispor deste material, tanto em formato impresso como por meios eletrônicos, CD, Internet ou outro dispositivo conhecido ou por conhecer. Para tanto, o autor ou autores autorizam por escrito a reprodução, distribuição, exibição e comunicação do material. Dito uso tem como finalidade divulgar o trabalho na comunidade científica e acadêmica nacional e internacional e não visa fins de lucro, e o autor ou autores conservarão os direitos morais e patrimoniais sobre o artigo.

Comitê Editorial e Conselho Assessor

1- Responsabilizam-se, junto ao editor/a convidado/a de cada volume, pela publicação ou não dos artigos recebidos. Os mesmos serão avaliados sem ser levada em consideração a religião, a orientação sexual ou política, a origem étnica, a vinculação institucional, a cidadania ou qualquer outra particularidade alheia aos parâmetros acadêmicos e critérios editoriais fixados pela revista *Inmediac. Comun.*

2- Comprometem-se a publicar diretrizes atualizadas para autores/as, nas quais sejam estabelecidas as responsabilidades dos postulantes e as normas de estilo que devem ser seguidas nos trabalhos enviados à revista. Também se especifica o sistema de arbitragem utilizado para selecionar os artigos e os parâmetros de avaliação que devem ser contemplados pelos árbitros externos.

3- Comprometem-se a garantir a confidencialidade do processo de avaliação. O mesmo engloba o anonimato dos avaliadores e dos autores e a privacidade do ditame produzido pelos avaliadores, dos conteúdos avaliados e dos intercâmbios ou consultas que sejam propostos ao Comitê Editorial ou ao Editor/a Convidado/a. Além disso, manterão a confidencialidade frente a possíveis esclarecimentos ou reclamações que um autor deseje enviar aos avaliadores do artigo.

4- Garantem a publicação de correções, esclarecimentos e/ou desculpas em todos os casos em que se considere necessário.

5- Responsabilizam-se que os artigos recebidos não serão utilizados como insumo para outras pesquisas, nem serão objeto de nenhuma manipulação sem o consentimento de seus autores.

6- Comprometem-se a ter um estrito respeito pela autoria. Os textos serão submetidos a controle de plágio usando o serviço de prevenção Turnitin. Em caso de detecção de alguma anomalia os resultados serão comunicados aos autores, com a solicitação dos esclarecimentos pertinentes antes de definir que se trata de um comportamento de plágio. O Comitê Editorial e o Conselho Assessor agirão em cada caso com toda rapidez possível e aqueles artigos que sejam identificados como plágio serão eliminados da revista ou não chegarão a ser publicados.

7- Declaram seu compromisso com o respeito e a integridade dos trabalhos que já foram publicados.

Os autores

8- Responsabilizam-se pelas postulações e pelo conteúdo dos artigos enviados à revista *Inmediac. Comun.* Nesse sentido, devem garantir que o artigo e os materiais associados são de autoria própria e não infringem os direitos autorais de terceiros.

9- Comprometem-se a informar ao Diretor, ao Comitê Editorial ou ao Editor/a Convidado/a do volume se detectarem um erro relevante nos artigos publicados, com o fim de retificar e introduzir as correções que sejam necessárias.

10- Em caso de coautoria, devem justificar e apresentar constância de que existe o consentimento de todos os autores do artigo enviado e postulado para sua publicação em *Inmediac. Comun.*

11- Caso o artigo recolha dados de avanços de pesquisas previamente apresentados em Jornadas, Colóquios ou Congressos, o fato deve ser informado oportunamente ao Diretor, ao Comitê Editorial ou ao Editor/a Convidado/a do volume.

Os avaliadores/árbitros externos

12- Comprometem-se a fazer uma revisão rigorosa, crítica e imparcial do artigo sujeito a avaliação. A mesma levará em consideração os critérios ou parâmetros de avaliação estabelecidos pela revista *Inmediac. Comun.*

13- Garantem a aceitação ou rejeição do artigo avaliado de acordo com a relevância do mesmo, sua originalidade, o interesse e a pertinência do conteúdo e o cumprimento das normas de estilo indicadas nas diretrizes correspondentes.

14- Comprometem-se a respeitar os prazos de devolução fixados pelo Comitê Editorial. No caso de contingência que impeça cumprir ditos prazos, devem informar o fato ao Diretor, ao Comitê Editorial ou ao Editor/a Convidado/a com antecipação suficiente para poder responder ao cronograma previsto pela revista.

15- Comprometem-se a não difundir nem utilizar, em nenhuma circunstância, os conteúdos dos artigos avaliados. Isso somente será possível com a autorização dos autores e do Diretor ou Comitê Editorial da revista.

Normas de estilo para la presentación de artículos

Manual para la presentación de artículos para
Inmediaciones de la Comunicación, revista académica
de la Escuela de Comunicación de la Facultad de
Comunicación y Diseño, de la Universidad ORT Uruguay.

Inmediaciones de la Comunicación es una revista académica arbitrada e indexada que edita, desde 1998, la Escuela de Comunicación, de la Facultad de Comunicación y Diseño, de la Universidad ORT Uruguay. *Inmediaciones de la Comunicación* publica artículos inéditos y, de manera complementaria, otros géneros de la redacción académica y entrevistas a referentes del campo de la Comunicación y disciplinas afines. Su objetivo fundamental es la difusión de la producción teórica e investigativa, poniendo en circulación textos inéditos y material escrito que son previamente seleccionados por el Consejo Editorial con la intervención de árbitros externos. Su contenido está dirigido a investigadores, docentes, estudiantes de posgrado y grado. La publicación recibe textos en español, inglés y/o portugués. Los autores no pagan ningún costo por el procesamiento y el envío de los artículos a la revista.

A. PROCESO DE REVISIÓN POR PARES

Todos los textos-manuscritos recibidos cumplen con diferentes etapas de evaluación. En primer lugar, los artículos son revisados por el Consejo Editorial, el Director y/o Editores. Aquellos artículos que se ajustan a la pertinencia disciplinar establecida, cumplen con los estándares y los objetivos editoriales de la revista y con el enfoque temático propuesto, pasan a la siguiente etapa: el envío a evaluadores externos. *Inmediaciones de la Comunicación* utiliza para la evaluación de cada artículo el protocolo de arbitraje a ciegas. Cada artículo será evaluado por al menos dos expertos en el tema quienes determinarán: a) aceptar y publicar, b) revisar, reelaborar y aceptar, c) rechazar la propuesta. En caso de discrepancia en los dictámenes, el texto será enviado a un tercer árbitro, cuyo dictamen definirá su publicación o no en la revista. Los resultados del proceso de evaluación serán inapelables en todos los casos.

B. ASPECTOS GENERALES DE LOS ARTÍCULOS (deben incluir):

- Título en español o portugués y en inglés
- Un resumen o abstract en español o portugués y en inglés (máximo 200 palabras).
- Cinco (5) palabras clave o keywords en español o portugués y en inglés.- Datos del autor o los autores (nacionalidad, filiación institucional, correo electrónico, etc.)
- Texto y paratextos (tablas, gráficos e imágenes —ver más adelante modo de presentación—)
- Referencias.
- Apéndices.
- Al final del artículo incluir la reseña curricular del autor o autores de no más de 200 palabras para cada reseña.
- Los artículos deberán enviarse al siguiente mail: inmediaciones@ort.edu.uy

B.1. Enviar dos copias digitales del artículo

- Una copia con carácter anónimo y solamente el título del trabajo.
- La otra copia con el título del artículo debe acompañarse de los siguientes datos personales del autor/es: nombre completo, áreas de investigación o interés, procedencia-afiliación institucional actual, dirección postal, dirección electrónica, teléfonos, fecha.

C. ASPECTOS ESPECÍFICOS DE LOS ARTÍCULOS (DEBEN INCLUIR):

- Del Título:** No debe superar los 65 caracteres (incluyendo espacios).
- Del Subtítulo:** En caso de que el título NO supere los 30 caracteres, se puede agregar un subtítulo que no debe superar los 60 caracteres (incluyendo los espacios).
- Del texto:** No debe superar las **10.000 palabras** incluyendo notas bibliográficas (para contar las palabras de un documento de Word, debe dirigirse a la persiana Herramientas, y hacer click en *contar palabras...*).

C.1. Formato del artículo

Título: Alineación: Centrado. Fuente: Times New Roman del 24. Estilo: Negrita Cursiva

Subtítulo Principal: Alineación: Centrado. Fuente: Times New Roman del 14. Estilo: Negrita Cursiva

Subtítulos internos: Alineación: Justificado. Fuente: Times New Roman del 12. Estilo: Negrita

Cuerpo de Texto: Alineación: Justificado. Fuente: Times New Roman del 12. Estilo: Normal

- Espacio interlineal sencillo
- Las páginas no deben estar numeradas

C.2. Para la presentación de reseñas

Las reseñas deben realizarse sobre novedades editoriales que no superen un lapso de tres años entre su año de edición y el del número de la revista.

Se espera que la reseña aporte una reflexión crítica del contenido y los aportes de la obra a la temática abordada. Se debe puntualizar el objetivo del trabajo reseñado, el método, la estructura, y proponer una evaluación de los resultados y aspectos originales del texto reseñado. La evaluación de las reseñas recibidas es realizada por el Comité Editorial.

El límite de extensión será de **3000 palabras** (incluyendo citas, notas, etc.)

El autor(es) o autora(s) debe precisar su nombre y apellido la pertenencia institucional.

Las referencias bibliográficas en el cuerpo del texto, las citas a pie de página y la bibliografía consultada deben seguir los mismos criterios indicados para los artículos.

D. REFERENCIAS, CITAS, BIBLIOGRAFÍA

Inmediaciones de la Comunicación es una revista académica que aplica la norma de estilo de la American Psychological Association (APA). Por lo tanto, solicitamos que se tengan en cuenta los requisitos que dicta la APA para citas, acreditaciones parentéticas, orden de los datos en las referencias, destacados gráficos y otras consideraciones claves que deben tenerse en cuenta al momento de elaborar el documento.

Véase: [https://www.hse.ru/data/2013/12/06/1336424472/APA%20Manual%206th%20Edition%20\(1\).pdf](https://www.hse.ru/data/2013/12/06/1336424472/APA%20Manual%206th%20Edition%20(1).pdf)

Véase:

<http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/pdf/GuiaRevMarzo2012APA-6taEd.pdf>

Véase:

Tutorial básico de APA Style

<http://www.apastyle.org/learn/tutorials/basics-tutorial.aspx>

Guía Rápida de APA Style (6th)

http://www.library.dal.ca/Files/How_do_I/pdf/apa_style6.pdf

Entre las consideraciones y requisitos más frecuentes de la norma APA se encuentran:

D.1. Citas textuales

Debe manejarse el texto entre comillas “.....” y entre paréntesis incluir, al final del texto citado: Apellido, Año de edición y página —ejemplo-: (Bourdieu, 1998: 47). Al final debe listarse como Bibliografía con los datos completos y deberá guardar las normas de estilo APA.

D.2. Paráfrasis

En algunos casos, no se realiza una cita textual, es decir tal y como fue escrita originalmente por el autor cuyas ideas estamos reconociendo, sino que se recogen sus ideas o argumentos centrales pero sin utilizar las palabras del autor. En este caso se puede colocar al final del párrafo la referencia al autor en el sistema autor-año.

Ejemplos:

También podemos pensar a las redes de comunicación y como éstas procesan el conocimiento y las ideas para crear y destruir la confianza, la fuente decisiva del poder. (Castells, 2009)

También podemos pensar como señala Castells (2009) a las redes de comunicación y como éstas procesan el conocimiento y las ideas para crear y destruir la confianza, la fuente decisiva del poder.

D.3. Varias obras o autores:

A modo de ejemplo, la referencia quedaría del siguiente modo: (Castells, 1997, 2003; Becerra, 2006; Gumbrecht, 2011).

D.4. Referencias

La bibliografía incluye todas las fuentes y referencias citadas o utilizadas en el texto (libros, artículos o capítulos de libros, artículos de publicación periódica, tesis, ponencias) y debe ser incluida al final del trabajo ordenándola alfabéticamente por autor/a. Los datos que deben incluirse son: Apellido, Nombre. (Año) *Título*. Ciudad: Editorial.

Al citar una fuente “*en línea*” se usarán los lineamientos generales para citar en formato impreso. Se deberá consignar autor/a, si está dado, *el título*, la fecha de publicación o de actualización, si se encuentra disponible, el realizador, si se encuentra disponible, fecha de acceso y el URL o la dirección electrónica.

D.5. Notas ampliatorias

Las notas deben ser incluidas como **notas a pie de página**.

-Utilizar números arábigos (no romanos). Fuente: Times New Roman del 10

-Notas en pie de página: numeradas y en la misma página donde son mencionadas en el texto.

-Se recomienda utilizar sólo las notas a pie de página estrictamente necesarias.

E. TABLAS, GRÁFICOS E IMÁGENES

Deben ser presentadas en archivo de Excel (.xls) en dos copias. Se debe incluir referencia de su ubicación en el texto de Word. Deben estar diseñados en escala de grises.

Las imágenes deben enviarse en formato EPS (.eps) o Tiff (.tif) o JPG (.jpeg), y en escala de grises o a color. También se debe incluir referencia de su ubicación en el texto de Word.

F. CONSULTAS

Escribir a: inmediaciones@ort.edu.uy

O bien presentar una nota a la Universidad ORT Uruguay dirigida al Comité de Redacción de *Inmediaciones de la Comunicación*, Escuela de Comunicación de la Facultad de Comunicación y Diseño de la Universidad ORT Uruguay.

Dirección: Cuareim 1451, Montevideo, Uruguay.

G. PARA LA PREPARACIÓN DE LOS ENVÍOS. PRIVACIDAD Y NOTA DE COPYRIGHT

Antes de su envío, los autores deben chequear que se cumpla con los requisitos establecidos:

1. Si está enviando a una sección de la revista que se revisa por pares, tiene que asegurarse que han seguido las instrucciones que permitirán la revisión ciega del artículo. Es necesario esforzarse para evitar que la identidad de los autores y de los revisores sea conocida por ellos:

-Los autores del documento deben eliminar sus nombres del texto. (Debe estar acompañado de un archivo separado con los siguientes datos personales del autor/es: nombre completo, áreas de investigación o interés, procedencia-afiliación institucional actual, dirección postal, dirección electrónica, teléfonos, fecha).

-Con los documentos de Microsoft Office, la identidad del autor debe ser eliminada también de la propiedades del archivo (ver bajo Archivo en Word), pulsando sobre lo siguiente, comenzando por Archivo en el menú principal de la aplicación Microsoft: Archivo > Guardar Como > Herramientas (o Opciones en una Mac) > Seguridad > Eliminar información personal de las propiedades del archivo al guardar > Guardar.

-Con PDFs, el nombre del autor debe ser eliminado también de las Propiedades del Documento encontradas bajo Archivo en el menú principal de Adobe Acrobat.

2. El envío no ha sido publicado previamente, ni se ha presentado a otra revista (o se ha proporcionado una explicación en Comentarios al editor).

3. El fichero enviado está en formato OpenOffice, Microsoft Word, RTF o WordPerfect.

4. Se han añadido direcciones web para las referencias donde ha sido posible.

5. El texto tiene interlineado simple; el tamaño de fuente es 12 puntos; se usa cursiva en vez de subrayado (exceptuando las direcciones URL); y todas las ilustraciones, figuras y tablas están dentro del texto en el sitio que les corresponde y no al final del todo.

6. El texto cumple con los requisitos bibliográficos y de estilo indicados en las normas APA.

-Declaración de privacidad

Los nombres y direcciones de correo-e introducidos en esta revista se usarán exclusivamente para los fines declarados por esta revista y no estarán disponibles para ningún otro propósito u otra persona.

-Nota de copyright

Es posible copiar, comunicar y distribuir públicamente su contenido siempre que se cite a los autores individuales y el nombre de esta publicación, así como la institución editorial. El contenido de esta revista no puede utilizarse con fines comerciales.

Style guide for article submission

This is a guide for the submission of articles for *Inmediaciones de la Comunicación*, academic magazine of the School of Communication, Faculty of Communication & Design, ORT University Uruguay.

Inmediaciones de la Comunicación is an arbitrated and indexed academic magazine edited, since 1998, by the School of Communication, Faculty of Communication & Design, of Universidad ORT Uruguay. *Inmediaciones de la Comunicación* divulges unpublished articles and, as a complement, other genres of academic writing and interviews to experts in the field of Communication and other related areas of study. Its' main objective is the diffusion of the theoretic and investigative production, putting unpublished texts into circulation in addition to written materials which are previously selected by the Editorial Council with the participation of external arbitrators. The content is directed towards researchers, professors, and postgraduate and graduate students. The publication accepts texts in Spanish, English and/or Portuguese. The authors do not have to pay any cost for the processing and submission of the articles to the magazine.

A. REVISION PROCESS BY PEERS

All the texts-manuscripts received have to comply with different evaluation stages. In the first place, the articles are revised by the Editorial Council, the Director and/or Editors. Those articles that adjust to the established disciplinary appropriacy, fulfill the standards and editorial objectives of the magazine, and the thematic focus proposed, continue to the following stage: the submission to external assessors. *Inmediaciones de la Comunicación* uses the arbitration protocol strictly for the evaluation of each article. The article will be evaluated by at least two experts in the field who will determine: a) acceptance and publishing, b) revision, rewriting and acceptance, c) rejection of the proposal. In the case of disagreement in the verdict, the text will be sent to a third arbitrator whose sentence will define the publishing in the magazine. The results of the evaluation process will be unappealable in every case.

B. GENERAL ASPECTS OF THE ARTICLES (THEY MUST INCLUDE):

- Title in spanish or portuguese and in english
- A summary or abstract in spanish or portuguese and in english (maximum 200 words)
- Five (5) words or keywords in spanish or portuguese and in english.
- Information of the author or authors (nationality, institutional affiliation, email, etc)
- Text and paratexts (tables, graphics and images –see submission style later)
- References
- Appendices
- At the end of the article a curriculum review of the author or authors has to be included with no more than 200 words for each review.
- The articles must be submitted to the following email: inmediaciones@ort.edu.uy

B.1. Send two digital copies of the article

- One copy has to be anonymous (showing the title only).
- The other copy has to present the title of the article and needs to have the following personal details of the author or authors: full name, research fields or interests, origin and institution they currently belong to, postal address, electronic address, telephones and date.

C. SPECIFIC ASPECTS OF THE ARTICLES (THEY MUST INCLUDE):

- **Title:** It should never exceed the 65 characters (including spaces).
- **Subtitle:** In case the title DOESN'T exceed the 30 characters, it is allowed to add a subtitle which can not exceed the 60 characters itself (including spaces).
- **Text:** It must not exceed the **10.000 words** including bibliographic notes (to count the words in a Word document, you must go to Tools and click in *count words...*).

C.1. Format of the article

Title: Alignment: Centred. Font size: Times New Roman 24. Style: Italics Bold

Main Subtitle: Alignment: Centred. Font size: Times New Roman 14. Style: Italics Bold

Internal subtitles: Alignment: Justified. Font size: Times New Roman 12. Style: Bold

Body of the text: Alignment: Justified. Font size: Times New Roman 12. Style: Normal

Simple interlinear space

The pages must not be numbered

C.2. For the submission of reviews

Reviews have to be made about editorial news that do not surpass a period of three years since the edition and the number of the magazine.

It is expected that the review will provide a critic insight of the content and the contribution of the piece to the addressed subject. The objective of the reviewed work has to be signalled, its method, structure and an evaluation of the results needs to be proposed, including the original aspects of the reviewed text. The evaluation of the reviews received is carried out by the Editorial Council.

The extension limit will be of **3000 words** (including quotes, notes, etc)

The author/authors need to put their name, surname, and institutional affiliation.

The bibliographic references in the body of the text, the quotes at the foot, and the revised bibliography have to follow the same criteria outlined for the articles.

D. REFERENCES, QUOTES, BIBLIOGRAPHY

Inmediaciones de la Comunicación is an academic magazine that uses the style guide of the American Psychological Association (APA). For this reason, we ask for the APA requirements to be taken into account for making quotes, parenthetical accreditations, ordering the data in the references, graphic highlights and other key considerations that have to be considered at the moment of creating the document.

Look out for:

[https://www.hse.ru/data/2013/12/06/1336424472/APA%206th%20Edition%20\(1\).pdf](https://www.hse.ru/data/2013/12/06/1336424472/APA%206th%20Edition%20(1).pdf)

<http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/pdf/GuiaRevMarzo2012APA-6taEd.pdf>

Look out for:

Basics of APA Style tutorial

<http://www.apastyle.org/learn/tutorials/basics-tutorial.aspx>

Rapid APA Style guide (6th)

http://www.library.dal.ca/Files/How_do_I/pdf/apa_style6.pdf

Among the more frequent considerations and requirements of the APA norm we can find:

D.1. Textual quotations

The text has to be used between inverted commas “...” and include, while using parenthesis, at the end of the quoted text: Last Name, publication date and page —for example-: (Bourdieu, 1998:47). At the end it has to be listed as Bibliography with the complete details and it must stick to the APA style guide.

D.2. Paraphrasing

In some cases, a textual quote is not made, that is to say, as it was originally written by the author whose ideas we are addressing. Instead, his ideas or main arguments are considered but the words adopted by the author are not used. In this case the reference to the author can be mentioned at the end of the paragraph in the system author-year.

Examples

We can also think about the networks of communication and how they process knowledge and ideas to create and destroy confidence, the decisive source of power. (Castells, 2009)

We can also think as Castells points out (2009) about the networks of communication and how they process knowledge and ideas to create and destroy confidence, the decisive source of power.

D.3. Numerous works or authors:

As an example, the reference could remain as follows: (Castells, 1997, 2003; Becerra, 2006; Gumbrecht, 2011).

D.4. Reference

Bibliography includes all the sources and references quoted or used in the text (books, articles or book chapters, sporadically published articles, thesis, presentations) and has to be included at the end of the work ordering it alphabetically by author or authors. The data that has to be included is: Surname, Name, (Year) Title. City: Publishing house.

To quote a source *“on line”* the general guidelines have to be used to quote in a printed format. Author or authors should be mentioned, and, if it is given, the title, the date of release or update, if it is available, the producer, the date of access and the URL or electronic address.

D.5. Additional notes

The notes have to be included as **foot notes**.

Use arabic numerals (not roman). Font size: Times New Roman 10.

Foot notes: numbered and in the same page in where they are mentioned in the text.

It is recommended to use only the strictly necessary foot notes.

E. TABLES, GRAPHICS AND IMAGES

They must be presented in an Excel file (.xls) in two copies. A reference of its location has to be included in the Word text. They have to be designed in greyscale.

The images must be sent in format EPS (.eps) or Tiff (.tif) or JPG (.jpeg), and grayscale or color. It is also necessary to include a reference of its location in the Word text.

F. QUERIES

Write to: inmediaciones@ort.edu.uy

Or present a note to Universidad ORT Uruguay addressed to the Drafting Committee of *Inmediaciones de la Comunicación*, School of Communication, Faculty of Communication & Design, Universidad ORT Uruguay.

Address: Av. Uruguay 1185, Montevideo, Uruguay.

G. FOR THE PREPARATION OF THE SUBMISSIONS. PRIVACY AND COPYRIGHT NOTICE

Before sending the material, the authors must check that it complies with the established requirements:

1. If you are sending for a section of the magazine that is revised by peers, you have to make sure that the instructions that will allow for a blind revision of the article were followed. It is necessary to make an effort in order to avoid that the identity of the authors or the correctors is known:

-The authors of the document must delete their names of the text. (It has to be accompanied by a separate file with the following personal data of the authors: full name, research fields or interests, origin and institution to which they currently belong, postal address, electronic address, telephones and date).

-With Microsoft Office documents, the identity of the author must be deleted of the file properties as well (see below Word File), clicking on the following, starting by File in the main menu of the Microsoft application: File > Save As > Tools (or Options in a Mac) > Security > Delete personal information from the properties of the file while saving > Save.

-With PDFs, the name of the author has to be deleted from the Properties of the Document found below File in the main menu of Adobe Acrobat.

2. The submitted has not been published before, nor has it been presented to another magazine (or an explanation has been provided in Comments to the editor).

3. The catalogue sent is in OpenOffice format, Microsoft Word, RTF or WordPerfect.

4. Web addresses have been added for the references wherever possible.

5. The text has simple line spacing; the font size is 12; italics are used instead of underlying (except for URL addresses); and all of the illustrations, figures and tables are within the text in the corresponding place and not at the end of the document.

6. The text complies with all the bibliographic requirements and those of style suggested in the APA guidelines.

Declaration of privacy

The names and email addresses appearing in this magazine will be used exclusively for the purposes stated by the magazine and will not be available for any other purpose or person.

Copyright notice

It is possible to copy, communicate and distribute the content publicly if the individual authors are quoted and the name of the publication is included, in addition to the publishing institution. The content of the magazine can not be used with commercial purposes.

Normas de estilo para a apresentação de artigos

Manual para a apresentação de artigos para
Inmediaciones de la Comunicación, revista acadêmica
da Escola de Comunicação da Faculdade de Comunicação
e Desenho da Universidade ORT Uruguai.

Inmediaciones de la Comunicación é uma revista acadêmica arbitrada e indexada que edita, desde 1998, a Escola de Comunicação da Faculdade de Comunicação e Desenho da Universidad ORT Uruguay. *Inmediaciones de la Comunicación* publica artigos inéditos e de maneira complementar, outros gêneros da redação acadêmica e entrevistas a referentes do campo da Comunicação e disciplinas afins. Seu objetivo principal é a divulgação da produção teórica e de investigação, colocando em circulação textos inéditos e material escrito previamente selecionados pelo Conselho Editorial com a intervenção de árbitros externos. Seu conteúdo é voltado para pesquisadores, professores e estudantes de graduação e pós-graduação. A publicação recebe textos em espanhol, inglês e/ou português. Os autores não pagam preço nenhum pelo processamento e envio dos artigos à revista.

A. PROCESSO DE REVISÃO POR PARES

Todos os textos ou manuscritos recebidos cumprem com diferentes etapas de avaliação. Em primeiro lugar, os artigos são revisados pelo Conselho Editorial, pelo Diretor e/ou Editores. Aqueles artigos que se ajustarem à pertinência disciplinar estabelecida, atenderem as normas e os objetivos editoriais da revista e tiverem o enfoque temático proposto, passam à seguinte etapa: o envio a avaliadores externos. *Inmediaciones de la Comunicación* utiliza para a avaliação de cada artigo o protocolo de arbitragem cega. Cada artigo será avaliado pelo menos por dois expertos no tema, quem determinarão: a) aceitar e publicar, b) revisar, reelaborar e aceitar, c) rejeitar a proposta. Caso haja discrepância nos ditames, o texto será enviado a um terceiro árbitro, cujo ditame definirá se será publicado na revista. Os resultados do processo de avaliação serão inapeláveis em todos os casos.

B. ASPECTOS GERAIS DOS ARTIGOS (DEVEM INCLUIR):

- Título em espanhol ou português e em inglês
- Um resumo ou abstract em espanhol e em inglês (200 palavras no máximo)
- Cinco (5) palavras chave ou keywords em espanhol ou português e em inglês.
- Dados do autor ou os autores (nacionalidade, filiação institucional, e-mail, etc)
- Texto e paratextos (tabelas, gráficos e imagens —ver abaixo modo de apresentação—)
- Referências
- Apêndices
- No final do artigo deve-se incluir a resenha curricular do autor ou autores de não mais de 200 palavras para cada resenha
- Os artigos deverão se enviar a: inmediaciones@ort.edu.uy

B.1. Enviar duas cópias digitais do artigo

- Uma cópia com caráter anônimo e apenas o título do trabalho
- A outra cópia com o título do artigo deve se acompanhar dos seguintes dados pessoais do autor/es: nome completo, áreas de investigação ou interesse, procedência-afiliação institucional atual, endereço postal, endereço eletrônico, telefones, data.

C. ASPECTOS ESPECÍFICOS DOS ARTIGOS (DEVEM INCLUIR):

- Do Título:** Não deve superar os 65 caracteres (incluindo espaços)
- Do Subtítulo:** Caso o título NÃO supere os 30 caracteres, pode-se adicionar um subtítulo que não deve superar os 60 caracteres (incluindo os espaços)
- Do texto:** Não deve superar as **10.000 palavras** incluindo notas bibliográficas (para contar as palavras de um documento de Word, deve se dirigir à opção Ferramentas e clicar em “contar palavras”).

C.1. Formato do artigo

Título: Alinhamento: Centrado. Fonte: Times New Roman tamanho 24. Estilo: Negrito Itálico

Subtítulo Principal: Alinhamento: Centrado. Fonte: Times New Roman tamanho 14. Estilo: Negrito Itálico

Subtítulos internos: Alinhamento: Justificado. Fonte: Times New Roman tamanho 12. Estilo: Negrito

Corpo do Texto: Alinhamento: Justificado. Fonte: Times New Roman tamanho 12. Estilo: Normal

- Espaço interlinear simples
- As páginas não devem estar numeradas

C.2. Para a apresentação de resenhas

As resenhas devem se realizar sobre novidades editoriais que não superem um lapso de três anos entre seu ano de edição e o ano do número da revista.

Espera-se que a resenha contribua com uma reflexão crítica do conteúdo e os aportes da obra à temática abordada. Deve-se pontuar o objetivo do trabalho resenhado, o método, a estrutura e propor uma avaliação dos resultados e aspectos originais do texto resenhado. A avaliação das resenhas recebidas é realizada pelo Comitê Editorial.

O limite de extensão é de **3000 palavras** (incluindo citações, notas, etc).

O autor(es) ou autora(s) deve colocar seu nome, sobrenome e qual a sua instituição.

As referências bibliográficas no corpo do texto, as citações ao pé da página e a bibliografia consultada devem seguir os mesmos critérios indicados para os artigos.

D. REFERÊNCIAS, CITAÇÕES, BIBLIOGRAFIA

Inmediaciones de la Comunicación é uma revista acadêmica que aplica a norma de estilo da American Psychological Association (APA). Por isso, solicitamos que sejam tomados em consideração os requisitos estabelecidos pela APA para citações, acreditações parentéticas, ordem dos dados nas referências, destaques gráficos e outras considerações chaves que devem se considerar no momento de elaborar o documento.

Leia-se:

[https://www.hse.ru/data/2013/12/06/1336424472/APA%20Manual%206th%20Edition%20\(1\).pdf](https://www.hse.ru/data/2013/12/06/1336424472/APA%20Manual%206th%20Edition%20(1).pdf)

Leia-se:

<http://www.suagm.edu/umet/biblioteca/pdf/GuiaRevMarzo2012APA-6taEd.pdf>

Leia-se:

Tutorial básico da APA Style

<http://www.apastyle.org/learn/tutorials/basics-tutorial.aspx>

Guia Rápido da APA Style (6th)

http://www.library.dal.ca/Files/How_do_I/pdf/apa_style6.pdf

Entre as considerações e requisitos mais frequentes da norma APA encontram-se:

D.1. Citações textuais

Deve-se trabalhar o texto entre aspas “...” e entre parêntesis incluir, no final do texto citado: Sobrenome, Ano de edição e página —exemplo—: (Bourdieu, 1998: 47). No final deve se listar como Bibliografia com os dados completos, segundo as normas de estilo APA.

D.2. Paráfrases

Em alguns casos, não se realiza uma citação textual tal como foi escrita originalmente pelo autor, cujas ideias estamos reconhecendo, se não que se obtêm suas ideias ou argumentos centrais, mas sem utilizar as palavras do autor. Nesse caso pode-se colocar no final do parágrafo a referência ao autor no sistema autor-ano.

Exemplos:

Também podemos pensar as redes de comunicação e como estas processam o reconhecimento e as ideias para criar e destruir a confiança, a fonte decisiva do poder. (Castells, 2009)

Também podemos pensar como assinala Castells (2009) as redes de comunicação e como estas processam o conhecimento e as ideias para criar e destruir a confiança, a fonte decisiva do poder.

D.3. Várias obras ou autores

A modo de exemplo, a referência ficaria assim: (Castells, 1997, 2003; Berra, 2006; Gumbrecht, 2011).

D.4. Referências

A bibliografia inclui todas as fontes e referências citadas ou utilizadas no texto (livros, artigos ou capítulos de livros, artigos de publicação periódica, teses, palestras) e deve ser incluída no final do trabalho ordenando-a alfabeticamente por autor/a. Os dados que devem se incluir são: Sobrenome, Nome. (Ano) *Título*. Cidade: Editorial.

Ao referenciar uma fonte “on line” se usarão os lineamentos gerais para referenciar em formato impresso. Deve-se consignar autor/a, se estiver dado, o título, a data de publicação ou de atualização, se estiver disponível, o realizador, se estiver disponível, data de acesso e a URL ou endereço eletrônico.

D.5. Notas ampliatórias

As notas devem ser incluídas como **notas ao pé da página**.

-Utilizar números arábicos (não romanos). Fonte: Times New Roman de tamanho 10.

-Notas ao pé da página: numeradas e na mesma página onde são mencionadas no texto.

-Recomenda-se utilizar só as notas ao pé da página estritamente necessárias.

E. TABELAS, GRÁFICOS E IMAGENS

Devem ser apresentadas em arquivo de Excel (.xls) em duas cópias. Deve-se incluir referência de sua localização no texto de Word. Devem estar desenhados em escala de cinza.

As imagens devem se enviar em formato EPS (.eps) ou Tiff (.tif) ou JPG (.jpeg), e em escala de cinza ou a cores. Também deve-se incluir a referência da sua localização no texto de Word.

F. CONSULTAS

Escrever a: inmediaciones@ort.edu.uy

Pode-se apresentar uma nota à Universidad ORT Uruguay dirigida ao Comitê de Redação de *Inmediaciones de la Comunicación*, Escola de Comunicação da Faculdade de Comunicação e Desenho da Universidad ORT Uruguay.

Endereço: Av. Uruguay 1185, Montevideu, Uruguai.

G. PARA A PREPARAÇÃO DOS ENVIOS: PRIVACIDADE E NOTA DE COPYRIGHT

Antes do seu envio, os autores devem verificar o cumprimento dos requisitos estabelecidos:

1. Se estiver enviando a uma seção da revista que é revisada por pares, tem que se assegurar de ter seguido as instruções que permitirão a revisão cega do artigo. É necessário se esforçar para evitar que a identidade dos autores e dos revisores seja conhecida por eles:

-Os autores do documento devem eliminar seus nomes do texto. (Deve estar acompanhado de um arquivo separado com os seguintes dados pessoais do autor/es: nome completo, áreas de investigação ou interesse, procedência-afiliação institucional atual, endereço postal, endereço eletrônico, telefones, data).

-Com os documentos de Microsoft Office, a identidade do autor deve ser eliminada também das propriedades do arquivo (ver abaixo Arquivo em Word), clicando na opção Arquivo no menu principal do Microsoft: Arquivo > Salvar como > Ferramentas (ou Opções caso estiver utilizando uma Mac) > Segurança > Remover informações pessoais das propriedades do arquivo ao salvar > Salvar.

Com PDFs, o nome do autor deve ser eliminado também das Propriedades do Documento, encontradas abaixo da opção Arquivo no menu principal de Adobe Acrobat.

2. O envio não tem sido publicado previamente, nem tem se apresentado a outra revista (ou tem se proporcionado uma explicação em Comentários ao editor).

3. O arquivo enviado está em formato OpenOffice, Microsoft Word, RTF ou WordPerfect.

4. Adicionam-se endereços web para as referências sempre que for possível.

5. O texto tem entrelinhado simples; o tamanho de fonte é de 12 pontos; usa-se itálico em lugar de riscado (excetuando os endereços URL); todas as ilustrações, figuras e tabelas estão dentro do texto no lugar que corresponde e não no final de tudo.

6. O texto cumpre com os requisitos bibliográficos e de estilo estabelecidos nas normas APA.

Declaração de privacidade

Os nomes e e-mails colocados nesta revista se usarão exclusivamente para os fins declarados pela revista e não estarão disponíveis para nenhum outro propósito ou pessoa.

Nota de copyright

É possível copiar, comunicar e distribuir publicamente seu conteúdo sempre que sejam referenciados os autores individuais e o nome da publicação, assim como a instituição editorial. O conteúdo desta revista não pode se utilizar com fins comerciais.

Declaración de originalidad y cesión de derechos del trabajo escrito

Lugar y Fecha.....

Comité Editorial
Revista *InMediaciones de la comunicación*
Escuela de Comunicación
Facultad de Comunicación y Diseño
Universidad ORT Uruguay

Por medio de la presente certifico que el artículo:
.....que se presentó a la revista académica *InMediaciones de la comunicación* editada por la Escuela de Comunicación de la Universidad ORT Uruguay no ha sido publicado previamente y me comprometo a no someterlo a consideración de otra publicación mientras esté en proceso de evaluación, ni posteriormente en caso de ser aceptado para su publicación.

Declaro asimismo que los contenidos del artículo son producto de mi directa contribución intelectual.

Declaro que todos los materiales están libres de derecho de autor y me hago responsable de cualquier litigio o reclamación relacionada con derechos de propiedad intelectual, exonerando de responsabilidad a la Universidad ORT Uruguay.

En caso de que el artículo presentado sea aceptado, autorizo de manera ilimitada en el tiempo a la Escuela de Comunicación, de la Facultad de Comunicación y Diseño de la Universidad ORT Uruguay, para que incluya el texto en la Revista *InMediaciones de la Comunicación* y pueda reproducirlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo tanto en el país como en el extranjero por medios impresos, electrónicos, CD, Internet u otro medio conocido o por conocer.

Nombre y Apellido

Firma

Declaration of originality and transfer of rights of the written assignment

Place and Date.....

Editorial Committee
InMediaciones de la comunicación Magazine
School of Communication
Faculty of Communication & Design
Universidad ORT Uruguay

I hereby certify that the article:
..... that was submitted to the academic magazine *InMediaciones de la comunicación* edited by the School of Communication of Universidad ORT Uruguay has not been published previously and therefore I pledge not to offer it into the consideration of any other publication while it is being evaluated, nor afterwards in the case of being accepted for publishing.

I declare as well that the contents of the article are the product of my direct intellectual contribution.

I assure all the materials are free of copyright and I make myself responsible of any lawsuit or complaint related with the intellectual property rights, exonerating Universidad ORT Uruguay of any responsibility related with this matter.

In case the submitted article is accepted, I authorize the School of Communication, Faculty of Communication & Design, of Universidad ORT Uruguay to use it freely with no time restrictions, and to include the text in the magazine *InMediaciones de la Comunicación* with the aim of reproducing, distributing, exhibiting and communicating it both inside the country or abroad through printed, electronic means, CD, the Internet, or any other means known or yet unknown.

Full Name

Signature

Declaração de originalidade e cessão de direitos do trabalho escrito

Lugar e Data.....

Comitê Editorial
Revista *InMediaciones de la comunicación*
Escola de Comunicação
Faculdade de Comunicação e Desenho
Universidad ORT Uruguay

Por meio da presente certifico que o artigo:
..... que apresentou-se à revista acadêmica *InMediaciones de la comunicación* editada pela Escola de Comunicação da Universidad ORT Uruguay não foi submetido à publicação e comprometo-me a não submetê-lo a consideração de outra publicação enquanto esteja em processo de avaliação, nem posteriormente em caso de ser aceito para sua publicação.

Declaro também que o conteúdo do artigo é produto da minha direta contribuição intelectual.

Declaro que todos os materiais estão livres de direito do autor e faço-me responsável de qualquer litígio ou reclamação relacionada com direitos de propriedade intelectual, exonerando de responsabilidade a Universidad ORT Uruguay.

Caso o artigo apresentado seja aceito, autorizo de maneira ilimitada no tempo à Escola de Comunicação, da Faculdade de Comunicação e Desenho, da Universidad ORT Uruguay para que inclua o texto na Revista *InMediaciones de la Comunicación* e possa reproduzi-lo, distribuí-lo, exibi-lo e comunicando-o tanto no país quanto no estrangeiro por meios impressos, eletrônicos, CD, Internet ou outro meio conhecido o por se conhecer.

Nome e Sobrenome

Assinatura



DICIEMBRE 2020

Facultad de Comunicación y Diseño
Escuela de Comunicación

Av. Uruguay 1185, 11.100, Montevideo Uruguay. Tel.: (0598) 2 902 1505 - <https://fcd.ort.edu.uy>
www.ort.edu.uy