

organicom

ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 16 • NÚMERO 30 • 1º SEMESTRE 2019

LISSETTE MARROQUÍN VELÁSQUEZ

GRISELDA GUILLÉN OJEDA

CONSUELO VÁSQUEZ DONOSO

ANDRÉIA SILVEIRA ATHAYDES

ANA MARIA SUÁREZ MONSALVE

CAROLINA FRAZON TERRA

JOSÉ G. VARGAS-HERNÁNDEZ

CECILIA MORALES-DEL-RIO

SANDRA MASSONI

RAFAEL ÁVILA GONZÁLEZ

JOSÉ ALFREDO ANDRADE GARCÍA

HILDA GABRIELA HERNÁNDEZ FLORES

GUILLERMO CARRERA GARCÍA

MANUELA MATUS VERDUGO

JORGE ALFREDO ESTUPIÑÁN MUNGUÍA

MA ELENA ZERMEÑO-ESPINOSA

ROBERTO BURGUEÑO ROMERO

SANTIAGO PÉREZ ALCALÁ

GRACIELA PAZ ALVARADO

ELSA DEL CARMEN VILLEGAS MORÁN

YAZMÍN VARGAS GUTIÉRREZ

CRISTINA BARROSO CAMIADE

EVA MARÍA PÉREZ CASTREJÓN

SONIA GARCÍA OÑATE

SANDRA ORJUELA CÓRDOBA

MARÍA ANTONIETA REBEIL CORELLA

MARGARIDA KROHLING KUNSCH

LAURA MONSERRAT LUNA VALDERRABANO

NINA ALEJANDRA MARTÍNEZ ARELLANO

MARIANY SCHIEVANO GRANATO

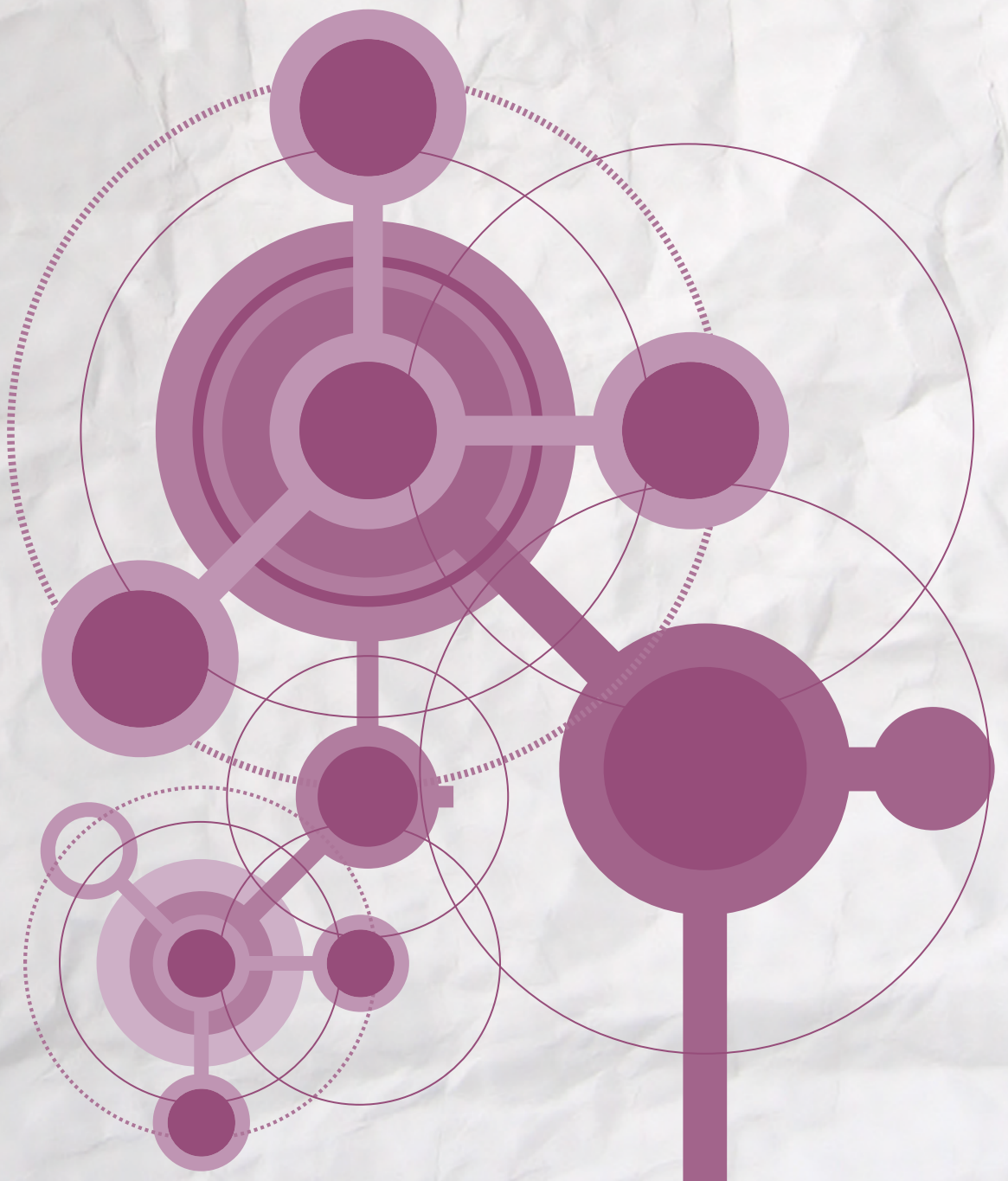
MARIA CRISTINA GOBBI

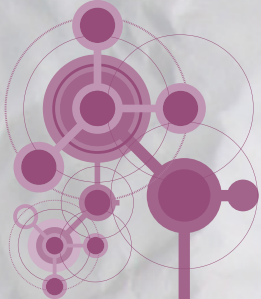
MARIANA CARARETO

CAMILA PASCHOAL BEZERRA

Escutando Nossas Vozes: Perspectivas Latino americanas de Comunicação Organizacional

Escuchando Nuestras Voces: Perspectivas Latinoamericanas de Comunicación Organizacional





organicom

SÃO PAULO • ANO 16 • NÚMERO 30

COMISSÃO EDITORIAL | *EDITORIAL COMMITTEE* | *COMITÉ EDITORIAL*

Editora | Editor | Editora

Margarida Maria Krohling Kunsch

Editor adjunto | Associate editor | Editor adjunto

Valéria de Siqueira Castro Lopes / Luiz Alberto de Farias

Comitê executivo | Executive committee | Comité ejecutivo

Luiz Alberto de Farias / Rosângela Zomignan /

Valéria de Siqueira Castro Lopes / Bárbara Palmeira (estagiária)

Coordenação do dossiê desta edição | Coordination of the dossier of this edition | Coordinación del dossier de esta edición

Lissette Marroquin Velásquez / Griselda Guillén Ojeda / Consuelo Vásquez Donoso

Diagramação | Layout | Diagramación

Karina Lourenço / Tikinet

Revisão | Proofreading | Revisión del texto

Lucas Giron e Henrique Torres / Tikinet

Projeto gráfico | Graphic project | Proyecto gráfico

Paulo Alves de Lima

...

Os artigos publicados são de responsabilidade de seus autores, cujas abordagens não necessariamente coincidem com o ponto de vista dos editores e do Conselho Editorial.

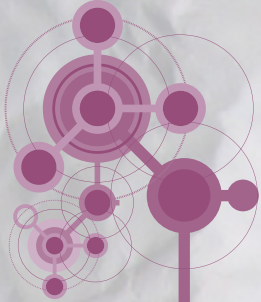
Não é permitida a reprodução total ou parcial do conteúdo da revista sem prévia autorização por escrito da equipe editorial.

The articles published are responsibilities of their authors, whose approaches do not necessarily coincide with the point of view of the editors and of the Editorial Board.

Total or partial reproduction of the content of this magazine without prior written authorization of the editorial team is forbidden.

Los artículos publicados son de responsabilidad de sus autores, cuyos abordajes no necesariamente coinciden con el punto de vista de los editores y del Consejo Editorial.

No está permitida la reproducción total o parcial del contenido de la revista sin previa autorización por escrito del equipo editorial.



organicom

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS

Organicom, lançada em 2004, é uma publicação semestral produzida pelo Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo (CRP), da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), por meio do Curso de Pós-Graduação Lato Sensu de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp).

Organicom, launched in 2004, is a six-monthly publication produced by the Department of Public Relations, Publicity and Tourism (CRP) of the School of Communications and Arts of the University of São Paulo (ECA-USP), by means of the Lato Sensu Postgraduate Course in Strategic Management of Organizational Communication and Public Relations (Gestcorp).

Organicom, lanzada en 2004, es una publicación semestral producida por el Departamento de Relaciones Públicas, Propaganda y Turismo (CRP) de la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de São Paulo (ECA-USP), por medio del Curso de Pos-Graduación Lato Sensu de Gestión Estratégica en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas (Gestcorp).

MISSÃO

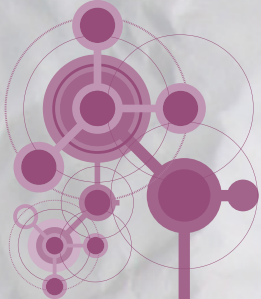
Organicom tem como missão reunir os grandes temas contemporâneos de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas estudados na universidade e, ao mesmo tempo, tornar-se um instrumento interativo com o mercado e a sociedade, democratizando os novos conhecimentos gerados e contribuindo para o debate técnico-científico de temas dessas áreas.

MISSION

Organicom has as its mission to bring together the major contemporaneous themes of Organizational Communication and of Public Relations studied in the university and, at the same time, become an instrument that is interactive with the market and the society, democratizing the new knowledge generated and contributing to the technical-scientific debate of themes in these areas.

MISIÓN

Organicom tiene como misión reunir los grandes temas contemporáneos de la Comunicación Organizacional y de Relaciones Públicas estudiados en la universidad y, al mismo tiempo, tornarse un instrumento interactivo con el mercado y la sociedad, democratizando los nuevos conocimientos concebidos y contribuyendo para el debate técnico-científico de temas de esas áreas.



SEER-IBICT

Organicom utiliza o Sistema Eletrônico de Editoração de Revistas (Seer), traduzido e customizado pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (Ibict). Os textos são recebidos, em fluxo contínuo e/ou por convocação, dos pesquisadores brasileiros e de outros países para os dossiês de cada edição.

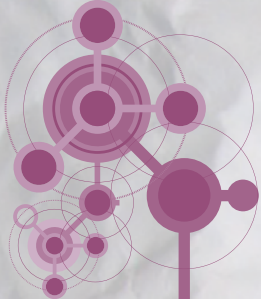
Organicom makes use of the System of Electronic Editing of Magazines (Seer), translated and customized by the Brazilian Institute of Information in Science and Technology (Ibict). The texts are received, in a continual flow and/or upon request, from Brazilian researchers and any of other countries for the dossiers of each edition.

Organicom utiliza el Sistema Electrónico de Edición de Revistas (Seer), traducido y customizado por el Instituto Brasilerio de Información en Ciencia y Tecnología (Ibict). Los textos son recibidos, en flujo continuo y/o por convocación, de los investigadores brasileros y de otros países para los dossiers de cada edición.

INDEXAÇÃO

Organicom é indexada em / *Organicom is indexed in* / *Organicom es indexada en*:

- Latindex – Sistema Regional de Información en Línea para Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal – <<http://www.latindex.unam.mx>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://www.latindex.unam.mx/buscador/resTit.html?opcion=3&letra=O>>.
- Reviscom – Rede Confibercom de Revistas de Comunicação, da Confederação Ibero-Americana das Associações Científicas e Acadêmicas de Comunicação (Confibercom) – <<http://redrevistascomunicacion.wordpress.com/>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/>>.
- Revcom – Coleção Eletrônica de Revistas de Ciências da Comunicação-Portcom/Intercom: <<http://revcom.portcom.intercom.org.br/index.php/rbcc>>.
- Qualis-Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/>>. Acesso em / Access in / Acceso en: <<http://qualis.capes.gov.br/webqualis/ConsultaListaCompletaPeriodicos.faces>>. *Organicom* é classificada com o nível B1 em Ciências Sociais Aplicadas I.



CONSELHO CIENTÍFICO-EDITORIAL
SCIENTIFIC-EDITORIAL BOARD
CONSEJO CIENTÍFICO-EDITORIAL

PRESIDENTE | PRESIDENT | PRESIDENTE:

Margarida Maria Krohling Kunsch (Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil)

MEMBROS EFETIVOS | EFFECTIVE MEMBERS | MIEMBROS EFECTIVOS:

Abraham Nosnik Ostowiak (Universidad Anáhuac – México)

Ana Lúcia Novelli (Senado Federal – Brasília, DF, Brasil)

Ana Luisa Castro Almeida (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

Adriano Sampaio (Universidade Federal da Bahia – Salvador, BA, Brasil)

Angela Cristina Salgueiro Marques (Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

Antonio Castillo Esparcia (Universidad de Málaga – Málaga, Espanha)

Antonio Fausto Neto (Universidade do Vale do Rio dos Sinos – São Leopoldo, RS, Brasil)

Ary José Rocco Júnior (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Celsi Brønstrup Silvestrin (Universidade Federal do Paraná – Curitiba, PR, Brasil)

Cláudia Peixoto de Moura (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Cláudio Cardoso (Universidade Federal da Bahia – Salvador, BA, Brasil)

Cicília Krohling Peruzzo (Universidade Anhembi Morumbi - São Paulo, Brasil)

Cleusa Maria Andrade Scroferneker (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Elizabeth Saad Corrêa (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Eugenia Barichello (Universidade Federal de Santa Maria – Santa Maria, RS, Brasil)

Federico Varona Madrid (San José State University – USA)

Francisco Gonçalves da Conceição (Universidade Federal do Maranhão – São Luis, SP, Brasil)

George Cheney (The University of Utah – USA)

Gilson Vieira Monteiro (Universidade Federal do Amazonas – Manaus, AM, Brasil)

Gino Giacomini Filho (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Gisela Gonçalves (Universidade de Beira Interior – Portugal)

Heliodoro Teixeira Bastos (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Heloiza Helena Matos e Nobre (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

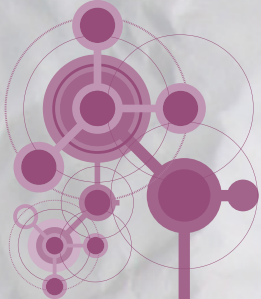
Isaltina Maria de Azevedo Mello Gomes (Universidade Federal de Pernambuco – Recife, PE, Brasil)

Ivone de Lourdes Oliveira (Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

Izidoro Blikstein (Fundação Getúlio Vargas – São Paulo, SP, Brasil)

James E. Grunig (University of Maryland – USA)

Joan Costa Solà-Segalés (Ciac International – Espanha)



João José de Azevedo Curvello (Universidade de Brasília – Brasília, DF, Brasil)

Jorge Antonio Menna Duarte (Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – Brasília, DF, Brasil)

José Miguel Túñez Lopez (Universidad de Santiago de Compostela – Espanha)

José Zilmar Costa (Universidade Federal do Rio Grande do Norte – Natal, RN, Brasil)

Júlio Afonso Pinho (Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa, PB, Brasil)

Karla Maria Müller (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Luiz Carlos Assis Iasbeck (Universidade Católica de Brasília – Brasília, DF, Brasil)

Márcio Simeone Henriques (Universidade Federal de Minas Gerais – Belo Horizonte, MG, Brasil)

María Antonieta Rebeil Corella (Universidad Anáhuac – México)

Maria Aparecida Ferrari (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Maria Eugênia Porém (Universidade Estadual Paulista – Bauru, SP, Brasil)

Maria Ivete Trevisan Fossá (Univesidade Federal de Santa Maria – Santa Maria, RS, Brasil)

Maria Salett Tauk Santos (Universidade Federal Rural de Pernambuco – Recife, PE, Brasil)

Mariângela Furlan Haswani (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Marlene Regina Marchiori (Universidade Estadual de Londrina, PR, Brasil)

Mauro Wilton de Souza (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Mitsuru Higuchi Yanaze (Universidade de São Paulo – São Paulo, SP, Brasil)

Nélia del Bianco (Universidade de Brasília – Brasília, DF, Brasil)

Nicole D' Almeida (Université Paris-Sorbonne – França)

Pablo Antonio Múnera Uribe (Colegiatura Colombiana – Colômbia)

Paulo Roberto Nassar de Oliveira (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – São Paulo, SP, Brasil)

Regina Celia Escudeiro (Universidade Estadual de Londrina – Londrina, PR, Brasil)

Ricardo Ferreira de Freitas (Universidade do Estado do Rio de Janeiro – Rio de Janeiro, RJ, Brasil)

Rudimar Baldissera (Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Porto Alegre, RS, Brasil)

Severino Lucena Filho (Universidade Federal da Paraíba – João Pessoa, PB, Brasil)

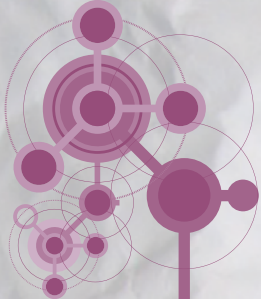
Simone Tuzzo (Universidade Federal de Goiás – Goiânia, GO, Brasil)

Teresa Ruão (Universidade do Minho – Portugal)

Tiago Mainieri de Oliveira (Universidade Federal de Goiás – Goiânia, GO, Brasil)

Wilson da Costa Bueno (Universidade Metodista de São Paulo – São Bernardo do Campo, SP, Brasil)

Yuji Gushiken (Universidade Federal do Mato Grosso – Cuiabá, MT, Brasil)



Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo

Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas / Departamento de Relações públicas, Propaganda e Turismo, Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo. – v. 1, n. 1 (2004). – São Paulo : ECA-USP/Gestcorp, 2004.

Semestral
ISSNe 2238-2593

1. Comunicação organizacional 2. Relações públicas I. Universidade de São Paulo. Escola de Comunicações e Artes. Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo. Curso de Pós-Graduação de Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

CDD 21.ed. – 658.45

SECRETARIA | OFFICE | SECRETARÍA

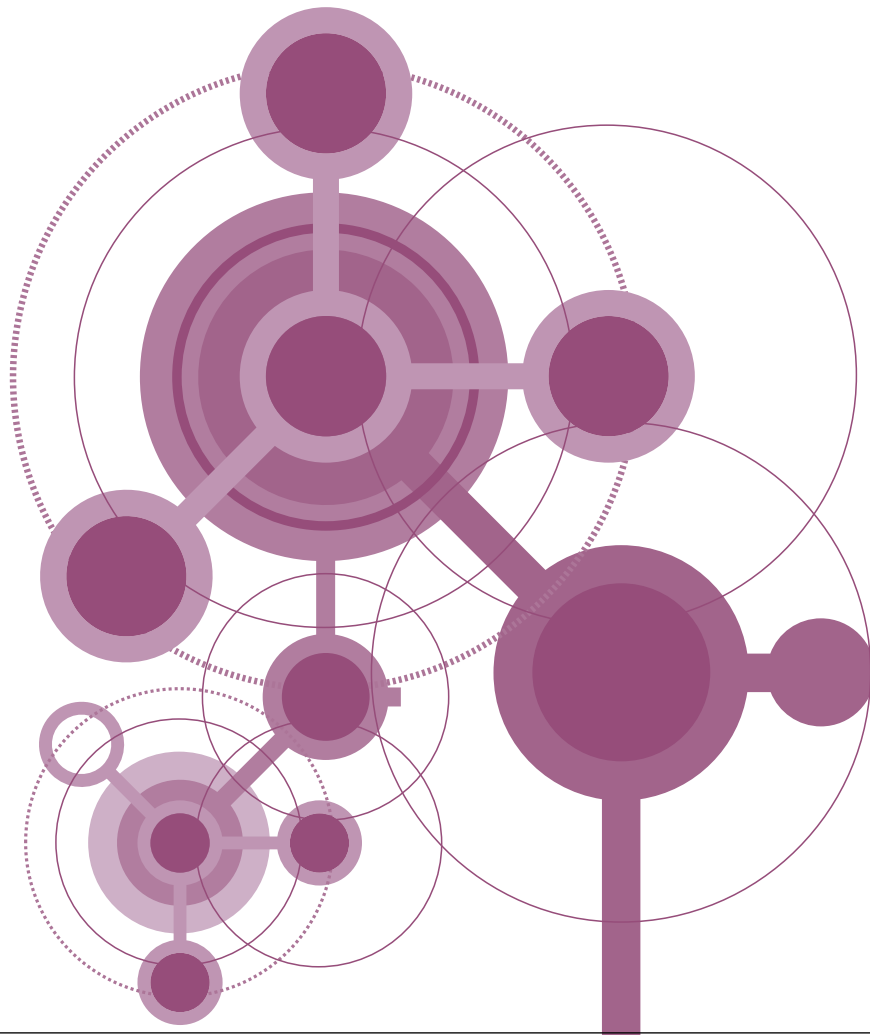
Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443 - Bloco 22 - Sala 30
Cidade Universitária - 05508-020 São Paulo - SP - Brasil
<https://www.revistas.usp.br/organicom/index>
organicom@revistaorganicom.org.br
(+55 11) 3091 2949

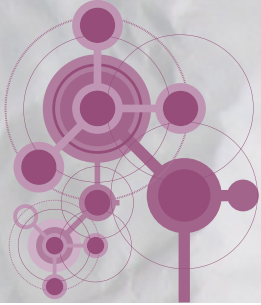
organicom

ISSN 2238-2593

REVISTA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS • ANO 16 • NÚMERO 30 • 1º SEMESTRE 2019

Escutando nossas vozes: perspectivas latino-americanas sobre comunicação organizacional





INSTITUCIONAL

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO – USP

REITOR
Vahan Agopyan

VICE-REITOR
Antonio Carlos Hernandes

ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES – ECA

DIRETOR
Eduardo Henrique Soares Monteiro

VICE-DIRETORA
Brasilina Passarelli

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO - PPGCOM

COORDENADORA
Roseli Fígaro

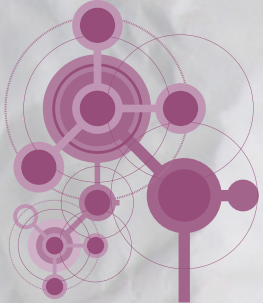
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO - CRP

CHEFE
Maria Clotilde Perez Rodrigues Bairon Sant'Anna

VICE-CHEFE
Paulo Roberto Nassar de Oliveira

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS – GESTCORP

COORDENADORA
Margarida Maria Krohling Kunsch



SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO | *PRESENTATION*

Voces diversas pero en armonía 11
LISSETTE MARROQUÍN VELÁSQUEZ,
GRISELDA GUILLÉN OJEDA E CONSUELO VÁSQUEZ DONOSO

ESPAÇO ABERTO | *OPEN SPACE*

Latin American Communication Monitor: mapeamento das
tendências do mercado de comunicação estratégica e relações
públicas na América Latina 16
ANDRÉIA SILVEIRA ATHAYDES E
ANA MARIA SUÁREZ MONSALVE

Relações públicas digitais como alternativa aos algoritmos das
plataformas de mídias sociais 27
CAROLINA FRAZON TERRA

Social networks in organizations 43
JOSÉ G. VARGAS-HERNÁNDEZ E CECILIA MORALES-DEL-RIO

DOSSIÊ | *DOSSIER*

Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva: un aporte
latinoamericano a la comunicación organizacional 52
SANDRA MASSONI

Organización, cultura y comunicación: un acercamiento a las
opciones supradisciplinarias 65
RAFAEL ÁVILA GONZÁLEZ E
JOSÉ ALFREDO ANDRADE GARCÍA

Propuesta de dos metodologías para el análisis del discurso
organizacional: caso gubernamental y corporativo 82
HILDA GABRIELA HERNÁNDEZ FLORES E
GUILLERMO CARRERA GARCÍA

Propuesta metodológica para la investigación de la comunicación
en las organizaciones 93
MANUELA MATUS VERDUGO,
JORGE ALFREDO ESTUPIÑÁN MUNGUÍA E
MA ELENA ZERMEÑO-ESPINOSA

De la (im)posibilidad de desprenderse: relato de un intento fallido
de desoccidentalizar la comunicación organizacional 104
CONSUELO VÁSQUEZ

Representaciones sociales para el estudio de la Comunicación
Organizacional de micro y pequeños empresarios 116
GRISELDA GUILLÉN OJEDA,
ROBERTO BURGUEÑO ROMERO E
SANTIAGO PÉREZ ALCALÁ

La formación profesional del comunicador organizacional en un
universo cada vez más globalizado 126
GRACIELA PAZ ALVARADO,
ELSA DEL CARMEN VILLEGAS MORÁN E
YAZMÍN VARGAS GUTIÉRREZ

La comunicación organizacional vista desde México 134
CRISTINA BARROSO CAMIADE E
EVA MARÍA PÉREZ CASTREJÓN

Comunicación estratégica y responsabilidad social universitaria
aplicada en desarrollo territorial: caso La Candelaria en Bogotá 142
SONIA GARCÍA OÑATE

Entendiendo la comunicación en la organización a través de 10
revistas latinoamericanas 153
SANDRA ORJUELA CÓRDOBA

ENTREVISTA | *INTERVIEW*

Voces reconocidas en Comunicación Organizacional en de
América Latina 166
MARÍA ANTONIETA REBEIL CORELLA E
MARGARIDA KROHLING KUNSCH

PESQUISA | *RESEARCH*

Las acciones de *marketing* interno y el compromiso
organizacional en hoteles de cuatro y cinco estrellas 176
LAURA MONSERRAT LUNA VALDERRABANO E
NINA ALEJANDRA MARTÍNEZ ARELLANO

Cultura organizacional em fusão e aquisição: processo
intercultural aplicado a uma empresa brasileira 189
MARIANY SCHIEVANO GRANATO, MARIA CRISTINA GOBBI E
MARIANA CARARETO

RESENHAS | *REVIEWS*

Literacia comunicacional: uma estratégia para as organizações
na sociedade da informação 202
CONSUELO VÁSQUEZ

Retrato de la comunicación organizacional en México en *La
comunicación para las organizaciones en México: evolución,
teoría y práctica* 207
CONSUELO VÁSQUEZ

Para todos os inconformistas, originais e catalizadores de
mudanças 211
CAMILA PASCHOAL BEZERRA

NORMAS 216

PRESENTACIÓN

Voces diversas pero en armonía

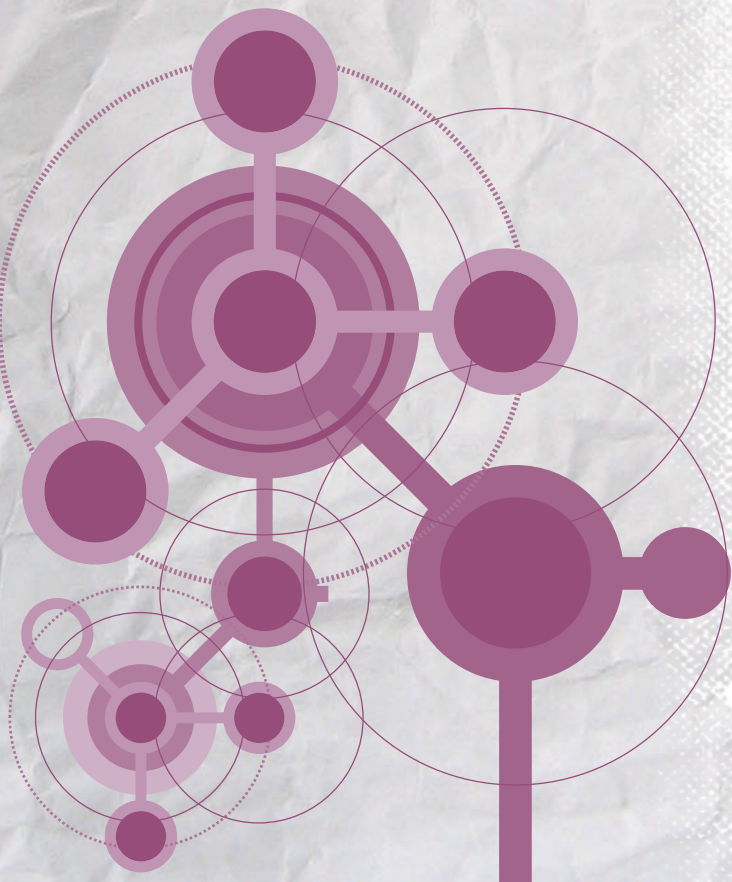
Vozes diversas em harmonia

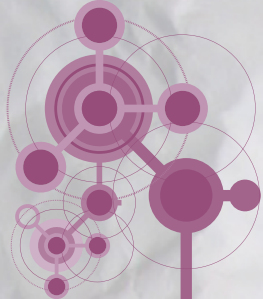
Diverse voices in harmony

El crecimiento académico que ha experimentado el campo de la Comunicación Organizacional en América Latina en las últimas décadas da cuenta de un campo más maduro (Kaplún, 2012; Kunsch, 2011; Vásquez; Marroquín, 2016; Vásquez; Marroquín; Angel, 2018) y al mismo tiempo propicia preguntarnos sobre la existencia de una o varias perspectivas Latinoamericanas de la comunicación organizacional. Esta es la inquietud que inspira la sección de Dossier de este número 30 de la revista *Organicom* que reúne una serie de artículos inspirados en las conversaciones que se sostuvieron en el Primer Encuentro Latinoamericano en Comunicación Organizacional "Escuchando Nuestras Voces: Perspectivas Latinoamericanas en Comunicación Organizacional", realizado el 28 de julio de 2018 en San José, Costa Rica.

En la misma línea que el encuentro, el Dossier coordinado por las doctoras Lissette Marroquín Velásquez, de la Universidad de Costa Rica, y Consuelo Vásquez Donoso, de la Universidad de Québec à Montreal, y la maestra Griselda Guillén Ojeda, de la Universidad Autónoma de Baja California, presenta una serie de voces que van a plantear las diversas dimensiones del campo de la comunicación organizacional que emergen de la especificidad de nuestros contextos latinoamericanos.

La sección inicia con las voces expertas de la doctora Sandra Massoni, de la Universidad de Rosario en Argentina, y los doctores Rafael Ávila y José Alfredo Andrade, de la Universidad Autónoma Metropolitana de Cuajimalpa, México. En su texto, Massoni aborda el desarrollo histórico de la teoría de Comunicación Estratégica Enactiva y puntualiza los aportes de esta metaperspectiva teórico-metodológica para el campo de la comunicación organizacional. Por su parte, Ávila y Andrade nos invitan a entender las organizaciones desde una postura supradisciplinar que articula tres dimensiones: el sistema, la cultura y la comunicación. Ambas propuestas destacan la importancia de





una lectura comunicacional de los procesos organizacionales que articule distintas dimensiones (sociales, simbólicas, materiales, estratégicas, etc.).

En seguida se despliega una diversidad de voces que consideramos que se armonizan en torno a ciertos aspectos que son compartidos y que comentamos a continuación.

LA ARTICULACIÓN ENTRE LA FORMACIÓN, LA PRÁCTICA Y LA INVESTIGACIÓN

Varios de los artículos (Alvarado, Villegas Moran y Vargas Gutiérrez; Matus Verdugo, Estupiñan Mungía y Zermeño Espinosa; Barroso Camiade y Pérez Castrejón) nos proponen observar el campo de la comunicación organizacional desde lo educativo y lo profesional. Por medio del abordaje de aspectos, tales como los contenidos de los programas de estudio o las competencias necesarias para el desarrollo de la profesión, estos autores nos muestran la dimensión aplicada del campo, y nos hacen reflexionar acerca del papel que cumple esta subdisciplina de la comunicación en nuestras sociedades. El texto de Hernández Flores y García es un ejemplo interesante, ya que toman dos metodologías de análisis del discurso y las aplican a dos casos de comunicación de crisis para identificar cómo este tipo de análisis más académico puede mejorar los procesos de comunicación pública responsable en las organizaciones mexicanas.

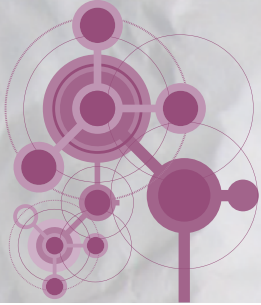
EXPLICACIONES DESDE EL PENSAMIENTO LATINOAMERICANO

En este Dossier, quisimos darle un lugar privilegiado a las contribuciones teóricas autóctonas, al mismo tiempo que reconocemos el mestizaje teórico (Marques de Melo, 1999) presente en la región. En el eje de las contribuciones autóctonas, destaca el trabajo de la Escuela de Comunicación Estratégica de la Universidad de Rosario, en Argentina, liderado por la doctora Sandra Massoni que propone una perspectiva que entiende la comunicación desde las acciones y los sentidos emergentes y donde el papel de los comunicadores es el cambio social conversacional. En el eje del mestizaje teórico, destaca la voz de Vásquez que desde una perspectiva narrativa crítica deconstruye el proceso de la escritura y la publicación académica. La autora nos muestra como este proceso está dominado por la racionalidad tecnocientífica occidental que bloquea la inclusión de otros saberes. Por medio de un relato en tres tiempos, la autora revela las dinámicas del micropoder y la resistencia y nos muestra como el trabajo de enunciación de la persona académica es un sitio privilegiado para la liberación. Por su parte, el texto de Orjuela nos brinda un panorama amplio del desarrollo teórico del campo a partir de un estudio bibliométrico en el cual se destacan ciertas tendencias en cuanto a las revistas latinoamericanas, los autores y referentes, así como las temáticas y contenidos.

PARTICULARIDADES DEL CONTEXTO LATINOAMERICANO

Otra manera de abordar las aportaciones de una perspectiva latinoamericana de la comunicación organizacional consiste en investigar las particularidades del contexto organizacional local. Guillén, Burgueño y Pérez fijan su atención en las micro y pequeñas empresas, poco estudiadas desde la comunicación organizacional, a pesar de constituirse como las organizaciones de mayor presencia en el contexto empresarial latinoamericano, y más particularmente mexicano, que es el caso estudiado en este artículo. Los autores plantean el estudio de las representaciones sociales como un acercamiento provechoso para la comprensión de las dinámicas propias de este tipo de empresas y no desde una receta de lo que debe de ser una empresa.

Asimismo, en su artículo Oñate estudia la relación universidad-comunidad en Bogotá, Colombia, tomando como base la comunicación estratégica y articulándola con la responsabilidad social universitaria y agregando una perspectiva territorial. Su



texto muestra la amplitud de la comunicación estratégica y la importancia de los equipos interdisciplinarios en el desarrollo de procesos universidad-comunidad.

Además de los textos mencionados, este número cuenta con una exclusiva entrevista realizada por la Maestra Griselda Guillén Ojeda, de la Universidad Autónoma de Baja California, a Margarida Krohling Kunsch y a María Antonieta Rebeil Corella, dos académicas sobresalientes, cuyas contribuciones han trazado el camino que ha tomado el campo de la comunicación organizacional en nuestra región. En la entrevista, Margarida y María Antonieta identifican diversos aspectos que han permitido fortalecer nuestro campo en Latinoamérica, tales como la generación de programas educativos, revistas especializadas y asociaciones. Mencionan la superación de una visión lineal e instrumental de la comunicación y el avance hacia la perspectiva interpretativa y crítica como parte de ese camino que se está andando. Destacan que aún hace falta mucho terreno por recorrer con temas como género, migración, desigualdad entre otros y el desarrollo de epistemologías que fortalezcan a la comunicación organizacional desde lo particular de nuestra región.

En la sección Espacio Abierto, dos artículos abordan los medios sociales desde distintas perspectivas. José G. Vargas-Hernández y Cecilia Morales-Del-Río lo hacen desde una perspectiva más organizacional, Carolina Terra lo hace desde las relaciones públicas digitales. El tercer artículo del Espacio Abierto, escrito por Andréia Silveira Athaydes y Ana María Suárez Monsalve, presenta los resultados del último *Latin American Communication Monitor*. La sección de Investigación, por su parte, cuenta con un artículo sobre el marketing interno (Laura Monserrat Luna Valderrabano y Nina Alejandra) y una investigación sobre el proceso intercultural de fusión, adquisición en una empresa brasileña (Mariany Schievano Granato y María Cristina Gobbi).

Este número especial propone un espacio de diálogo para construir una visión compartida de lo que pensamos ser el campo de la comunicación organizacional desde la especificidad de nuestro contexto latinoamericano. Los textos presentados en las diferentes secciones demuestran la riqueza de perspectivas y enfoques propios a las realidades de nuestra región. Esperamos que este número incite a las/los investigadoras/es latinoamericanas/os interesadas/os en la comunicación organizacional a escuchar y valorizar nuestras voces, para seguir nutriendo este diálogo y así contribuir a la ecología de saberes teóricos y prácticos en esta área.

Coordinadoras del Dossier

LISSETTE MARROQUÍN VELÁSQUEZ

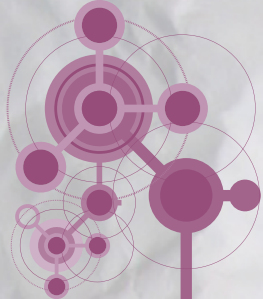
UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

GRISELDA GUILLÉN OJEDA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

CONSUELO VÁSQUEZ DONOSO

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL



REFERENCIAS

KAPLÚN, Gabriel. Lo emergente y lo resistente en la comunicación organizacional. *Diálogos de la Comunicación*, Lima, n.83, p.1-23, 2012.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional e relações públicas: perspectivas dos estudos latino-americanos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, Málaga, v.1, n.1, p.69-96, 2011.

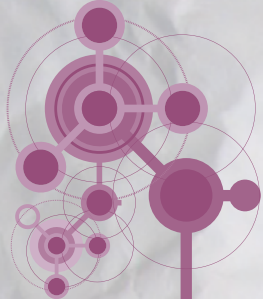
MARQUES DE MELO, José. Paradigmas de escuelas latinoamericanas de comunicación. *Revista Latina de Comunicación Social*, San Cristóbal de La Laguna, n.19, p.1-8, 1999.

VÁSQUEZ, Consuelo; MARROQUÍN VELÁSQUEZ, Lisette. Forum introduction: organizational communication in Spanish-speaking Latin American countries. *Management Communication Quarterly*, Thousand Oaks, v.30, n.2, p.245-248, 2016.

VÁSQUEZ, Consuelo; MARROQUÍN VELÁSQUEZ, Lisette; ANGEL BOTERO, Adriana. In search of a Latin American Approach to organizational communication: a critical review of scholarship (2010-2014). *Communication Theory*, Oxford, v.28, n.2, p.155-179, 2018.



ESPAÇO
ABERTO



Latin American Communication Monitor: mapeamento das tendências do mercado de comunicação estratégica e relações públicas na América Latina

Latin American Communication Monitor: mapping of market trends in strategic communication and public relations in Latin America

Latin American Communication Monitor: mapeo de tendencias en el mercado de comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina



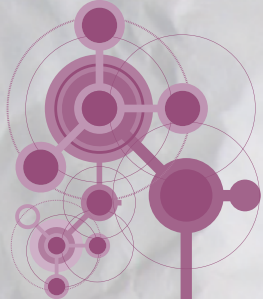
Andréia Silveira Athaydes

- Doutora em Ciência da Comunicação pela Universidade de Málaga
- Docente pesquisadora do curso de Comunicação da Universidade Luterana do Brasil (Ulbra) e das Faculdades Integradas de Taquara (Faccat)
- Coordenadora do LCM no Brasil, desde 2008, na versão-teste aplicada pela Euprera
- E-mail: andrea.athaydes@ulbra.br



Ana Maria Suárez Monsalve

- Doutora em Estudos Latino-americanos pela Universidade do Chile
- Docente pesquisadora da Faculdade de Comunicação da Universidade de Medellín
- Coordena o LCM na Colômbia desde 2008, na versão-teste aplicada pela Euprera
- E-mail: asuarez@udem.edu.co



Resumo

Com os resultados do Latin American Communication Monitor 2014-2015 e 2016-2017, são comparadas as tendências em comunicação estratégica indicadas pelos profissionais participantes do estudo em ambas edições. Na primeira, foram considerados 803 questionários e, na segunda, 912 participantes. Entre algumas das conclusões apresentadas neste artigo está a comunicação digital, a crescente automatização das relações públicas mediante algoritmos, além do interesse por incorporar-se ao debate sobre as novas tecnologias nas estratégias de comunicação.

PALAVRAS-CHAVE: AMÉRICA LATINA • COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA • TENDÊNCIAS • RELAÇÕES PÚBLICAS.

Abstract

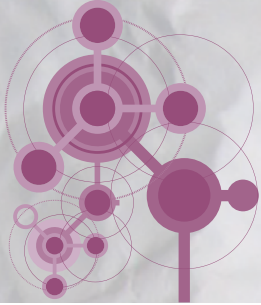
With the results of Latin American Communication Monitor 2014-2015 and 2016-2017, the trends in strategic communication, indicated by professionals participating in the study, were compared in both editions. In the first edition, 803 questionnaires were considered and, in the second one, 912 participants. Some of the conclusions presented in this article include digital communication, the increasing automation of public relations through algorithms, and the interest to be incorporated into the debate on new technologies in communication strategies.

KEYWORDS: LATIN AMERICA • STRATEGIC COMMUNICATION • TRENDS • PUBLIC RELATIONS.

Resumen

Con los resultados del Latin American Communication Monitor 2014-2015 y 2016-2017, se comparan las tendencias de comunicación estratégica indicadas por los profesionales que participan en el estudio en ambas ediciones. En el primero, se consideraron 803 cuestionarios y, en el segundo, 912 participantes. Entre algunas de las conclusiones presentadas en este artículo se encuentran la comunicación digital, la creciente automatización de las relaciones públicas a través de algoritmos y el interés por incorporar el debate sobre las nuevas tecnologías en las estrategias de comunicación.

PALABRAS-CLAVE: AMÉRICA LATINA • COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA • TENDENCIAS • RELACIONES PÚBLICAS.



RETROSPECTIVA DO LATIN AMERICAN COMMUNICATION MONITOR

O Monitor Latino-americano de Gestão da Comunicação e Relações Públicas, conhecido pela sigla LCM¹, é um estudo longitudinal, pois seu objetivo é analisar as variações de características de determinados elementos por um longo período. No caso, como as estruturas de comunicação e seus profissionais atuam ante determinados fenômenos, é realizada a cada dois anos consulta a profissionais de relações públicas, de comunicação estratégica e de gestão comunicacional corporativa em diferentes países latino-americanos, entre eles, Brasil, Colômbia, Argentina, Chile, Peru, Venezuela, Equador, Uruguai, Paraguai, Bolívia, República Dominicana, Costa Rica, Panamá, El Salvador, Guatemala, Honduras e México. As edições realizadas até o momento no continente (2014-2015, 2016-2017 e 2018-2019, em processo) vêm envolvendo cada vez mais países na amostra.

O LCM integra o Global Communication Monitor, estudo que propõe a análise comparativa entre o European Communication Monitor (ECM) (realizado em mais de 40 países europeus há 10 anos) e o Monitor de Ásia-Pacífico (APCM) (com a primeira edição em 2015 e a segunda, em 2017) e, na edição 2018-2019, com o North America Communication Monitor (NACM). Os monitores são conduzidos pela European Public Relations Education and Research Association (Euprera), tendo o apoio da Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom).

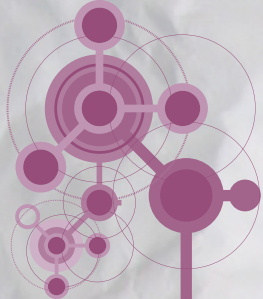
A coordenação geral do estudo latino-americano é de responsabilidade da Dra. Ángeles Moreno, da Universidad Rey Juan Carlos (Espanha), e do Dr. Juan Carlos Molleda, da Universidade de Oregon (Estados Unidos), com uma equipe de pesquisadores composta pelo Dr. Alejandro Álvarez Novell, da Universidad Nacional de Córdoba (Argentina), Dra. Andréia Silveira Athaydes, da Universidade Luterana do Brasil (Brasil), Dra. Ana Maria Suárez Monsalve, da Universidad de Medellín (Colômbia) e Dr. Marco Herrera, da Universidad de la Comunicación (México), que tratam do apoio logístico e acadêmico em seus respectivos países a fim de mobilizar os profissionais de comunicação a participarem da pesquisa bienal. Também contam com um grupo de pesquisadores sêniores das principais universidades latino-americanas, como comitê assessor do estudo². Além da coordenação, equipe de pesquisa e comitê assessor, cada país participante está sob responsabilidade de um pesquisador, cuja respectiva universidade representa o braço acadêmico do estudo no país.

Dentre os objetivos do LCM, estão: ampliar o conhecimento sobre a prática profissional, avaliando as tendências e analisando as mudanças que estão sendo produzidas no setor; dar visibilidade à função dos comunicadores latino-americanos; colaborar para o empoderamento dos profissionais dentro de suas organizações assim como o das associações profissionais frente ao seu entorno social.

A cada edição, são escolhidas temáticas centrais que norteiam o instrumento de coleta de dados junto aos profissionais de comunicação estratégica e relações públicas dos países participantes. Em 2014-2015, a excelência em comunicação estratégica, o trabalho na era digital, as mídias sociais e a profissionalização, buscando verificar a existência de diferenças de gênero em relação à atuação profissional, foram a tônica de consulta aos profissionais. Já em 2016-2017, *big data*, automatização, engajamento e influenciadores digitais, coaching e competências profissionais pontuaram a pesquisa. E, na atual edição, a preocupação do LCM e demais monitores de comunicação foi verificar a rotina e percepção dos profissionais frente às *fake news*, confiança nas organizações, liderança e entorno social.

¹ Todos os relatórios das edições até agora realizadas, assim como notícias do LCM estão disponíveis na internet, no portal: <http://latincommunicationmonitor.com/site>.

² O comitê assessor é composto, atualmente, pela Dra. Margarida Kunsch, da Universidade de São Paulo (Brasil); Dr. Octavio Islas, da Universidade de Hemisférios/Equador; Dr.^a Marita Solórzano, do Conselho de Relações Públicas/Peru e Dr.^a María Antonietan Rebell Corella, da Universidade Anáhuac/México.



Além dessas temáticas centrais, o instrumento de coleta de dados mantém em todas as edições um conjunto de perguntas semelhantes, a fim de acompanhar a evolução da rotina e percepção dos profissionais. Portanto, o presente artigo traz uma análise sobre como os profissionais entenderam as tendências do mercado entre 2014 e 2017.

A COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA E AS RELAÇÕES PÚBLICAS EM UM CONTEXTO DIGITAL

Para analisar as tendências em comunicação estratégica, deve-se partir do conceito-estratégia aplicado à comunicação e às relações públicas. Para tanto, nesta análise, o conceito estratégico é assumido em seu sentido militar, administrativo e relacional. A palavra estratégia contém o senso de astúcia e cálculo (Alonso, 2001), além de fatores comunicativos identificados nos signos, símbolos, interpretações de comportamentos e mensagens, bem como a decomposição da palavra e ação.

Na cultura oriental, a estratégia é concebida como o uso adequado de recursos, a iniciativa, a visão clara e profunda das situações sociais, econômicas, políticas e culturais. Essas áreas são mediadas por significados compartilhados para definir um propósito e estabelecer múltiplos relacionamentos.

No contexto ocidental, o termo estratégia vem do grego *strategia* e seu significado original se refere à direção da tropa. Então, seu sentido é orientado para as habilidades de condução e liderança (Alonso, 2001, p.34). Na década de 1960, o ponto de vista estratégico foi introduzido nas ciências econômicas e administrativas por Joan Woodward (1965). Com sua contribuição para a teoria da contingência aplicada às organizações, entende-se que estas condicionam sua própria existência à relação com o ambiente e que isso as obriga a adaptar-se às constantes mudanças no meio.

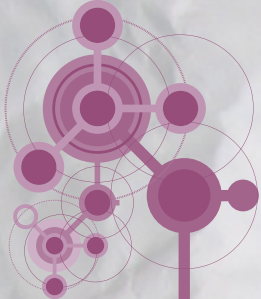
Em uma abordagem mais contemporânea, Alberto Pena (2001, p.140) propõe oito dimensões de estratégia: antecipação, decisão, método, posição, marco de referência, perspectiva, discurso e relação com o meio ambiente. A estratégia como antecipação refere-se à consideração do futuro e suas probabilidades. Nesse sentido, a previsão e a análise do futuro e a probabilística guiam uma estratégia, no entanto as circunstâncias do ambiente podem afetar essa previsão (Mintzberg; Waters, 1985). As decisões tomadas para aproveitar ou lidar com essas circunstâncias inesperadas são aquelas que testam as capacidades de interpretar o ambiente, identificando e aprimorando as próprias habilidades e direcionando ações para lidar com a contingência.

A estratégia como um marco de referência remete à capacidade de enquadrar o comportamento coletivo. Em termos gerenciais, refere-se à compreensão coletiva dos propósitos e ações, estabelecida por escrito para delinear as ações mínimas e máximas, individuais e grupais, e gerar coerência entre o ser e o dizer. O marco da estratégia deve ser conhecido, aprendido e compartilhado por todo o grupo de pessoas que contribuem para sua execução e realização.

No mundo contemporâneo, o pensamento estratégico requer uma consideração de tempo e espaço diferente da que foi considerado nas origens do conceito de estratégia. No início, esse conceito estava ligado a ações militares para alcançar o domínio ou a rendição de um "inimigo". Atualmente, as estratégias integram considerações sobre as decisões apropriadas, a otimização dos recursos, a conjugação de esforços e vontades para o domínio do mercado ou o comprometimento da comunidade, dos clientes, dos grupos de interesse e dos membros de uma organização. No novo milênio, a globalização, a hiperconectividade tecnológica e a transnacionalização levam em consideração eventos e relações cotidianas carregadas de simultaneidade e aparência (Molleda; Suárez, [2019]).

Tendências em relações públicas

As relações públicas, como área de estudo e profissão, estão consolidadas há 100 anos. Os primeiros textos acadêmicos que apoiaram a fundamentação teórica do campo foram publicados na primeira metade do século passado com a abordagem geral



da psicologia social, a sociologia da comunicação de massa e a informação pública (Bernays, 1998). Os antecedentes históricos relacionam o esforço para dar um conceito à prática da função informativa da mídia útil no relacionamento dos diferentes grupos de interesse em uma sociedade (Euprera, 2019). A partir desse referente americano, a persuasão e a influência foram compreendidas com o objetivo de harmonizar as tensões nas relações econômicas, políticas, governamentais e culturais (PRSA).

Entende-se que a natureza estratégica da comunicação é vinculada ao campo das relações bidirecionais de benefício mútuo. O importante é que o caráter estratégico concentra, de maneira integral, as decisões, ações e projeções em um órgão colegiado, associado ou empresarial, público ou privado, e constitui um processo de orientação e apoio para manter a integridade de sua função social, comercial e cultural.

A comunicação digital

A comunicação digital foi incorporada ao cotidiano de indivíduos e grupos coletivos. A dinâmica das organizações também foi alterada, devido à dinâmica da Web 2.0, com a incorporação de smartphones à vivência dos indivíduos. As mídias sociais fazem parte da vida comum e permitem o relacionamento direto e imediato entre organizações e públicos (Moreno; Molleda; Suárez; Athaydes, 2017). A identificação de novos intermediários está se tornando um importante valor estratégico para as organizações latino-americanas, tanto para alcançar novos mercados como, em nível regional e nacional, para manter relacionamentos ativos e monitorar a reputação (Athaydes; Moreno; Molleda; Suárez, 2017).

A disponibilidade e velocidade da informação na web gera oportunidades para superar fronteiras territoriais e linguísticas, culturais e geracionais. A construção de discursos para a plataforma digital implica o conhecimento de múltiplos públicos, produção constante de conteúdo e design visual que atraem novos públicos. Essas são condições típicas dos discursos globais contemporâneos em que a imagem ocupa uma posição de destaque na superação de paradigmas racionais outrora dominantes (Clancy; Clancy, 2016).

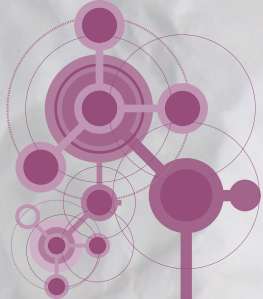
O domínio da imagem em redes sociais como Instagram, Facebook e YouTube, bem como sua incorporação no Twitter, por exemplo, evidencia o boom da comunicação baseado em imagens de fácil e rápida distribuição na plataforma digital. Dhanesh (2018, p.133) argumenta que essas condições geram implicações para a teoria e prática das relações públicas. Entre essas implicações estão a criação, interpretação, transformação e transmissão de um conteúdo imaginário em mensagens que circulam pelas redes sociais.

Por outro lado, o grande volume de informação tem mostrado riscos à produção de conteúdo, que podem afetar a reputação das organizações contemporâneas. Uma das tendências observadas no novo milênio é a velocidade com que uma informação se torna notícia, mesmo sem verificação ou evidência de fontes (Moreno; Molleda; Athaydes; Suárez; Herrera; Álvarez, 2017). Essas novas racionalidades dadas pelo mundo digital motivam teóricos e profissionais a analisar e discutir a complexa realidade em que vivemos e exigem uma ação mais estratégica e comprometida na comunicação digital liderada por profissionais da América Latina.

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Como mencionado anteriormente, o LCM é um estudo longitudinal realizado a cada dois anos por meio de consulta a profissionais de relações públicas, de comunicação estratégica e de gestão comunicacional corporativa em países latino-americanos, a exemplo dos demais monitores que compõem o Global Communication Monitor³: ECM, APCM e, mais recentemente, o NACM.

³ Projeto liderado pelo Dr. Ansgar Zerfass, da Universidade de Leipzig.



É idealizado e conduzido pela Euprera⁴, com parceria acadêmica de universidades nos países em que a pesquisa é aplicada, cujo pesquisador local é o responsável pela articulação com as respectivas associações profissionais para mobilização e participação dos profissionais da área, assim como pela disseminação dos resultados em sua área de abrangência. O público-alvo são os gestores intermediários e líderes das estruturas de comunicação, assim como seus membros de equipe, de organizações do primeiro, segundo e terceiro setor, englobando também as agências/consultorias e profissionais autônomos da comunicação.

O instrumento de coleta de dados é um questionário com 33 perguntas distribuídas em torno de dez a 15 seções temáticas, disponibilizado na plataforma on-line própria do LCM. Nas duas edições já realizadas, o questionário ficou disponível por cerca de três meses, permitindo que os profissionais tivessem tempo para responder o instrumento, considerado bastante amplo. A extensão do questionário deve-se ao fato de as seções serem organizadas de modo a investigar as tendências, variando a temática a cada edição, mas também as percepções dos profissionais sobre suas próprias competências, formação e rotinas profissionais, mantendo-se, portanto, as questões em todas as edições. Essa forma de organizar o instrumento de coleta de dados permite obter comparativos da evolução do mercado de comunicação e relações públicas por países e por continentes no transcorrer dos anos, bem como identificar como os profissionais estão atuando e lidando com as constantes mudanças tecnológicas que todos vivenciam na contemporaneidade.

Após os dados serem coletados, é realizada uma varredura a fim de eliminar da análise as respostas geradas por respondentes que não correspondam ao perfil da pesquisa, isto é, estudantes, docentes exclusivos ou pessoas que não tenham vínculo/relação diária com o mercado da comunicação, mas responderam ao questionário por curiosidade. Feita a limpeza, os dados coletados são analisados estatisticamente com o SPSS, usando análise de cluster para classificar os indivíduos em algumas das questões que norteiam a investigação. São também realizados cruzamentos variáveis, com significado estatisticamente significativo, obtidos pela interpretação dos coeficientes de Chi², correlação de Pearson, Anova / Scheffe post-hoc, teste de independência da T de Kendall e teste de correlação de Kendall.

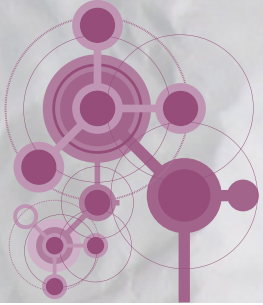
Nas duas primeiras edições⁵ do LCM, apresentadas a seguir, são relatadas as percepções de 803 (2014-2015) e 912 profissionais (2016-2017) sobre as tendências do mercado no momento de suas respectivas participações, assim como os canais de comunicação mais apropriados/utilizados para o relacionamento com os *stakeholders*.

COMO OS GESTORES DE COMUNICAÇÃO E RELAÇÕES PÚBLICAS LATINO-AMERICANOS TÊM PERCEBIDO AS TENDÊNCIAS DO MERCADO

Nas edições 2014-2015 e 2016-2017, foram respondidos, respectivamente, 1.774 e 2.295 questionários e, após a validação dos dados, a análise dos resultados obtidos foi realizada com base em uma amostra de 803 e 912 profissionais latino-americanos, respectivamente, dos quais as mulheres representaram mais de 60%. Quanto ao perfil dos respondentes, é interessante ressaltar que mais de 50% possui pós-graduação (*lato e stricto sensu*), percentual que também está relacionado a uma experiência profissional de mais de uma década. Houve, nas duas edições, uma distribuição considerada equilibrada entre gestores líderes (média de 31,7%) e intermediários (27,3%) como respondentes, acompanhados de uma média de 40% de membros de equipe participantes da pesquisa (Quadro 1).

⁴ Outras informações sobre os monitores estão disponíveis em: <http://euprera.org/what-we-do/projects/>

⁵ Em 2008, foi realizada uma edição-teste, intitulada Latam, com o mesmo grupo de pesquisadores, cujos resultados foram apresentados em diferentes eventos e na revista *Organicom* (v.7, n.12, 2010): Comunicação, marketing e produção cultural (<https://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/10221>). Na edição-teste, o questionário aplicado aos profissionais apresentava apenas parte das questões aplicadas na edição daquele ano do European Communication Monitor, não possibilitando a completa comparação entre elas.



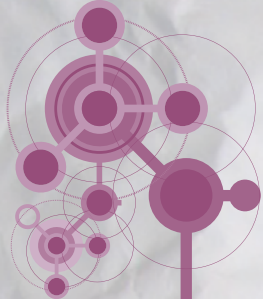
Quadro 1: Perfil demográfico dos participantes do LCM – 2014/2015 – 2016/2017

Características	2014-2015 (n=803)	2016-2017 (n=912)
Cargo		
Diretor de departamento de comunicação /CEO de agência	29,8%	33,7%
Chefe de equipe / chefe de unidade	28,4%	26,3%
Membro de equipe	41,8%	38,3%
Outro	-	1,8%
Experiência profissional		
Mais de 10 anos	52,6%	49,1%
De 6 a 10 anos	23,9%	26,2%
Menos de 5 anos	23,5%	24,7%
Tipo de organização		
Empresas privadas	19,4%	23,4%
Empresas com cotação na bolsa de valores	8,1%	7,3%
Empresa estatal, setor público e/ou organização política	22,9%	25,9%
Agências, consultorias, autônomos	20,5%	32,6%
Organizações sem fins lucrativos/associações	12%	10,5%
Formação acadêmica		
Doutorado	7,5%	6,3%
Mestrado e especializações	51,8%	53,2%
Graduado	39,7%	38,2%
Gênero		
Mulher	61,7%	66,6%
Homem	38,3%	33,4%

Fonte: Moreno, Molleda, Athaydes, Suárez, Herrera e Álvarez (2017).

Os profissionais latino-americanos participantes das duas edições do LCM estão concentrados em departamentos de comunicação de organizações dos diferentes setores da economia (62,4% e 67,1%, respectivamente). Desses setores, há certo predomínio de profissionais atuantes em organizações privadas, independente de elas serem cotadas ou não na bolsa de valores, muito embora o setor público também tenha uma representação significativa na amostra das duas edições do LCM: 22,9% e 25,9%, respectivamente. Também vale ressaltar que a atuação em agências/consultorias de comunicação e autônomos está representada por 28,1% e 32,6% dos participantes das duas edições.

O perfil profissional apresentado colaborou para que a equipe de pesquisa do LCM compreendesse vários aspectos relacionados à rotina enfrentada pelos profissionais em diferentes estruturas de comunicação e organizações latino-americanas. Dentre esses aspectos, tinha-se como propósito conhecer os principais desafios considerados por esses profissionais para o próximo triênio, a partir da sua realidade profissional (Quadro 2).



Quadro 2: Temas estratégicos considerados mais importantes para o triênio a partir de 2014 e 2016

2014 (n = 803)	2016 (n = 912)
1º Conectar as estratégias da comunicação com as da organização	1º Lidar com a evolução digital e a web social
2º Lidar com a evolução digital e a web social	2º Fortalecer o papel da função de comunicação
3º Construir e manter a confiança na organização	3º Lidar com a velocidade e o volume do fluxo de informação

Fonte: Moreno, Molleda, Athaydes, Suárez, Herrera e Álvarez (2017, p.82).

Na primeira edição do LCM (2014-2015), os latino-americanos afirmaram que a principal preocupação das estruturas comunicacionais, de 2014 até 2016, seria estabelecer estratégias de comunicação alinhadas com os métodos organizacionais, reforçando o caráter gerencial da área. Em segundo lugar, esses profissionais consideraram que o desafio dos próximos três anos seria lidar com a evolução digital e a web social, levando em conta as constantes transformações tecnológicas vivenciadas diariamente por todos. Já no terceiro lugar, em função da maior visibilidade que a evolução digital e a internet deram às organizações e às pessoas, os profissionais mencionaram que a construção e manutenção de confiança nas organizações também seria um aspecto a ser bastante considerado naquele triênio por quem atua em comunicação.

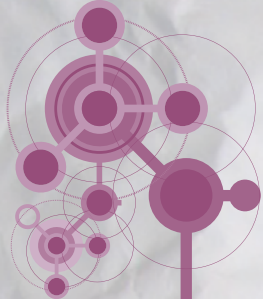
Passados dois anos, o LCM 2016-2017 indaga sobre as preocupações do próximo triênio, dentre as quais lidar com a evolução digital e a web social passa para o primeiro lugar, acompanhado, em terceiro, da necessidade de os profissionais aprenderem a trabalhar com a velocidade e o volume do fluxo de informação que, a cada dia, as estruturas de comunicação enfrentam, justamente em função da tecnologia disponível e acessível a mais pessoas. Chama a atenção que os profissionais, nesse período, demonstraram atenção no fortalecimento do papel da comunicação em suas organizações (2º lugar).

Já na análise relacionada aos nove países com maior representação na amostra das duas edições do LCM (Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, México, Peru, República Dominicana e Venezuela) e considerando que as temáticas especiais abordadas nestas edições estão relacionadas com tecnologia e comunicação digital, as preocupações dos latino-americanos para o triênio 2016-2019 tiveram uma pequena alteração (Quadro 3).

Quadro 3: Temas estratégicos mais importantes na gestão da comunicação até 2019

Tema	%
Lidar com a evolução digital e a web social	39
Usar <i>big data</i> e/ou algoritmos para a comunicação	37,8
Fortalecer o papel da função de comunicação	37
Lidar com a velocidade e o volume do fluxo de informação	32,6
Conectar as estratégias da comunicação com as da organização	31,7
Atender a demanda de mais transparência e audiências mais ativas	25,3
Lidar com o desenvolvimento sustentável e a responsabilidade social	25,3
Adaptar-se à necessidade de se dirigir a mais audiências e canais com recursos limitados	25,1
Construir e manter a confiança na organização	20,9
Explicar o valor da comunicação aos altos executivos	13,7
Habilitar, fazer coaching e aconselhar aos executivos sênior e outros funcionários	11,5

Fonte: Moreno, Molleda, Athaydes, Suárez, Herrera e Álvarez (2017, p.83).



De modo geral, os profissionais dos nove países com maior representação na amostra das duas edições do LCM confirmam como temática principal para o triênio 2016-2019 a questão da lida com a evolução digital e a web social (39%), contudo aparece um novo desafio para eles, relacionado a um dos temas principais da edição LCM 2016-2017: o uso do *big data* e/ou algoritmos para a comunicação (37,8%). Assim, nesses países, baixou para terceiro lugar o fortalecimento do papel da função de comunicação (37%), que parece contrastar com os 13,7% de profissionais que consideraram relevante para o triênio a divulgação e conscientização do valor da comunicação para os altos executivos das organizações.

Quando os profissionais latino-americanos foram consultados sobre a importância de determinados canais/instrumentos de comunicação para o relacionamento com os *stakeholders* (Quadro 4), novamente a questão tecnológica mostra sua influência. Há um crescimento de 14,9%, de 2014 para 2016, para a utilização das mídias sociais e redes sociais, como Facebook, Twitter, blogs e outros, contra uma redução de 24,3% e 18,4% para os meios tradicionais impressos (jornais e revistas) e eletrônicos (TV e rádio), no mesmo período.

Quadro 4: Relevância dos canais e instrumentos de comunicação

Canal/Instrumento	2014 (%)	2016 (%)
Mídias sociais e redes sociais (Blogs, Twitter, Facebook e análogos)	68,1	83,0
Comunicação online via web, e-mail, intranet	80,1	79,5
Comunicação mobile (apps, portais web para celulares/tablets)	60,5	75,6
Comunicação cara a cara	71,5	75,6
Comunicação não verbal (design, arquitetura corporativa)	58,5	70,1
Relacionamento com os meios de comunicação online (jornais e revistas)	76,8	62,5
Eventos	73,2	57,6
Relacionamento com os meios de comunicação audiovisual (TV e rádio)	70,7	52,3
Publicações organizacionais/meios próprios (revistas funcionário/clientes)	56,3	44,8
Relacionamento com os meios de comunicação impressa (jornais e revistas)	66,3	42,0

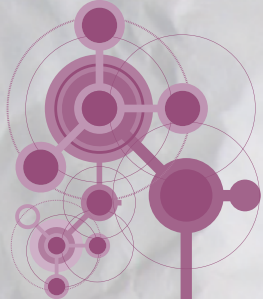
Fonte: Moreno, Molleda, Athaydes, Suárez, Herrera e Álvarez (2017, p.85)

Para os profissionais dos nove países de maior participação nas duas edições do LCM, percebe-se uma tendência em usar o contato pessoal como um meio mais efetivo de comunicação com os *stakeholders* (71,5% e 75,6%), muito embora o evento, instrumento de comunicação dirigida aproximativa que permite esse contato pessoal, tenha reduzido de preferência entre os profissionais (15,6%) de 2014 para 2016.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados trazidos aqui dizem respeito a uma pequena parcela de informações disponíveis nos relatórios das duas edições do LCM, contudo refletir sobre as preocupações que os profissionais latino-americanos têm em relação à função por eles desempenhada nas organizações e suas contribuições para estas colabora para que a categoria desenvolva, cada vez mais, o pensamento estratégico necessário para atuar em uma sociedade extremamente mutável e tecnológica.

A comunicação digital surge como uma realidade que exige dos profissionais mais tempo de atenção como maior preparação analítica e estratégica. Além disso, a mudança de uma racionalidade informativa por um modelo de pensamento integrativo, diverso, visual e transmídia.



A comunicação estratégica surge como uma tendência que reforça a necessidade de pensar, de forma antecipada, proativa e prospectiva, sobre relações de longo prazo com públicos específicos, mercados, grupos de interesse e pessoas em geral. Os profissionais da América Latina estão conscientes da demanda que o ambiente globalizado exige em sua preparação teórica e prática, daí sua preocupação em atender o alinhamento do público e a constante atualização nos avanços tecnológicos que os capacitam a exercer seu trabalho com responsabilidade e ética.

Assim, o LCM, a exemplo dos outros monitores, permite a extração, cruzamento e análise de inúmeros dados relacionados à rotina, percepção e qualificação dos profissionais de comunicação estratégica e relações públicas. Resultados que colaboram para que universidades e associações profissionais compreendam o mercado e possam colaborar para o aprimoramento técnico e ético daqueles que nele atuam e, por conseguinte, para o alcance do objetivo maior da Euprera com os monitores: a visibilidade da função dos comunicadores e o empoderamento dos profissionais dentro de suas organizações.

REFERÊNCIAS

ALONSO BAQUER, Miguel. 2.500 años de estrategia: el paradigma militar. In: PÉREZ GONZÁLEZ, Rafael. *Estrategias de comunicación*. Barcelona: Ariel Comunicación, 2001. p.27-48.

ATHAYDES, Andréia; MORENO, Ángeles; MOLLEDA, Juan Carlos; SUÁREZ, Ana María. Los influenciadores en redes sociales y las nuevas configuraciones de audiencias: aportes preliminares del Latin American Communication Monitor 2016-2017. In: SEMINARIO DE LA ASOCIACIÓN LATINOAMERICANA DE INVESTIGADORES DE LA COMUNICACIÓN, 9. 2017, Goiânia. *Anais[...]*. Goiânia: Universidade Federal de Goiás, 2017. p.926-941.

BERNAYS, Edward L. *Crystallizing public opinion*. New York: Boni and Liverigh, 1998.

CLANCY, Kelly A.; CLANCY, Benjamin. Growing monstrous organisms: the construction of anti GMO visual rhetoric through digital media. *Critical Studies in Media Communication*, London, v.33, n.3, p.279-292, 2016.

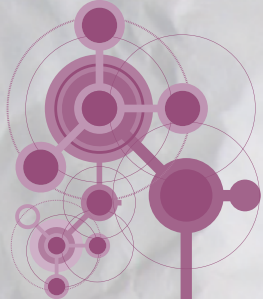
DHANESH, Ganga S. Social media and the rise of visual rhetoric: implications for public relations theory and practice. In: BRIDGEN, Elizabeth; VERČIČ, Dejan. *Experience public relations: international voice*. New York: Routledge, 2018. p.123-136.

EUPRERA. *I am an academic or a practitioner*. Brussels: Euprera, 2017. Disponível em: <http://euprera.org/academic-practitioner/>. Acesso em: 19 jul. 2019.

MINTZBERG, Henry; WATERS, James. The mind of the strategist(s). In: SIVASTRA, Suresh (ed.). *The executive mind: new insights on managerial thought and action*. San Francisco: Jossey-Bass, 1983. p.34-56

MORENO, Ángeles; MOLLEDA, Juan Carlos; ATHAYDES, Andréia; SUÁREZ, Ana Maria. *Latin American Communication Monitor 2015: excelencia en comunicación estratégica, trabajo en la era digital, social media y profesionalización: resultados de una encuesta en 18 países*. Bruselas: Euprera, 2015.

MORENO, Ángeles; MOLLEDA, Juan Carlos; ATHAYDES, Andréia; SUÁREZ, Ana María; HERRERA, Marco; ÁLVAREZ, Alejandro. *Latin American Communication Monitor 2016-2017: tendencias en comunicación estratégica: big data, automatización, engagement, influencers, coaching y competencias: resultados de una encuesta en 17 países*. Bruselas: Euprera; Madrid: Dircom, 2017.

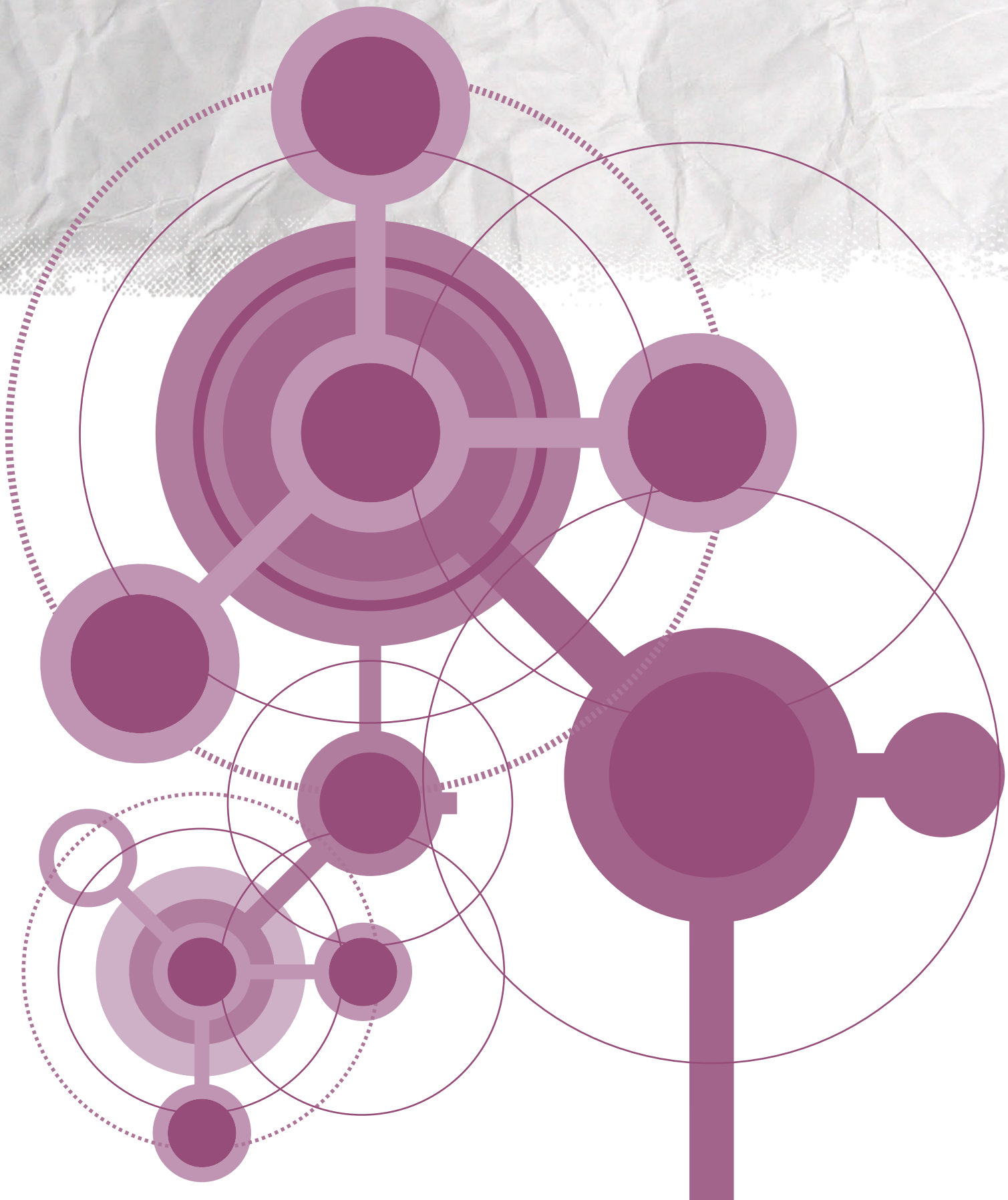


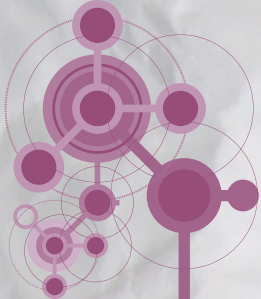
PENA, Alberto. Las dimensiones de la estrategia. *In*: PÉREZ GONZÁLEZ, Rafael. *Estrategias de comunicación*. Madrid: Ariel, 2001. p.139-165.

SUÁREZ, Ana María; MOLLEDA, Juan Carlos. Strategy. *In*: BRUNNER, B. *PR Theory*. Hoboken: Willey, [2019]. No prelo.

WOODWARD, Joan. *Industrial organization: theory and practice*. Londres: Oxford University Press, 1965.

DOSSIÉ





Relações públicas digitais como alternativa aos algoritmos das plataformas de mídias sociais

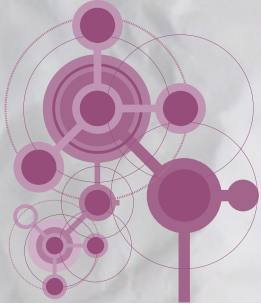
Digital public relations as an alternative to the social media platform algorithms

Relaciones públicas digitales como alternativa a los algoritmos de las plataformas de redes sociales



Carolina Frazon Terra

- Pós-doutoranda, doutora, mestre e especialista pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP); graduada em Relações Públicas pela Universidade Estadual Paulista (Unesp)/Bauru.
- Pesquisadora e consultora em mídias sociais e relações públicas digitais. Docente na Faculdade Cásper Líbero e nas pós-graduações na Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM), Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp)-USP e Fundação Armando Alvares Penteado (Faap).
- E-mail: contato@carolterra.com.br



Resumo

Por meio de pesquisa bibliográfica acompanhada de exemplos reais originados de amostragem não probabilística intencional, o artigo trata da possibilidade de uso de estratégias de relações públicas digitais como uma alternativa ao bloqueio imposto pelos algoritmos das plataformas de mídias sociais. Apoiado em casos reais, o artigo é iniciado pela conceituação do algoritmo, passando pela caracterização das relações públicas digitais e, depois, abordando a utilização destas para compensar entraves impostos pelos sites de redes sociais. Por fim, apresentam-se as considerações finais.

PALAVRAS-CHAVE: ALGORITMO • PLATAFORMAS DE MÍDIAS SOCIAIS • RELAÇÕES PÚBLICAS DIGITAIS.

Abstract

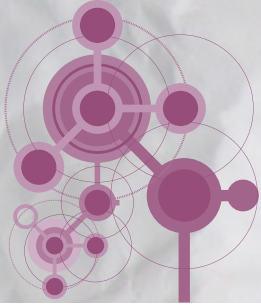
Through a bibliographical research followed by real examples from intentional non-probabilistic sampling, this article deals with the possibility of using digital public relations strategies as an alternative to the block imposed by the social media platform algorithms. With the support of real cases throughout its extension, this study begins with the conceptualization of the algorithm, by characterizing digital public relations using it to compensate for the obstacles imposed by social networks' websites, and finally, the final considerations.

KEYWORDS: ALGORITHM • SOCIAL MEDIA PLATFORMS • DIGITAL PUBLIC RELATIONS.

Resumen

Por medio de investigación bibliográfica acompañada de ejemplos reales originados de muestreo no probabilístico intencional, el artículo trata de la posibilidad de uso de estrategias de relaciones públicas digitales como una alternativa al bloqueo impuesto por los algoritmos de las plataformas de medios sociales. Con el apoyo de casos reales por toda su extensión, el artículo se inicia por la conceptualización del algoritmo, pasando por la caracterización de las relaciones públicas digitales y en cómo utilizarlas para compensar los obstáculos impuestos por los sitios de redes sociales y, finalmente, las consideraciones finales.

PALABRAS CLAVE: ALGORITMO • PLATAFORMAS DE REDES SOCIALES • RELACIONES PÚBLICAS DIGITALES.



Muito se fala nas mídias sociais e na imprensa a respeito da diminuição do alcance orgânico¹ das *fanpages* diante de suas audiências em função das restrições impostas pelo algoritmo do Facebook. A ideia desse artigo é explicar o que é o algoritmo e como a prática das relações públicas (RP) digitais é uma alternativa para minimizar o impacto causado pelas medidas tomadas pelas plataformas de mídia social, em geral.

A metodologia de sustentação do estudo é a pesquisa bibliográfica adicionada de exemplos reais originados de amostragem não probabilística intencional. Segundo Mattar (1996 apud Oliveira, 2001), na amostragem não probabilística a seleção dos elementos da população a compor a amostra depende em parte do julgamento do pesquisador ou do entrevistador no campo. Schiffman e Kanuk (2000 apud Oliveira, 2001) afirmam que numa amostra não probabilística por intencionalidade o pesquisador usa o seu julgamento para selecionar os membros da população que são boas fontes de informação.

Em nosso caso, selecionamos exemplos de organizações, colaboradores e influenciadores, de maneira intencional, de forma a ilustrar nossas suposições, confrontando-as com a pesquisa bibliográfica disponível no artigo.

O ALGORITMO

Raposo define o conceito de algoritmo desta maneira:

De modo geral, um algoritmo pode ser definido como um conjunto de etapas para se executar determinada ação, um tipo de especificação para lidar com problemas que consiste em passos bem definidos e aplicados como parte de um programa de computador. (Raposo, 2017, p.154)

Pereira (2009) conceitua, em termos mais técnicos, um algoritmo como “uma sequência lógica, finita e definida de instruções que devem ser seguidas para resolver um problema ou executar uma tarefa”.

Para ter ideia da importância do tema, Latour (2012), em sua teoria ator-rede, já afirmava que humanos e algoritmos são actantes iguais dentro da rede.

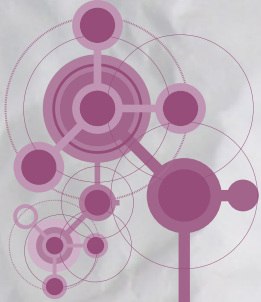
De acordo com Raposo:

Google, Twitter, Facebook, Spotify, Netflix, Amazon e grandes grupos de mídia como o The New York Times e o Washington Post fazem uso recorrente de algoritmos para personalizar buscas e conteúdos diariamente para seus usuários, lucrando com o oferecimento de seus dados rastreados para empresas interessadas em vender algum tipo de produto em suas plataformas. (Raposo, 2017, p.150-151)

Estará o algoritmo presente:

Variando nas mais diversas funções como busca, previsão, vigilância, filtragem, produção de conteúdo, recomendação, avaliação etc. o fenômeno dos algoritmos digitais nos permite ver a magnitude e o elevado significado social de sua ação, levando a questionar seu papel governador na sociedade contemporânea. (Raposo, 2017, p.159)

¹ Na página Facebook para Empresas, o alcance orgânico refere-se: “a quantas pessoas você pode atingir de graça no Facebook com suas publicações nas Páginas” e a plataforma reconhece que o diminuiu, porém, alegando que para melhorar a experiência do usuário e não para ganhar dinheiro das marcas (Boland, 2014).



Pierre Lévy (Vasconcelos; Soares, 2015) afirma que vivemos uma transição da civilização tipográfica para a algorítmica em uma economia totalmente voltada para a informação e o conhecimento. O filósofo francês ainda observa que, nesta situação, o homem conectado à rede coabita com uma imensa quantidade de dados sobre suas interações processadas por uma enorme força computacional.

Harari (2016) tem uma visão crítica em relação ao rumo que os algoritmos podem tomar: como eles estão tirando postos do mercado de trabalho, a riqueza e o poder se concentrarão nas mãos de uma minúscula elite proprietária, criando uma vala social e política nunca experimentada. O autor ainda afirma que essa crença nos dados passa a ser uma religião, que denomina dataísmo.

A seguir, vamos explicar o mecanismo dos algoritmos por plataforma para entender como cada site de rede social funciona.

Algoritmo do Facebook

Especificamente sobre o algoritmo do Facebook, Ribeiro (2017; 2018) destaca que se trata de um recurso utilizado para determinar o que é posto em primeiro na linha do tempo dos usuários da plataforma na tela principal. Eli Pariser (Eli..., 2011) observa que o Facebook acaba por fazer uma edição algorítmica da web, assim como o Google com seu mecanismo de busca, e alerta que os algoritmos fazem com que vejamos o que queremos e, não necessariamente, o que precisamos.

Segundo Ribeiro (2017, 2018), “Estima-se que um usuário médio tenha acesso a, pelo menos, 1500 posts diários, mas que, no final, presta atenção em apenas 20% disso”. Além disso, a plataforma Facebook faz uso de uma série de fatores, como interesses, comportamento, tempo despendido nas postagens, reações usadas, compartilhamentos, denúncias, interações etc., para definir o que vai ou não figurar na tela principal do usuário.

Seriam cinco as regras de categorização das informações para que o Facebook dispusesse conteúdo nas linhas do tempo de seus usuários, para Ribeiro (2017, 2018): 1) Família e amigos têm prioridade; 2) Postagens informativas; 3) Postagens ligadas a entretenimento; 4) Multiplicidade de ideais: uma das maneiras encontradas para organizar o *feed*² é a de justamente conectar usuários que compartilhem de pontos de vista semelhantes, principalmente quando se trata de ideais políticos ou religiosos – assim, a rede observa as tendências de interação do usuário (e de seus contatos) e prioriza postagens que reflitam algo no qual ele também acredita –; 5) Autenticidade: conteúdos falsos, *spams* e afins tendem a descer no ranking quando identificados ou denunciados.

Sobre o quarto ponto, a multiplicidade de ideais, há autores que tecem críticas ferrenhas aos algoritmos e esse seria um exemplo perfeito, pois ajuda a formar uma bolha informativa. É o que Pariser (Eli..., 2011) chamou de “filtro invisível” e “filtro-bolha”, isto é, as plataformas digitais personalizam e dirigem de tal modo o conteúdo apresentado ao usuário, por meio de seus algoritmos, que este enxerga apenas aquilo que lhe agrada, de modo que evita o contato com visões contrárias ou distintas da sua (Figura 1). Para Galvão (2016), “O fato é que o filtro bolha aprisiona os internautas a verem, ouvirem e comentarem apenas assuntos que conhecem e concordam”.

2 A palavra “*feed*”, do inglês, significa alimentar. No contexto das mídias sociais, no *feed* se configuram nas publicações que aparecem para o usuário com fins de mantê-lo conectado com pessoas, locais e assuntos importantes, começando com amigos e família. Segundo o próprio Facebook, “As publicações que aparecem primeiro são influenciadas por suas conexões e atividades no Facebook. O número de comentários, curtidas e reações recebidos por uma publicação e o seu tipo (foto, vídeo, atualização de status) também podem torná-la mais propensa a aparecer primeiro no seu *feed* de Notícias” (Quais..., 2013).

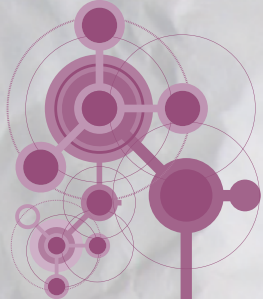


Figura 1: Representação gráfica do filtro-bolha



Fonte: Eli Pariser: tenha cuidado com os “filtros-bolha” online (Eli..., 2011).

O problema do filtro-bolha é que ele não permite que se veja fora do nosso próprio círculo (ver figura acima) e que não mantenhamos o que Pariser (Eli..., 2011) chama de “dieta balanceada de informação”.

Algoritmo do Instagram

O Instagram começou como uma rede sem algoritmo, em que a linha do tempo do usuário era organizada de forma cronológica, de maneira que as postagens mais recentes apareciam primeiro e bastava deslizar para ver as mais antigas.

Segundo Costa (2018), em 2016 isso mudou e, embora não se saiba exatamente como o algoritmo funciona, existem três aspectos-chave que impactam em como as postagens aparecem:

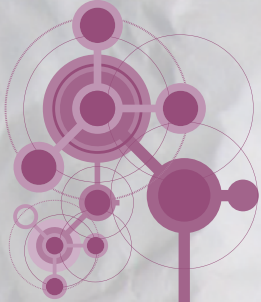
1. Temporalidade: embora os posts não sejam necessariamente cronológicos, o Instagram ainda leva em consideração o quão recente uma imagem é;
2. Engajamento: a quantidade de comentários e curtidas de um post, sobretudo em seus momentos iniciais, é levada em conta para se priorizar ou não determinada publicação;
3. Relacionamento: a plataforma prioriza os posts das contas com que o usuário mais interage, por meio de comentários, curtidas, mensagens diretas ou buscas.

Algoritmo do LinkedIn

O LinkedIn é a maior rede social profissional do mundo, com 500 milhões de usuários (LinkedIn..., 2017). É também um espaço para as marcas divulgarem vagas, captarem talentos e difundirem conteúdo.

Para Costa (2018), uma postagem no LinkedIn passa por quatro estágios do algoritmo, que definem sua relevância:

1. Avaliação do conteúdo: um filtro classifica o post em três categorias: *spam*, baixa qualidade ou bom, o mais priorizado.



2. Testes para mensurar engajamento: o conteúdo postado (nas categorias "bom" ou, no mínimo, "baixa qualidade") são mostrados na linha do tempo e o algoritmo analisa o engajamento inicial da postagem. Postagens com bons índices de engajamento são consideradas positivas para o algoritmo.
3. Checagem de postagens virais: no caso de postagens com alto índice de interações (curtidas e comentários), estas são submetidas a uma checagem de autenticidade para conferir se a conta (ou as contas que engajaram) não são falsas e estão criando um engajamento ilusório.
4. Revisão "manual" do conteúdo: a rede social dispõe de funcionários para analisar individualmente as postagens que já passaram pelos estágios anteriores e conseguiram sucesso. Nessa etapa, os conteúdos bem avaliados têm seu "tempo de vida" estendido, recebendo maior prioridade mesmo com o passar dos dias.

Algoritmo do Twitter

Para não perder o caráter de últimos acontecimentos, a linha do tempo do Twitter não é totalmente regida pelo algoritmo, de acordo com Costa (2018). Além disso, o algoritmo desse site se baseia no comportamento anterior do usuário, analisando as temáticas, formatos, relacionamento e engajamento de um *tweet* postado.

Essa análise é feita para todos os *tweets* e influencia nas três categorias criadas pela rede, segundo Costa (2018):

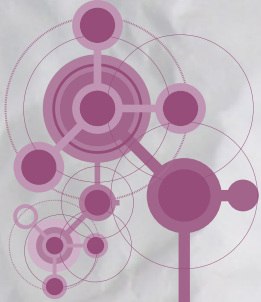
1. *Tweets* ranqueados: ao abrir a plataforma, são apresentados aos usuários *tweets* selecionados por ela própria.
2. Caso você tenha perdido: trata-se de uma seção que traz *tweets* mais antigos que, como o nome indica, podem ter sido perdidos pelo usuário. São considerados relevantes, como notícias e *tweets* com muito engajamento.
3. *Timeline* do Twitter: local em que aparecem todos os *tweets* em ordem cronológica reversa. Mas, além deles, alguns outros também aparecem nessa parte, como curtidos ou respondidos por amigos, anúncios e contas sugeridas.

Embora não se saiba exatamente como cada um dos algoritmos das plataformas de mídias sociais funcione, ter postagens com alto volume de interação (curtidas, compartilhamentos e comentários) e responder às menções são estratégias cruciais para obter visibilidade no ambiente digital. Quando um usuário de alto impacto ou um influenciador falam a respeito de organizações, marcas, produtos e serviços, a chance dessa postagem ganhar lugar de destaque nas *timelines* das pessoas também aumenta consideravelmente. Pensando nisso falaremos a seguir da importância de uma estratégia de relacionamento no ambiente digital e como usar as RP digitais para melhorar o ranqueamento nas mídias sociais.

RELAÇÕES PÚBLICAS DIGITAIS: O QUE SÃO

Entendemos que as RP digitais são os relacionamentos estabelecidos pelas organizações com os seus mais diversos públicos no ambiente digital, oportunizadas pelas plataformas de mídias sociais e pelo amplo ferramental on-line disponível. A esse respeito, entende-se:

Ainda nos baseando em Lemos e Lévy (2010, p.22), entre as principais características da cibercultura temos a liberação do polo emissor e a conexão em redes telemáticas, o que, conseqüentemente, cria novas relações de poder e de diálogo entre uma organização e seus públicos. Isto, transportado para o universo das relações públicas, faz com que uma nova dinâmica de relacionamento,



diálogo e interação se instaure entre uma organização e seus públicos de interesse. É o que chamamos de relações públicas digitais. (TERRA, 2015, p.106)

Em ocasião anterior, a autora simplificou o que se entende ser RP digitais: “atividade de mediação e/ou interação por parte de organizações ou agências (consultorias etc.) com seus públicos na rede, especialmente, no que diz respeito às expressões e manifestações desses nas mídias sociais” (Terra, 2010, p.101).

Dreyer (2017, p.73), porém, entende que “a área de Relações Públicas é dotada de um campo científico que engloba o digital”. A autora observa que ter uma nomenclatura para RP digitais implicaria divisões do campo. E chama as relações públicas atuais de contemporâneas (Dreyer, 2017, p.56): “a relação entre as TICs³ e a atividade de Relações Públicas é fundamental para comprovar que o ambiente digital contribuiu para que as Relações Públicas possam ampliar, redefinir e segmentar as formas de contato com os públicos”. Ainda faz menção à Solis e Breakridge (2009 apud Dreyer, 2017, p.71) quando afirma que as mídias sociais são a reinvenção das relações públicas, uma vez que empoderaram uma nova classe de vozes com uma autoridade que não se pode negligenciar.

Para fins de facilitação, adotaremos neste artigo o termo RP Digitais e a conceituação acima descrita por Terra (2015; 2010).

Como usar relações públicas digitais para “driblar” o algoritmo

Bertocchi e Saad (2011) apontam para a sobrecarga de informação (*information overload*) a que estamos submetidos e, à medida que se torna pesada, acabamos por recorrer aos “especialistas” – humanos (a quem chamamos, muitas vezes de influenciadores) ou não – para colocar ordem e dar sentido à carga de dados gerada na rede. Para as autoras (2011, p.3), “no cenário da Web 3.0, os algoritmos serão os grandes *experts* capazes de cumprir essa missão”.

Fica evidente também, para Raposo, que a avalanche informacional nos obriga a tecer escolhas e que o algoritmo ou os *experts/influenciadores* podem ser um caminho: “Com a evolução da rede, é preciso ter em mente que seremos constantemente inundados por escolhas que estarão cada vez mais personalizadas e dependentes de curadoria, seja ela humana ou não-humana” (Raposo, 2017, p.156). Interpretamos a curadoria humana aqui mencionada pelo autor como a prática de usar influenciadores digitais, por exemplo, como uma estratégia para emplacar um conteúdo de interesse de uma organização diante de seus públicos de interesse.

Se em seu próprio site de relacionamento com as marcas, o Facebook revela que diminuiu mais uma vez o alcance orgânico e que vai privilegiar postagens de amigos e familiares nas *timelines* das pessoas, uma alternativa para as organizações a fim de que atinjam suas audiências é usarem seu primeiro exército de divulgação e de promoção de conteúdo – seus funcionários – como embaixadores internos. Outra saída seria utilizar os fãs da marca, abastecendo-os com conteúdos de qualidade e interesse para que sirvam de canais difusores de informação para outras audiências. Uma terceira alternativa é o uso de influenciadores digitais como canal de disseminação de conteúdo.

Sobre o uso de influenciadores, temos o caso da marca de tinturas Salon Line, que se valeu de Felipe Neto⁴, assinando três produtos. A postagem no perfil oficial da marca no Facebook (Figura 2) rendeu visibilidade e interações por parte do público que tem interesse na figura do formador de opinião on-line.

3 Tecnologias da informação e da comunicação.

4 Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Felipe_Neto. Acesso em: 10 maio 2018.

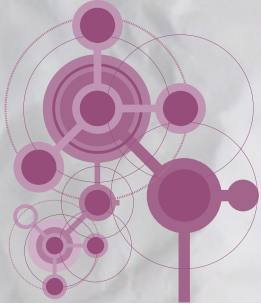


Figura 2: Print de tela da publicação da Salon Line com os produtos do influenciador digital Felipe Neto

Salon Line está com Danylio Nascimento e outras 6 pessoas.
 28 de março · 🌐

Segura esse REBULIÇO! Chegou a Linha Color Express Fun FELIPE NETO!!! UNJUL! São 3 cores exclusivas e ainda por cima neon: PINKNETO, AMARELONETO E VERDENETO. As corujas mais amadas desse Brasil vão pirar com essa coloração que não possui amônia e oxidantes, para o seu cabelo ficar cheio de estilo e atitude. A pré-venda começa hoje aqui: <http://www.lojadasalonline.com.br/felipeneto>, e elas começam a ser enviadas a partir de 09/04. Bora se jogar nessa aventura juntos?!

Curir Comentar Compartilhar

Gustavo Mello e outras 10 mil pessoas Mais relevantes

7.866 compartilhamentos 3,8 mil comentários

Escreva um comentário...

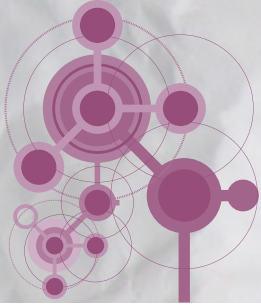
Anny Ribeiro Salon Line, cadê a azul ?? Enquanto não tem azul meus cachos ficaram rosas.
 Curir · Responder · 5 sem 148

Salon Line Anny, só temos as cores PINKNETO, VERDENETO E AMARELONETO. 😊 Mas estamos anotando a sua sugestão e passando ao setor responsável. Mas enquanto isso, arrasa no PINKNETO que está o BABADO!!! 🥰❤️🥰
<http://www.lojadasalonline.com.br/color-express-fun.../>

COLOR EXPRESS FUN FELIPE NETO - PINKNETO - Loja da...
 LOJADASALONLINE.COM.BR
 Curir · Responder · 5 sem 104

Fonte: Facebook, 2018 (perfil Salon Line)⁵.

⁵ Disponível em: <https://bit.ly/2LsuvyH>. Acesso em 8 maio 2018.



O próprio Felipe Netto postou em seus canais o lançamento e a parceria com a Salon Line, conforme podemos ver a seguir (Figura 3).

Figura 3: Posts do Felipe Netto no YouTube e no Twitter, respectivamente, a respeito da parceria com a marca Salon Line



Fonte: YouTube, 2018 (canal Felipe Neto)⁶; Twitter, 2018 (perfil Felipe Neto)⁷.

O vídeo do influenciador no seu canal no YouTube reuniu, até 28 de Agosto de 2018, 2.577.112 visualizações, contra quase 10 mil do post da marca no Facebook. No Twitter, na postagem em que menciona o lançamento, são 242 comentários, 639 *retweets* e mais de 5,4 mil curtidas. Em ambos os casos, notamos a força de Felipe Netto junto às audiências e um potencial poder de influência e reverberação do produto. No canal da marca⁸ no YouTube, não identificamos nenhum vídeo específico sobre as tinturas. Ou seja, a marca optou em publicizar o produto por meio influenciador, restringindo-se à postagem mencionada em seu perfil do Facebook.

Em todos os casos já citados, estamos falando do uso de pessoas como transmissoras de informações e conteúdos e não *fanpages* ou perfis oficiais das marcas. Não seria a velha lógica das relações públicas de se utilizarem de lideranças de opinião como canais de difusão de mensagens?

Uma quarta opção na tentativa de “enganar” o algoritmo é o uso de conteúdo viral. Foi o que fez a marca Bauducco ao postar imagem de uma colomba pascal com 200% de uvas passas (Figura 4). A publicação gerou retorno de engajamento (143 mil curtidas, mais de 29 mil comentários e quase 11 mil compartilhamentos) para a marca e rendeu exposição de mídia espontânea, por meio de compartilhamento de usuários e interesse da mídia tradicional no caso, como publicações nas revistas on-line *Exame*⁹, *InfoMoney*¹⁰ e *Adnews*¹¹.

6 Disponível em: <https://youtu.be/vGV0fgLpLgQ>. Acesso em: 10 maio 2018.

7 Disponível em: <https://bit.ly/2XNCSLU>. Acesso em: 10 maio 2018.

8 Disponível em: <https://bit.ly/2jbrpN9>. Acesso em: 10 maio 2018.

9 Disponível em: <https://bit.ly/2LvH10c>. Acesso em: 8 maio 2018.

10 Disponível em: <https://bit.ly/2JRJ9fl>. Acesso em: 8 maio 2018.

11 Disponível em: <https://bit.ly/32EcX84>. Acesso em: 8 maio 2018.

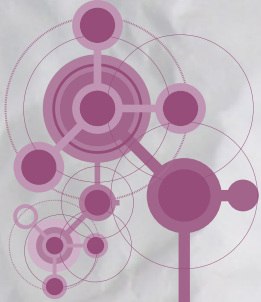


Figura 4: Print de tela da publicação da Bauducco sobre a colomba pascal com 200% de uvas passas



Fonte: Facebook, 2018 (perfil Bauducco)¹².

A ideia da Bauducco era gerar burburinho e alto engajamento em sua postagem, de forma a chamar a atenção do algoritmo para uma postagem de alta visibilidade.

Outro caso que seguiu essa mesma linha foi o da *fanpage* do GNT com uma postagem sobre um de seus programas, *Cozinha Prática*, com Rita Lobo. A postagem se valeu de um linguajar próprio da rede social e atraiu dezenas de milhares de curtidas e mais de 900 mil visualizações para o vídeo (Figura 5).

¹² Disponível em: <https://bit.ly/2GjWlJo>. Acesso em: 8 maio 2018.

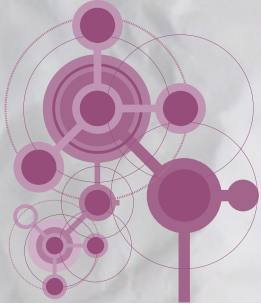
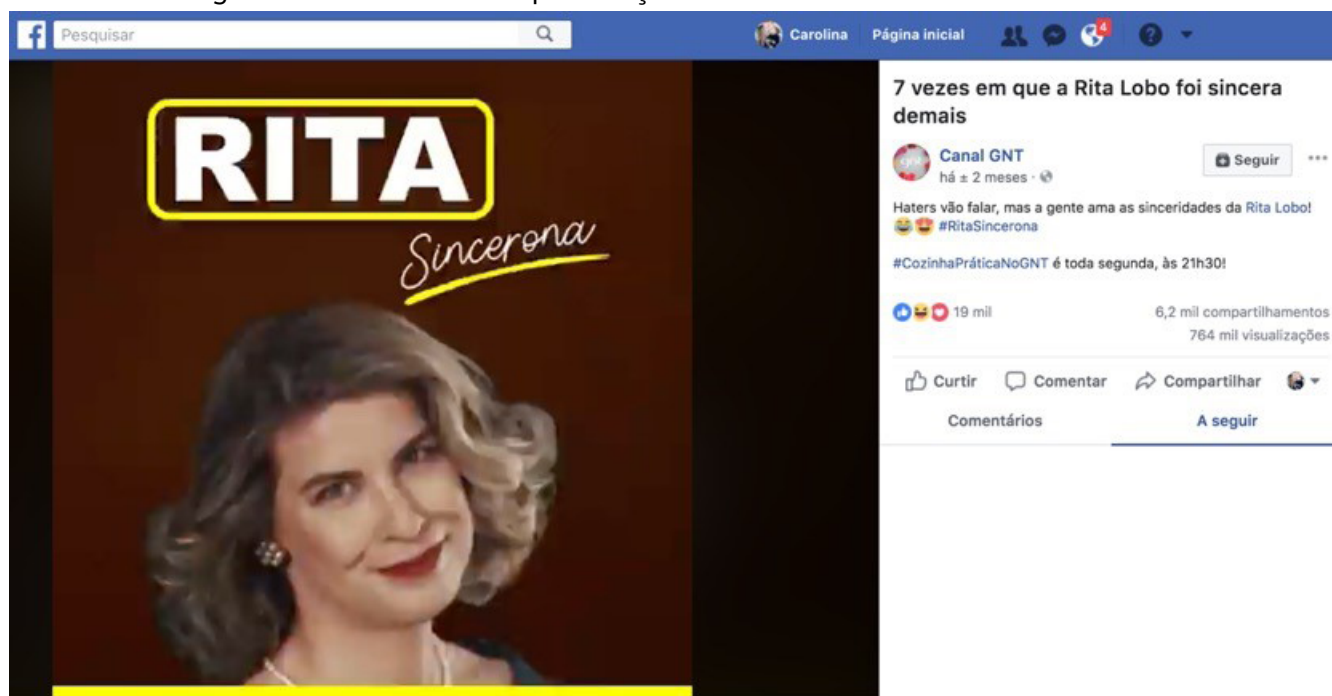


Figura 5: Print de tela da publicação da GNT com um vídeo da Rita Lobo

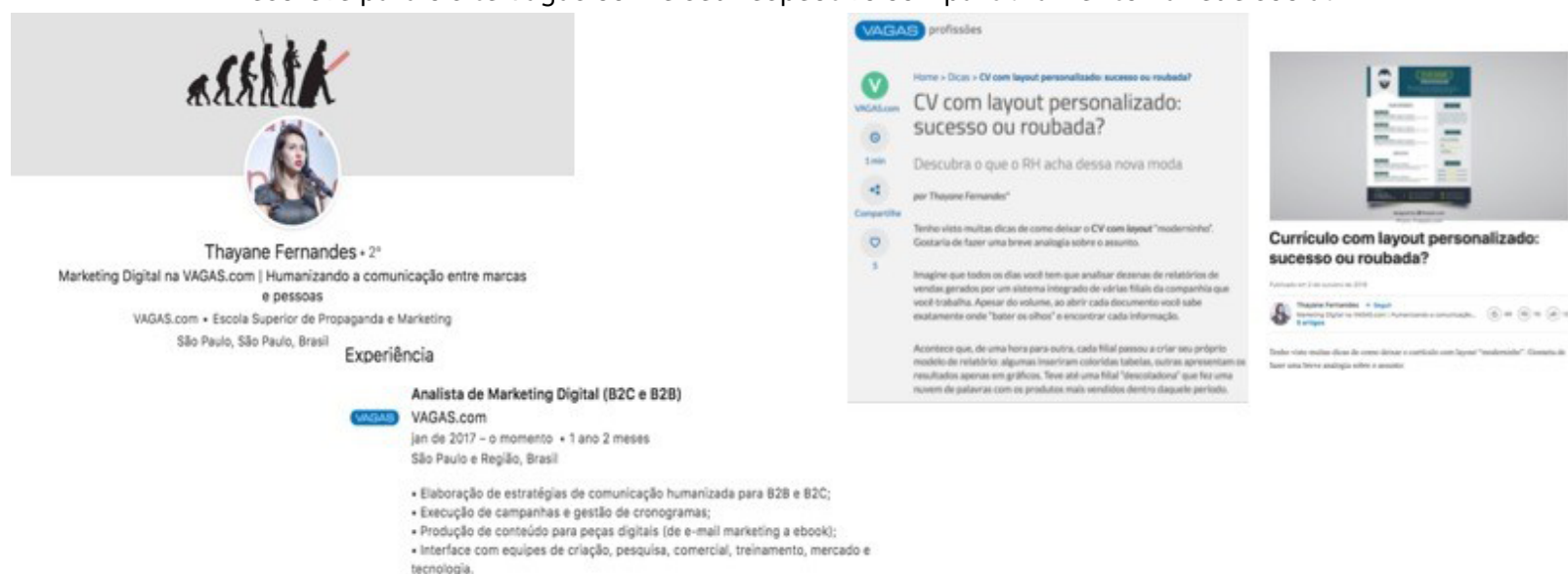


Fonte: Facebook, 2018 (perfil Canal GNT)¹³.

Assim, o primeiro passo para uma organização seria mapear os funcionários com interesse e potencial de difusão de conteúdos na rede, verificar seu interesse em participar e treiná-los para a função. Poderia ser uma espécie de *social media training*¹⁴. Formar porta-vozes comuns para as mídias sociais.

Um exemplo é a analista de marketing digital do site Vagas.com, Thayane Fernandes, que escreve artigos para o site da companhia e os compartilha em seu perfil pessoal na rede social LinkedIn (Figura 6). Assim, potencializa a divulgação entre sua rede de contatos, atraindo a atenção não só para si enquanto embaixadora de um conteúdo próprio, mas para a companhia que representa.

Figura 6: Imagem do perfil de LinkedIn de Thayane Fernandes e exemplos do conteúdo que escreve para o site Vagas.com e seu respectivo compartilhamento na rede social

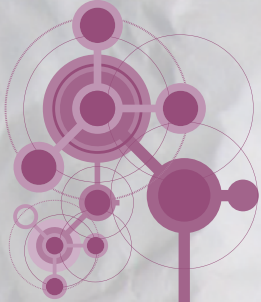


Fonte: LinkedIn, 2018 (perfil Thayane Fernandes)¹⁵.

¹³ Disponível em: <https://bit.ly/2YZAqi0>. Acesso em: 28 ago. 2018.

¹⁴ Da mesma forma que treinamos executivos para serem porta-vozes para a imprensa, podemos treinar funcionários para que sejam representantes das organizações nas mídias sociais, desde que tenham aceitado de maneira voluntária e benéfica para suas carreiras.

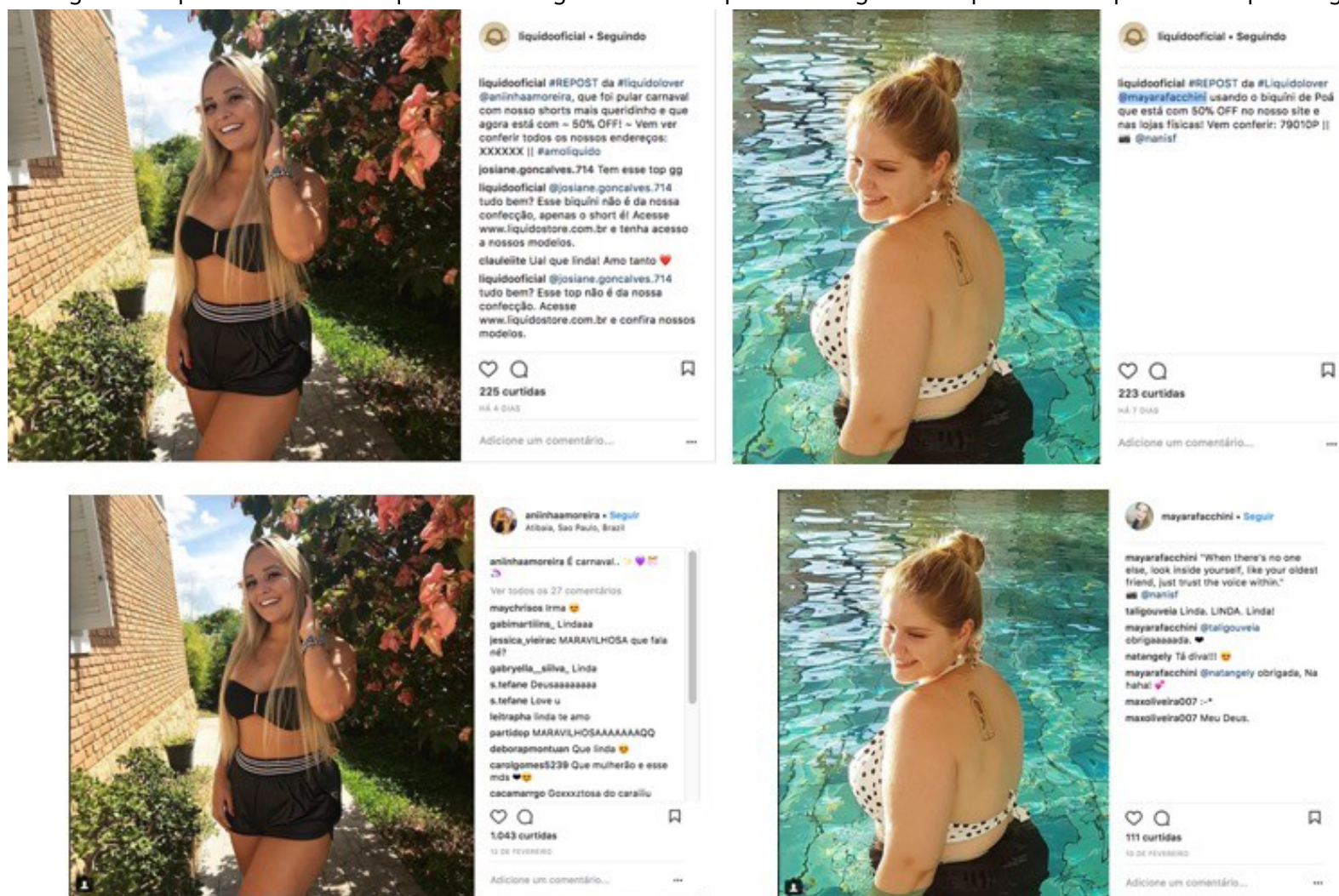
¹⁵ Disponível em: <https://www.linkedin.com/in/thayane/> e <https://bit.ly/32ADZgJ>. Acesso em: 21 ago. 2018.



Outra questão crucial estaria na identificação de fãs e clientes extremamente assíduos e fiéis das marcas, uma vez que esses embaixadores naturais de uma organização – em troca de vantagens, descontos, obtenção de informações em primeira mão – também poderiam ser abastecidos de informações e tratados como público de divulgação, assim como a imprensa ou os formadores de opinião nas mídias sociais.

A marca de moda praia Líquido publica e republica imagens de seus seguidores em seu perfil no Instagram. Assim, além de ser exposta no perfil de suas admiradoras, as replica como forma de mostrar que utiliza o conteúdo gerado pelo usuário como estratégia de relacionamento em seu perfil na rede social (Figura 7).

Figura 7: Imagens dos perfis da marca Líquido no Instagram e das respectivas seguidoras que foram republicadas pela organização



Fonte: Instagram, 2018 (perfis Líquido, Ana Carolina e Mayara Facchini)¹⁶.

Por fim, estaria dentro do escopo da área de relações públicas e comunicação organizacional selecionar influenciadores digitais e seus respectivos portes (micro, médio ou grande) para ações de relacionamento ou mesmo pagamento, já que muitos desses públicos só trabalham de maneira remunerada.

No entanto, na ação ilustrada a seguir (Figura 8), a editora do álbum da Copa do Mundo, Panini, enviou à atriz e influenciadora digital Bruna Marquezine um exemplar e um monte de figurinhas do seu então namorado, o jogador de futebol Neymar Jr., com a seguinte mensagem: “Bruna, figurinha repetida preenche álbum?”. A ação foi espontânea e não envolveu pagamento junto à influenciadora. A atriz acabou por publicar o item recebido em seu perfil de Instagram¹⁷, na seção Stories.

¹⁶ Disponível em: <https://bit.ly/30LucTt>, <https://bit.ly/2LtU16U> e <https://bit.ly/202Xvzj>. Acesso em: 21 ago. 2018.

¹⁷ Disponível em: <https://bit.ly/2Y3rRpc>. Acesso em: 9 ago. 2018.

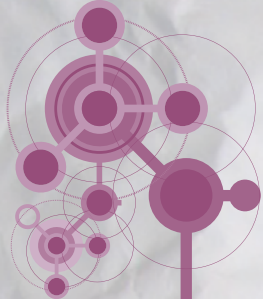
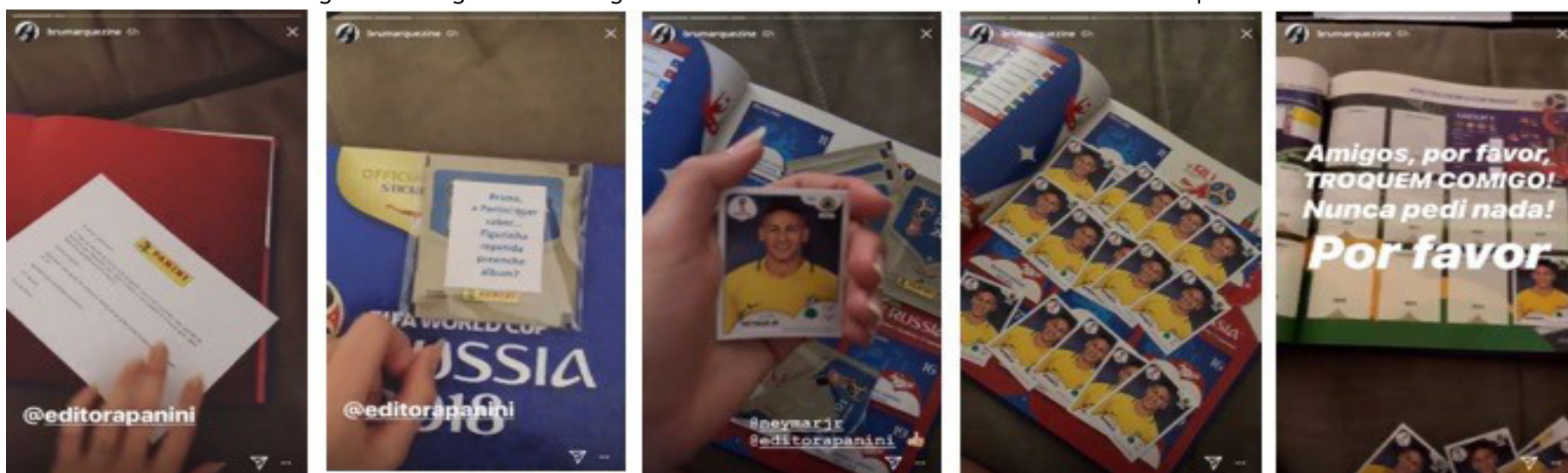


Figura 8: Imagens do Instagram Stories da influenciadora e atriz Bruna Marquezine.



Fonte: RPalavreando, 2018¹⁸.

Passada essa primeira etapa de mapeamento e seleção, a próxima fase se concentraria no desenho das estratégias de relacionamento com cada público e delineamento de que vantagens e contrapartidas cada um dos públicos de interesse ganharia com a relação (brindes, benefícios, descontos, remuneração etc.).

Uma atribuição fundamental que se faz necessária ao profissional de RP quando trabalha com relacionamentos digitais é a análise de dados. Entender quais relacionamentos geraram visibilidade positiva (ou não), deram retorno às organizações, reverberam nas mídias sociais e na imprensa, conquistaram mais clientes ou simpatizantes, entre outros indicadores e métricas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que conseguimos notar a partir de observações empíricas e cruzamentos teóricos é que as organizações estão fazendo uso, sim, de figuras influenciadores, porém, em sua maioria, dentro de seus “muros institucionais”, isto é, utilizam-se da voz de colaboradores, clientes ou influenciadores digitais, porém dentro de seus perfis oficiais. Contudo o alcance orgânico já tolhido pelo Facebook e demais plataformas – Instagram, Google, YouTube etc. – continua “sufocado” e a marca não consegue atingir a totalidade de sua audiência.

É o caso da Nestlé, que dá voz a colaboradores em seu Instagram, e à Amazon que possui um perfil inteiro dedicado a contar como é trabalhar na companhia (Inside Amazon) (Figura 9).

¹⁸ Disponível em: <https://bit.ly/2YdTzj5>. Acesso em: 8 ago. 2018.

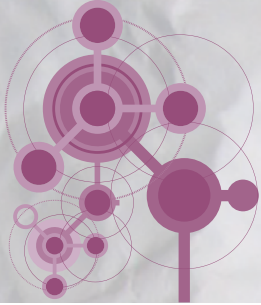
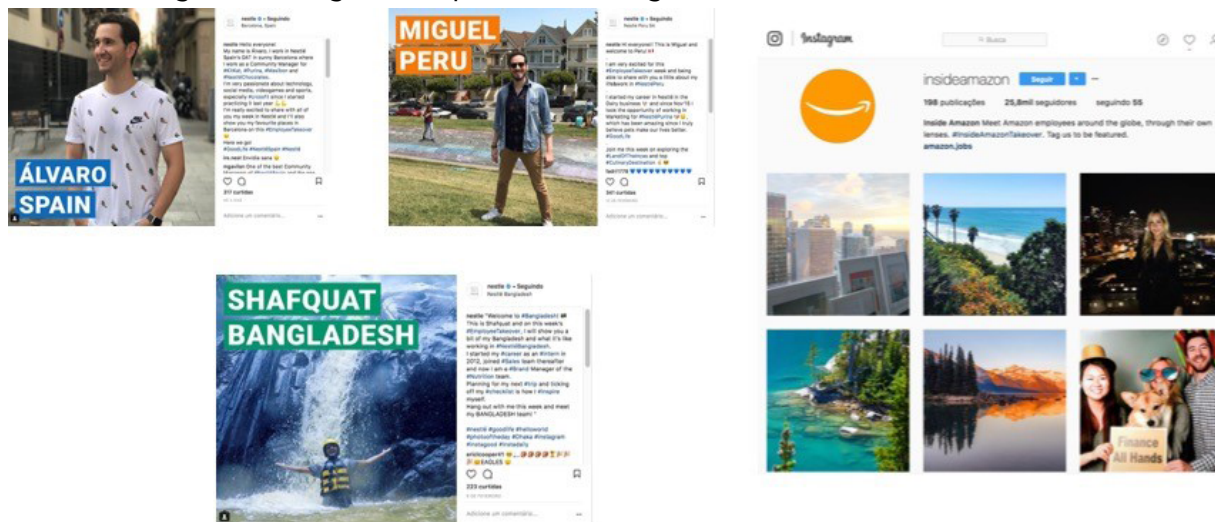


Figura 9: Imagem dos perfis de Instagram da Nestlé e Inside Amazon



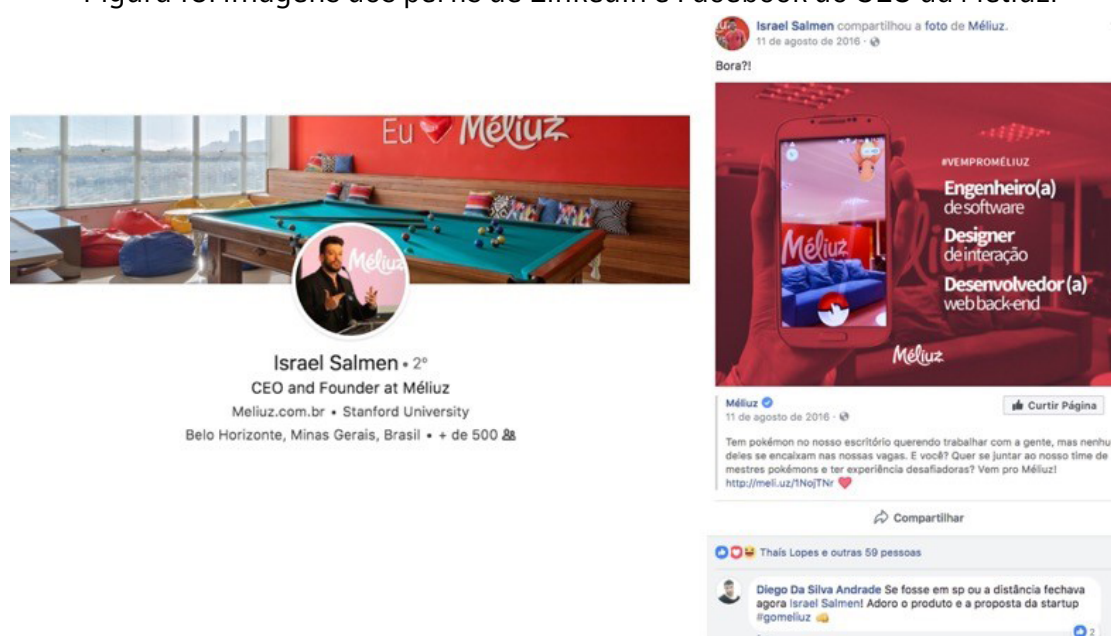
Fonte: Instagram, 2018 (perfis Nestlé e Inside Amazon)¹⁹.

Se essas organizações também provocassem seus funcionários para que fizessem postagens em seus próprios perfis não seria mais genuíno e driblaria o algoritmo que tolhe e cerceia o alcance das páginas corporativas? Claro que há questões jurídico-legais a serem estudadas e pensadas mais a fundo, porém há que se caminhar nessa direção, uma vez que o Facebook e seus pares avançam na direção de encolher o alcance e o impacto das páginas institucionais.

O exemplo a seguir (Figura 10) é do CEO Israel Salmen, da Méliuz, uma empresa de *cashback*²⁰, que compartilha e endossa os conteúdos da *startup* nas mídias sociais como forma de legitimá-los e ampliar seu alcance em função da sua rede de contatos.

O funcionário agora fala de suas impressões em redes sociais. Nas palavras de Formanchuk (2011, p.10), "O empregado rompe o molde de empregado e se converte em 'formador de opinião', 'relações públicas informal' ou, como muitos chamam 'embaixador da marca'".

Figura 10: Imagens dos perfis de LinkedIn e Facebook do CEO da Méliuz.



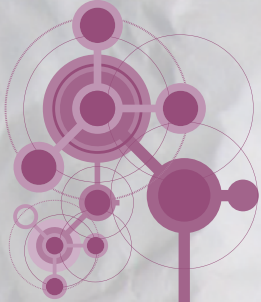
Fonte: LinkedIn, 2018 (perfil Israel Salmen)²¹; Facebook, 2018 (perfil Israel Salmen)²².

19 Disponível em: <https://bit.ly/2D1uWeF> e <https://bit.ly/2O68rFD>. Acesso em: 21 ago. 2018.

20 *Cashback*, em inglês, significa dinheiro de volta. Segundo o próprio site da empresa (<https://www.meliuz.com.br/sobre-nos>), o Méliuz é um portal que disponibiliza, gratuitamente, cupons de desconto das melhores lojas on-line do Brasil e devolve parte do valor gasto nas compras, direto na conta bancária de quem o utiliza.

21 Disponível em: <https://bit.ly/2Y2QbDB>. Acesso em: 10 ago. 2018.

22 Disponível em: <https://bit.ly/2XY5ygA>. Acesso em: 10 ago. 2018.



O que propomos aqui é que as organizações façam uso da estratégia de dar voz aos colaboradores, clientes e influenciadores digitais, porém em seus próprios canais, em seus perfis pessoais. Assim, o algoritmo não os atinge da mesma maneira que alcança as marcas e a mensagem corporativa – que óbvia e logicamente tem de ser relevante, interessante e prestadora de serviço – tem maior chance de impactar mais pessoas sem grandes custos e usando estratégias de relacionamento, ou seja, de relações públicas digitais.

É importante também que as organizações tenham estratégias proprietárias de presença e engajamento no ambiente digital para não dependerem apenas da visibilidade “dada” pelas plataformas de mídias sociais. É o caso do aplicativo GloboPlay, da Globo, que tem conteúdo da emissora no formato digital, no qual a organização concentra suas iniciativas de interação, participação e colaboração de seu público, utilizando-se, inclusive, de *cross media*²³.

Trata-se de formas de atrair, reter e monetizar sobre um conteúdo e um ambiente proprietários e não depender das “casas alugadas” que são as plataformas de mídias sociais.

Finalizamos com o pensamento de Terra (2015, p.107):

Por meio do uso estratégico das lógicas do entretenimento e das experiências motivadas pelas marcas, a comunicação corporativa, antes ligada apenas ao institucional, vem tentando transformar o consumidor em fã e, com isso, construir uma imagem e uma reputação digitais por meio de ações dialógicas, interativas e participativas que culminem em seu encantamento. O resultado: uma base de fãs enorme que legitime a presença das marcas nas redes sociais. Mas, há que se pensar em estratégias não apenas de visibilidade e/ou presença, mas também de relacionamento, interação, diálogo, escuta e retorno à base de fãs e usuários de mídias sociais. Aí é que entram as relações públicas digitais.

REFERÊNCIAS

BERTOCCHI, Daniela; SAAD, Elizabeth. Web Semântica: que comunicação temos quando as máquinas também comunicam? *In*: CONGRESSO MUNDIAL DE COMUNICAÇÃO IBEROAMERICANO, 1., 2011. São Paulo. *Anais* [...]. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2011. p.1-20. Disponível em: <https://bit.ly/2YfekuA>. Acesso em: 20 ago. 2018.

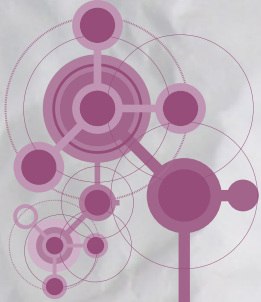
BOLAND, Brian. Alcance orgânico no Facebook: suas dúvidas respondidas. *Facebook para Empresas*, Menlo Park, 7 jun. 2014. Disponível em: <https://bit.ly/1xK2XG3>. Acesso em: 20 ago. 2018.

COSTA, Thaís. Algoritmo de redes sociais: como funcionam Instagram, Facebook, LinkedIn e Twitter e como performar melhor em cada um deles? *Rock Content*, Belo Horizonte, 4 maio 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2VujEWt>. Acesso em 8 ago. 2018.

DREYER, Bianca M. *Relações públicas na contemporaneidade: contexto, modelos e estratégias*. São Paulo: Summus, 2017.

ELI Pariser: tenha cuidado com os “filtros-bolha” online. [S.l.: s. n.], 2011. 1 vídeo (8 min). TED: Ideas worth spreading. Disponível em: <https://bit.ly/219y6DR>. Acesso em: 20 ago. 2018. FORMANCHUK, Alejandro. *Branding interno: uma trama inteligente*. Buenos Aires: Formanchuk & Asociados, 2011.

²³ Do inglês, cruzamento de mídias. A ideia da emissora de TV Globo ao solicitar a participação do telespectador é fazê-lo acessar o seu aplicativo proprietário para que a interação ocorra ali e não nas redes sociais, por exemplo. Com isso, a Globo concentra seu público em suas propriedades, sejam elas eletrônicas ou digitais e capta mais anunciantes específicos para cada uma de suas plataformas.



GALVÃO, Daniel. Filtro bolha: a verdade por trás do que aparece no seu feed. *Site CanalTech*, São Bernardo do Campo, 28 jun. 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2NuLgXk>. Acesso em: 20 ago. 2018.

HARARI, Yuval N. *Homo Deus: uma breve história do amanhã*. São Paulo: Companhia das Letras, 2016.

LATOUR, Bruno. *Reagregando o social: uma introdução à teoria do ator-rede*. Salvador: Edufba; Bauru: Edusc, 2012.

LINKEDIN chega a 500 milhões de usuários. *G1*, Rio de Janeiro, 24 abr. 2017. Disponível em: <https://glo.bo/2ksdsxv>. Acesso em: 8 maio 2018.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. Amostragem não probabilística: adequação de situações para uso e limitações de amostras por conveniência, julgamento e quotas. *Administração On Line*, São Paulo, v.2, n.3, 2001. Disponível em: <https://bit.ly/32xadcl>. Acesso em: 21 ago. 2018.

PEREIRA, Ana Paula. O que é algoritmo? *Tecmundo*, São Paulo, 12 maio 2009. Disponível em: <https://bit.ly/2t3wwlj>. Acesso em: 20 ago. 2018.

Quais os tipos de publicação que verei no Feed de Notícias? Menlo Park: Facebook, 2013. Disponível em: <https://bit.ly/2YYYAJx>. Acesso em: 18 jul. 2019.

RAPOSO, João F. Algoritmos, personalização e filtragem do conteúdo. In: SAAD, Elizabeth; SILVEIRA, Stefanie C. da. (org.). *Tendências em comunicação digital*. São Paulo: ECA/USP, 2017. v.2, p.148-167. Disponível em: <https://bit.ly/2AadMLm>. Acesso em: 20 ago. 2018.

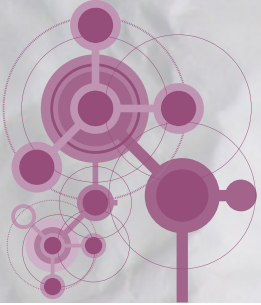
RIBEIRO, Laura. Algoritmo do Facebook: como ele funciona e como aumentar o seu tráfego orgânico. *Rock Content*, Belo Horizonte, 17 jan. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2JCYali>. Acesso em 20 ago. 2018.

TERRA, Carolina F. Relações públicas 2.0: novo campo de atuação para a área. In: CHAMUSCA, Marcello; CARVALHAL, Márcia. *Relações públicas digitais: o pensamento nacional sobre o processo de relações públicas interfaceado pelas tecnologias digitais*. Salvador: Edições VNI, 2010. p.100-134.

TERRA, Carolina Frazon. Relacionamentos nas mídias sociais (ou relações públicas digitais): estamos falando da midiatização das relações públicas? *Organicom*, São Paulo, v.12, n.22, p.104-117, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/2xTbnky>. Acesso em: 22 ago. 2018.

VASCONCELOS, Gabriel; SOARES, João Pedro. "Se você entender os algoritmos da internet, tomará o poder". *Brasil Econômico*, São Paulo, 22 maio 2015. Disponível em: <https://bit.ly/1HAtLwo>. Acesso em: 9 ago. 2018.

Texto recebido em 11.07.2019 e aprovado em 12.07.2019.



Social networks in organizations

Redes sociais nas organizações

Redes sociales en las organizaciones



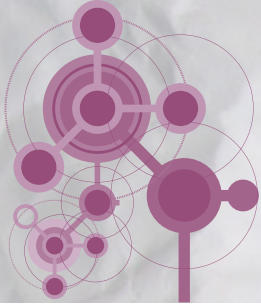
José G. Vargas-Hernández

- PhD in Economics
- PhD in Public management
- University Center for Economic and Managerial Sciences – University of Guadalajara
- E-mail: jvargas2006@gmail.com



Cecilia Morales-Del-Rio

- PhD candidate in Administrative Sciences
- University Center for Economic and Managerial Sciences – University of Guadalajara
- E-mail: cecilia.mdelrio@academicos.udg.mx; cecilia.morales@cucea.udg.mx



Abstract

Social networks play a key role in communication-related organizations. Unfortunately, the current literature has only been focused on the use of social networks within communities for creation and interaction between the organization and consumers, concerning mostly digital marketing and branding. Much of this literature falls under two interesting perspectives, the importance of communication in organizations and the use of social networks as a new communication channel. Organizations need communication as part of the understanding between management and employees, whereas social networks integrate agents into digital communities. This study summarizes the literature concerning each of these perspectives to derive assumptions and expected results on communication with social networks within organizations. Then, by means of a sociological perspective, the reconciliation of these views considering the incorporation of social networks as a new form of internal communication for organizations is proposed. There is a need for integration of communities with social networks, based on the context of premises made by previous studies.

KEYWORDS: SOCIAL NETWORKING • COMMUNICATION • COMMUNICATION MANAGEMENT • EWOM.

Resumo

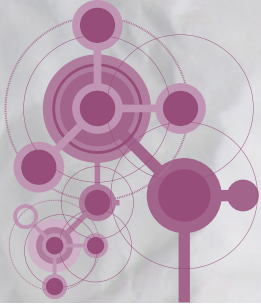
As redes sociais desempenham um papel fundamental nas organizações relacionadas à comunicação. Infelizmente, a literatura atual tem se concentrado apenas no uso de redes sociais dentro das comunidades para criação e interação entre a organização e os consumidores, principalmente em marketing digital e *branding*. Grande parte dessa literatura se enquadra em duas perspectivas interessantes, a importância da comunicação nas organizações e o uso das redes sociais como um novo canal de comunicação. As organizações precisam de comunicação como parte do entendimento entre a gerência e os funcionários, enquanto as redes sociais integram agentes às comunidades digitais. Este estudo resume a literatura sobre cada uma dessas perspectivas para derivar pressupostos e resultados esperados na comunicação com redes sociais dentro das organizações. Em seguida, por meio de uma perspectiva sociológica, propõe-se a conciliação dessas visões considerando a incorporação das redes sociais como uma nova forma de comunicação interna para as organizações. Há necessidade de integração de comunidades com redes sociais, com base no contexto de premissas feitas por estudos anteriores.

PALAVRAS-CHAVE: REDES SOCIAIS • COMUNICAÇÃO • GESTÃO DE COMUNICAÇÃO • EWOM.

Resumen

Las redes sociales desempeñan un papel clave en las organizaciones relacionadas con la comunicación. Desafortunadamente, la literatura actual solo se ha centrado en el uso de las redes sociales dentro de las comunidades para la creación e interacción entre la organización y los consumidores, en lo que concierne principalmente al marketing y el *branding*. Gran parte de esta literatura se inscribe en dos perspectivas interesantes, la importancia de la comunicación en las organizaciones y el uso de las redes sociales como un nuevo canal de comunicación. Las organizaciones necesitan la comunicación como parte del entendimiento entre la gerencia y los empleados, mientras que las redes sociales integran a los agentes en las comunidades digitales. Este estudio resume la literatura sobre cada una de estas perspectivas para derivar suposiciones y resultados esperados en la comunicación con redes sociales dentro de las organizaciones. Luego, a través de una perspectiva sociológica, se propone la conciliación de estos puntos de vista considerando la incorporación de las redes sociales como una nueva forma de comunicación interna para las organizaciones. Existe la necesidad de integración de las comunidades con las redes sociales, en función del contexto de las premisas realizadas por estudios anteriores.

PALABRAS CLAVE: REDES SOCIALES • COMUNICACIÓN • GESTIÓN DE COMUNICACIONES • EWOM.



INTRODUCTION

The emergence of the Web 2.0 has been driven by strategists, as well as the use of social networks in organizations as a form of communication, which led to the creation of a new communication model. This Web 2.0 is a process of interaction between individuals or social groups involved in its implementation (Cebrián Herreros, 2008). Given this context, companies now develop their own social networks as a way to compete against their rivals and provide added value to their potential consumers (Casaló; Flavián; Guinalú, 2011).

Web 1.0 and “traditional” media brands have control over information and over access and/or level of interactivity that can be allowed. However, Web 2.0 passes control directly to users on equal terms, and as such users of a social network have control (Cebrián Herreros, 2008). Users define where interest lies and what information or idea is appreciated. This leads organizations to create connections between their users in order to generate information networks. As such, the consumer is an active participant in the exercise of interactivity of multiple chains with immediate feedback and high communication (De Valck; Van Bruggen; Wierenga, 2009).

Digital media has been crucial to revalue brands and to get awareness of user comments, creating a new bonding and social relations instrument (Robles, 2014), which is based on the creation of a social network, sharing activities and enhancing relationships.

But the question is not whether social networks work for communication with stakeholders, as demonstrated in several studies, but if this same new communication system, new way of interaction between social groups can operate within organizations. This article thus focuses on creating a literature review on the use of social networks in today's communication, and tries to understand how organizations are adapting to these changes, and how they might include these same strategies in internal communication.

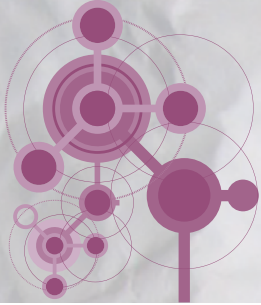
COMMUNICATION IN ORGANIZATIONS

Communication comes from Latin *comunicare*, which means sharing; communicationis meant to exchange data, ideas, experiences, opinions, information, attitudes and feelings between two or more people (Comunicación, 2019). Communication is inherent to human beings, it is the faculty that has the human being to transmitting information, feelings and experiences to one or more people, and this collective interaction molds man, displays something in common, and as such it plays an important role in the development of any human interaction (Rivera et al., 2005). Communication then forms a set of tools, strategies and major actions in the organizational world, and thus proper handling of this tool can become a key factor in the success of organizations today.

Communication helps the understanding between management and employees, trying to combine various interests, expectations and needs, as well as both the development of human talent and the optimization of production (Rivera et al., 2005).

Organizational communication depends on the flow of internal communication that occurs within the organization to establish relationships between individuals. So when communicating doors open in, labor relations develop amidst an atmosphere of sincerity, listening and circulation of information (Gurău, 2008).

In organizations it is essential that there be a democratic, prosper and calm organizational climate, where harmony and respect between managers and other staff is common, and work is recognized, staff are motivated, with such an environment bringing up courage and inspiration to their peers (Del Olmo Arriaga; Fondevila, 2009).



Accordingly, "information, as a basic resource for development of human relations, must be timely, since it is an essential tool to achieve synergy-oriented actors of different organizational processes and to publicize political, cultural and economic development in social and academic institutions, allowing to enrich the quality of work" (Del Olmo Arriaga; Fondevila, 2009, p.35).

- **Proposition 1.** Communication within organizations establishes stable relations between individuals of said organization, creating an environment suitable to the development of human talent and production optimization.

Through communication, closer ties can be achieved, contact between staff working in a company is intensified, their participation in creating opportunities and solutions to problems and weaknesses is encouraged; which in turn will help individuals feel involved, considered by their superiors, increasing their motivation which thus may lead to better performance at work; i.e. communication covers all categories of organization and demands action, planning and understanding in all spaces to strengthen these relations (Rivera et al., 2005).

- **Proposition 2.** Communication in organizations encourages close links and problem solving, increasing work performance.

SOCIAL MEDIA COMMUNICATION

The internet has allowed people around the world to make personal observations, thoughts and opinions accessible to the community with one click. This led to the creation of a diverse mosaic of communications, creating communities where people trade experiences and feelings, talking about their favorite products and services, politics and world incidents. Examples of such communities are online forums directed towards product review, instant messaging, discussion groups on the internet, mailing lists, and chat rooms (Dellarocas, 2006).

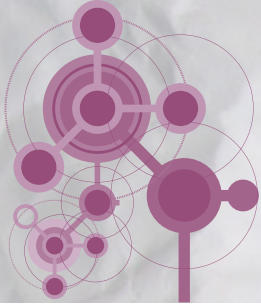
The notion of an online community is not new. Kannan, Chang and Whinston (2000) mention that at the beginning of the internet, the first online communities were created by researchers who exchanged ideas and information to create collaborative projects.

The concept of network derives from its technical approach that works around the nature of social ties. Social networks represent a source of first-hand information for organizations, because from them it is possible to meet the needs and concerns with which they interact (Casaló; Flavián; Guinalú, 2011). But in order to achieve these benefits, participation at high levels is required to ensure the long term survival (Uribe Saavedra; Rialp Criado; Llonch Andreu, 2013).

Among the communication strategies used in social networks is the so-called viral marketing, which can be used for the reward of big companies with large budgets, such as SMEs. When viral marketing is used, it can improve the brand proposal, making it more noticeable in the market (Arcos; Gutiérrez; Hernanz, 2014). This is because it has been shown that consumers may be influenced by opinions in online forums ahead of making a purchase decision (Dellarocas, 2006). These views are known as electronic Word-of-Mouth (eWOM). Viral marketing therefore uses eWOM as a form of communication within social networks. Hence, social networks have become a medium for social interactions (Uribe Saavedra; Rialp Criado; Llonch Andreu, 2013).

- **Proposition 3.** The eWOM employees can influence other employees in decision-making as a strategy used by leaders of management.

From Facebook to Twitter, new networks like Snapchat have exponentially increased the number of users (Keenan; Shiri, 2009), and the eWOM, them. These social networks have a variety of features that facilitate socializing on the internet. Users share,



songs, reflections, photos, private messages, videos and other kinds of expression publicly. The number of social networking sites has also grown, contributing with different approaches, designs and features to their users (Bigné; Küster; Hernández, 2013).

- **Proposition 4.** Social networks within the organization serve as a communication form between employees and management as they could share thoughts, problem solving, perspective of future scenarios and other forms of expression that have to do with the daily living of the organization.

Social networks have a specific role within the community, not only because it is a subject of interest for the union of the community, but now all interests are brought together in a single center (Keenan; Shiri, 2009). The previous approach of the social networking era of issues and interests, while the core of social media is people and collective identity (Bigné Küster; Hernández, 2013). In previous social networking environments, a user could focus almost fully on a specific subject of interest, creating a community around it (Sádaba, 2012). Community discussions now focus on the standard interests of the group, with emphasis on issues and community responses (Rejón Guardia, 2013). The social network atmosphere focuses more on the user's identity. Users became involved in niche interest packs and started engaging in communities within the network, the goal being the means for unity. The importance of the issue and the discussion thread are replaced by an emphasis on each user's profile (Balakrishnan; Dahnil; Yi, 2014).

- **Proposition 5.** Employees and users within the social network of an organization create community identity and improve the interaction and integration thereof, while also allowing for the individuality of the employee.

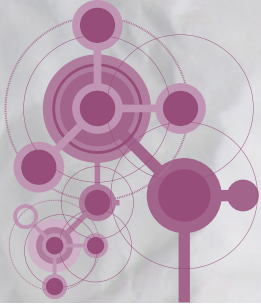
These users are amateurs with talent or expertise in a particular subject and who publish a large amount of original information in social networks, and are able to help with problem solving and make the organization wiser about consumer decisions (Pérez Dasilva et al., 2013). Internet and this new form of communication increase the ability to influence users, who now acknowledge their own ability to influence in organizations and institutions, since "the role of a subject in the network is given by what it provides them and the value others attach to it, in a process named collective review" (Perez Dasilva, 2013, p.368).

These communities created on social networks are based on content arising from collaborative and participatory work, and consequently the interest of social networks does not focus much in content and its ability to establish valuable relationships (Robles, 2014).

- **Proposition 6.** Organizations using an internal social network will be creating a collaborative and participatory community, which helps establish valuable relationships apart from the employment relationship.

Internet today is like an ample conversation, and organizations are realizing they have to be present and participate in the conversation, since users are probably wishing to connect and talk to them (Spaulding, 2010). Social networking is a space that enables organizations to connect with customers and talk to them, especially because this conversation allows them to know their customers and learn from them as well as knowing them better and creating stronger bonds with the company, which in turn translates into business results (Rocha et al., 2013).

- **Proposition 7.** Social networking allowed to establish conversations that enable the better understanding and learning of employees in order to connect and converse with them.



ADDITIONAL CONTINGENCIES

Propositions 1-2 suggest the need for communication within organizations. Propositions 3–7 describe the inclusion of social networks as a new form of communication that can lead to the realization of new potential. Therefore, scholars who investigate these hypotheses would do well to incorporate this kind of effect on their models.

CONCLUSIONS

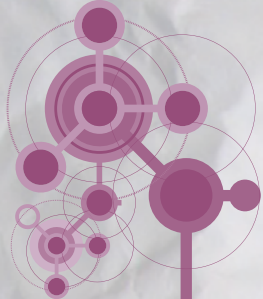
Given the above so far, there is no doubt that communication within social networks has integrated the usual behavior of people and enjoys great power in our actions and daily habits (Pérez Dasilva et al., 2013). Social networks become a tool to consider in organizational communication strategy, as they could allow employees to contact them and increasingly spend more time online.

The internet would thus be a communication channel to take into account increasing organizational relationships. The use of social networks by companies is becoming a key part of communication strategies to leverage and “chat” with their consumers (Rocha et al., 2013). As such, why not take the same strategy internally with employees and “chat” with them on this new channel. This article presents some proposals that can help solve different conceptions of a variety of internal communications within an organization.

These arguments have practical implications. If the use of social networks as a channel of communication within organizations has the impact that our assumptions suggest, then certain types of organizations are facing more challenge related to them: specifically, organizations where many channels and branches of significant size exist, where the common denominators are lower because the organization could not generate the expected sense of community. In such conditions, communication and business priorities may differ, and it is advisable to seek options for developing an operating channel in the long term and bring this community into the hands of those who prioritize the value of communication within the organization.

REFERENCES

- ARCOS, Virginia Aguilar; GUTIÉRREZ, Sonia San Martín; HERNANZ, René Payo. La aplicación empresarial del marketing viral y el efecto boca-oreja electrónico. opiniones de las empresas. *Cuadernos de Gestión*, Bilbao, v.14, n.1, p.15-31, 2014. doi: 10.5295/cdg.120348va.
- BALAKRISHNAN, Bamini; DAHNIL, Mohd Irwan; YI, Wong Jiunn. The impact of social media marketing medium toward purchase intention and brand loyalty among generation Y. *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, Amsterdam, v.148, p.177-185, 2014. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.07.032.
- BIGNÉ, Enrique; KÜSTER, Inés; HERNÁNDEZ, Asunción. Las redes sociales virtuales y las marcas: Influencia del intercambio de experiencias eC2C sobre la actitud de los usuarios hacia la marca. *Revista Española de Investigación En Marketing ESIC*, Madrid, v.17, n.2, p.7-27, 2013. doi: 10.1016/S1138-1442(14)60022-X.
- CASALÓ, Luis; FLAVIÁN, Carlos; GUINALÍU, Miguel. Redes sociales virtuales desarrolladas por organizaciones empresariales: antecedentes de la intención de participación del consumidor. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, Amsterdam, v.28, n.1, p.42-51, 2011. doi: 10.1016/j.cede.2011.06.003.



CEBRIÁN HERREROS, Mariano. La Web 2.0 como red social de comunicación e información. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, Madrid, v.14, p.345-361, 2008.

COMUNICACIÓN. *In*: DICCIONARIO del español jurídico, 2019. Madrid: Real Academia Española. Disponible em: <https://bit.ly/30ShGkW>. Acceso em: 23 jul. 2019.

DE VALCK, Kristine; VAN BRUGGEN, Gerrit; WIERENGA, Berend. Virtual communities: a marketing perspective. *Decision Support Systems*, Amsterdam, v.47, n.3, p.185-203, 2009. doi: 10.1016/j.dss.2009.02.008.

DEL OLMO ARRIAGA, José Luis; FONDEVILA, Joan Francesc. La comunicación como herramienta estratégica en la industria de la moda. *Revista de Comunicación de la SEECI*, Madrid, v.13, n.18, p.1-30, 2009. doi: 10.15198/seeci.2009.18.1-30.

DELLAROCAS, Chrysanthos. Strategic manipulation of internet opinion forums: implications for consumers and firms. *Management Science*, Baltimore, v.52, n.10, p.1577-1593, 2006. doi: 10.1287/mnsc.1060.0567.

GURĂU, Călin. Integrated online marketing communication: implementation and management. *Journal of Communication Management*, Bingley, v.12, n.2, p.169-184, 2008. doi: 10.1108/13632540810881974.

KANNAN, P. K; CHANG, Ai-Mei; WHINSTON, Andrew. Electronic communities in e-business: their role and issues. *Information Systems Frontiers*, New York, v.1, n.4, p.415-426, 2000. doi: 10.1023/A:1010022226639.

KEENAN, Andrew; SHIRI, Ali. Sociability and social interaction on social networking websites. *Library Review*, Bingley, v.58, n.6, p.438-450, 2009. doi: 10.1108/00242530910969794.

PÉREZ DASILVA, Jesús Ángel et al. Las empresas en Facebook y Twitter. Situación actual y estrategias comunicativas. *Revista Latina de Comunicación Social*, Santa Cruz de Tenerife, n.68, p.676-695, 2013. doi: 10.4185/RLCS-2013-996.

REJÓN GUARDIA, Francisco. *La respuesta del consumidor a la publicidad en redes sociales*. análisis del efecto de la presión publicitaria y la experiencia. 2013. Tese (Doutorado) – Universidad de Granada, Granada, 2013.

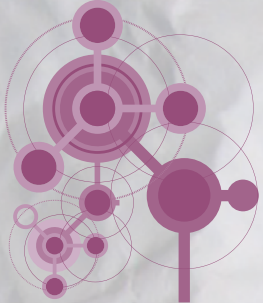
RIVERA, Alix Belén et al. La comunicación como herramienta de gestión organizacional. *Negotium*, Maracaibo, v.1, n.2, p.32-48, 2005.

ROBLES, Juan. Mercados municipales y tecnologías digitales: entre el e-comercio y nuevas formas de convivencia. *Anthropologica*, Baie-D'Urfé, v.32, n.33, p.137-161, 2014.

ROCHA, Thelma Valéria et al. An exploratory study on the use of social networks in building customer relationships. *Review of Business Management*, São Paulo, v.15, n.47, p.262-282, 2013. doi: 10.7819/rbgn.v15i47.953.

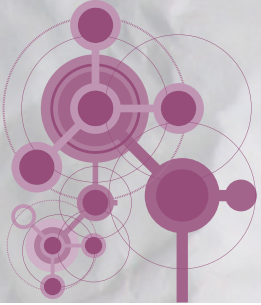
SÁDABA, Igor. Acción colectiva y movimientos sociales en las redes digitales. Aspectos históricos y metodológicos. *Arbor*, Madrid, v.188, n.756, p.781-794, 2012. doi: 10.3989/arbor.2012.756n4011.

SPAULDING, Trent. How can virtual communities create value for business? *Electronic Commerce Research and Applications*, Amsterdam, v.9, n.1, p.38-49, 2010. doi: 10.1016/j.elerap.2009.07.004.



URIBE SAAVEDRA, Felipe; RIALP CRIADO, Josep; LLONCH ANDREU, Joan. The use of social networks as a marketing tool in the business performance. *Cuadernos de Administracion*, Amsterdam, v.26, n.47, p.205-231, 2013.

Article received on 12/11/2018 and approved on 12/07/2019.



Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva: un aporte latinoamericano a la comunicación organizacional

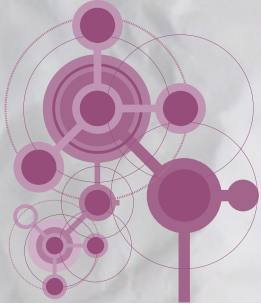
Teoria da Comunicação Estratégica Enactiva: uma contribuição latino-americana para a comunicação organizacional

Enactive Strategic Communication theory: a Latin-American contribution to organizational communication



Sandra Massoni

- Doctora por la Universidad de Buenos Aires
- Catedrática de comunicación estratégica, consultora, investigadora principal (categoría 1) de la Universidad Nacional de Rosario (UNR)
- Docente de posgrado en distintas universidades de Iberoamérica
- Dirige la Maestría en Comunicación Estratégica y la Especialización en Comunicación Ambiental de la UNR
- Ha realizado numerosas investigaciones y consultorías en las áreas de su especialidad: estrategias de comunicación social, comunicación y desarrollo, comunicación ambiental y comunicación educativa
- Ha publicado 18 libros y 34 capítulos de libros. Los últimos, como autora individual: *Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires* y *Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*
- Es evaluadora de Coneau y de Conicet
- Ha realizado estancias académicas por invitación en 57 universidades de Iberoamérica
- E-mail: sandra.massoni@gmail.com



Resumen

Este trabajo expone algunos elementos diferenciales de la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE) en las organizaciones. Presenta una historización de la teoría de la CEE y su correlato metodológico, la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC), focalizada en los ejes investigación y enseñanza. Describe sus contribuciones en la redefinición de las competencias del comunicador organizacional, puntualizando diferencias teóricas sobre el aplicar y el operar comunicación a partir de las siete operaciones cognitivas de una IEC.

PALABRAS CLAVE: INVESTIGACIÓN ENACTIVA EN COMUNICACIÓN • METODOLOGÍA • COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA • COMUNICADOR ORGANIZACIONAL • TRANSDISCIPLINA.

Resumo

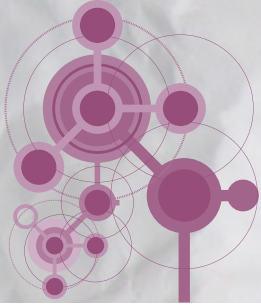
Este artigo expõe alguns elementos diferenciais da meta-perspectiva da Comunicação Estratégica Enactiva (CEE) nas organizações. Apresenta uma história da teoria da CEE e seu correlato metodológico, Pesquisa Enactiva em Comunicação (PEC), focada nos eixos de pesquisa e ensino. Descreve suas contribuições na redefinição das competências do comunicador organizacional, apontando diferenças teóricas sobre a aplicação e operação da comunicação com base nas sete operações cognitivas de uma PEC.

PALAVRAS-CHAVE: PESQUISA ENACTIVA EM COMUNICAÇÃO • METODOLOGIA • COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA • COMUNICADOR ORGANIZACIONAL • TRANSDISCIPLINA.

Abstract

This paper exposes some differential elements of Enactive Strategic Communication's (ESC) metaperspective within organizations. It presents a historicization of ESC theory and its methodological counterpart, Enactive Investigation in Communication (EIC), with focus on the key-concepts Investigation and Teaching. It describes the contributions to redefining Organizational Communicator's competencies, pointing out theoretical differences between applying communication and operating communication, departing from the Seven Cognitive Operations of an EIC.

KEYWORDS: ENACTIVE INVESTIGATION IN COMMUNICATION • METHODOLOGY • STRATEGIC COMMUNICATION • ORGANIZATIONAL COMMUNICATOR • TRANSDISCIPLINE.



INTRODUCCIÓN

Este trabajo busca exponer sintéticamente algunos elementos de la teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE)¹ y su correlato metodológico, la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC), atendiendo a los objetivos de la convocatoria de destacar las contribuciones académicas latinoamericanas en el campo de la comunicación organizacional.

Es preciso mencionar que los desarrollos de esta metaperspectiva han sido inicialmente estimulados por los trabajos de Jesús Martín-Barbero, José Marques de Melo y Juan Díaz Bordenave, en sus esfuerzos por animar y consolidar la Escuela Latinoamericana de la Comunicación. En particular:

- al reconocer el componente estratégico en la comunicación:

... cuando el espacio de la comunicación se volvió un lugar estratégico para pensar algunas de las contradicciones fundamentales del desarrollo en América Latina, las herramientas que los comunicadores tenían para pensar estos procesos se les quedaron cortas (Martín-Barbero, 2012);

- al impulsar la teoría e investigación latinoamericana:

Ha llegado el momento de reconocer que América Latina posee un legado comunicacional de buena calidad, reconocido y respetado internacionalmente. Se trata, ahora, de fortalecerlo y de hacerlo avanzar, ocupando el espacio que es nuestro en el atlas mundial de las ciencias de la comunicación (Marques de Melo, 2015, p.110);

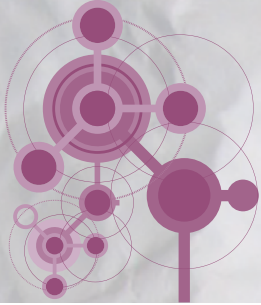
- al vincular a la comunicación con las transformaciones: "Si creemos que otro mundo es posible tenemos que creer también que otra comunicación es posible." (Díaz Bordenave, 2012, p.6)

En la dirección de esos movimientos se inscribe – desde hace más de treinta años – la metaperspectiva de la CEE de la que trata este artículo, el cual trabaja con los siguientes interrogantes: desde una visión histórica, ¿qué elementos de la trayectoria de la CEE se identifican como relevantes?; ¿cuál es la innovación que aporta la IEC en las organizaciones?; ¿qué avances ofrece la IEC frente a otros modelos de investigación acción participativa (IAP) en las organizaciones?

OBJETIVOS

- Identificar elementos históricos que constituyen hitos en la trayectoria de la metaperspectiva de la CEE en los ejes docencia e investigación.
- Describir la contribución de la teoría de la CEE a la comunicación organizacional.
- Especificar su aporte metodológico a partir de la IEC, puntualizando diferencias teóricas sobre el aplicar y el operar en la comunicación organizacional.

¹ Para consultar bibliografía actualizada ver: www.sandramassoni.com.ar



METODOLOGÍA

Metodológicamente este estudio se enmarca en una sistematización de experiencias (Jara, 1994) en la cual se utilizaron como enfoques investigativos el histórico-lógico y el analítico-sintético.

Los documentos objeto de análisis e interpretación fueron:

- Informes finales correspondientes a veintiséis proyectos de investigación que aplicaron IEC en distintas universidades y centros de investigación durante el período 1987-2017.
- Evaluaciones de sesenta y dos cursos de enseñanza de CEE y IEC en carreras de posgrado oficialmente registradas en veintitrés universidades de siete países de Latinoamérica durante el período 1987-2017.

Sobre esa base de datos empíricos se definieron componentes de la teoría emergente mediante la aplicación de las técnicas: análisis de documentos, encuestas y entrevistas. Esta matriz de datos permitió tensionar cada uno de los interrogantes planteados en este trabajo en torno a la integración diferencial de la comunicación en los proyectos de investigación bajo análisis.

DESARROLLO

Trayectoria de la metaperspectiva de la CEE

Desde una visión histórica y atendiendo a los ejes enseñanza e investigación, se distinguen los siguientes elementos en la trayectoria de la CEE como aportes fundantes de esta metaperspectiva teórico-metodológica (Figura 1).

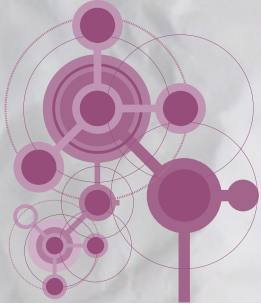
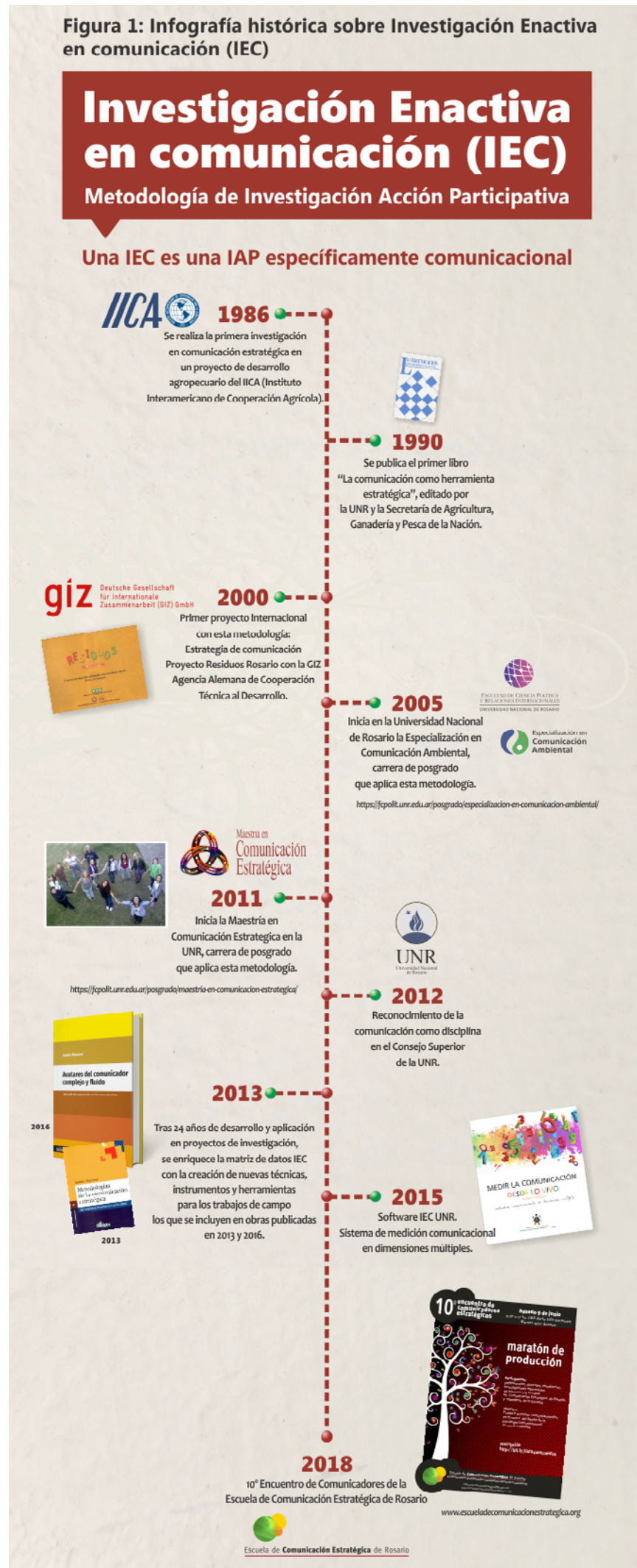
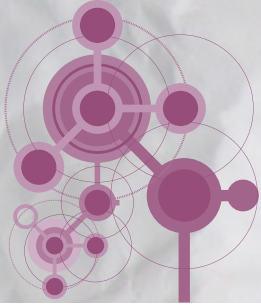


Figura 1: Infografía histórica sobre investigación enactiva en comunicación (IEC)



Fuente: Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario.



El primer elemento es un informe de consultoría internacional del Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola (IICA), en el cual el doctor Juan Díaz Bordenave realiza una evaluación laudatoria de un proyecto diseñado a partir de la Comunicación Estratégica, implementado desde 1986 hasta 1990:

La estrategia de comunicación del proyecto de Agricultura Conservacionista constituye una innovación extraordinaria en la América Latina en general y en la Argentina en particular, por su característica participativa y catalizadora de esfuerzos cooperativos de diversos organismos públicos y privados. Representa una innovación desde el punto de vista de la comunicación rural. (Díaz Bordenave, 1989)

El mismo integra un conjunto de proyectos de investigación-acción participativa en comunicación desarrollados en las áreas de educación, rural, salud y ambiente que son la base empírica de la tesis doctoral que formaliza, años después, la teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva. (Massoni, 2003)

Un segundo elemento destacado es la publicación del libro *La comunicación como herramienta estratégica*, editado por la Universidad Nacional de Rosario (UNR) y la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación en el año 1990. La obra presenta definiciones y experiencias de proyectos agropecuarios desarrollados en la República Argentina desde esta nueva metaperspectiva.

El tercer elemento destacado es el primer proyecto internacional desarrollado con esta metodología. Se trata del "Proyecto Residuos Rosario", un trabajo conjunto de la Agencia Alemana de Cooperación Técnica al desarrollo (GIZ), la Municipalidad de Rosario y la UNR².

El cuarto elemento es el inicio, en el año 2005, de la primer cohorte de la Especialización en Comunicación Ambiental en la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la UNR, primer carrera de posgrado que aplicó esta metaperspectiva teórico-metodológica.³ Desde entonces se han desarrollado sesenta y dos cursos curriculares en distintas carreras de posgrado (doctorados, maestrías y especializaciones) registradas en veintitrés universidades⁴ de siete países: Argentina, Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador, México y Uruguay. Se han desarrollado cursos extracurriculares sobre IEC y CEE en universidades y centros de investigación de Brasil, República Dominicana y Paraguay, además de en los países antes mencionados.

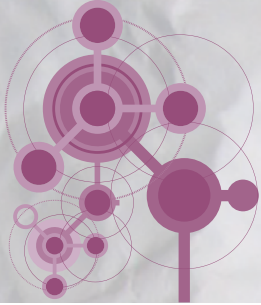
El siguiente hito destacado ocurre en el año 2011, cuando inicia la primera cohorte de la Maestría en Comunicación Estratégica en la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la UNR. En el marco de este espacio de formación, se ponen en marcha ciclos periódicos de trabajos de campo en ámbitos organizacionales diversos a partir de los proyectos de investigadores formados en la carrera⁵.

² Al respecto ver: Sandra et al. (2001a, 2001b, 2001c, 2004)

³ En la UNR desde el 2000 al 2003 el proyecto de reforma curricular para la Licenciatura en Comunicación Social había trabajado con esta redefinición del perfil de formación de comunicadores, incluyendo tres espacios específicos: dos cátedras de Comunicación estratégica (I y II) y un Seminario de integración en el nuevo Plan de estudios del grado finalmente aprobado.

⁴ Universidad Nacional de Rosario, Universidad Nacional de la Patagonia Austral, Universidad Autónoma de Puebla (México), Universidad Nacional de Colombia (Colombia), Universidad Nacional del Comahue, Universidad Diego Portales (Chile), Universidad Católica de Córdoba, Universidad Autónoma de Baja California (México), Universidad Nacional del Noroeste de la provincia de Buenos Aires, Universidad de la República (Uruguay), Universidad Nacional de Río Negro, Universidad Sergio Arboleda (Colombia), Universidad Nacional de Catamarca, Universidad Nacional de Quilmes, Universidad Autónoma de Yucatán (México), Universidad Nacional de Córdoba, Universidad Autónoma de Occidente (Colombia), Universidad Nacional de San Luis, Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco, Universidad Andina Simón Bolívar (Ecuador), Universidad Nacional de Salta, Universidad Mayor de San Andrés (Bolivia), Universidad Nacional de Villa Mercedes.

⁵ Ver: <https://bit.ly/2XWfOL7>



El sexto elemento destacado se registra en el año 2012, cuando el consejo superior de la UNR reconoce por primera vez en la historia de los estudios del campo a la comunicación como una disciplina científica⁶. La teoría de la CEE planteaba desde hacía ya más de dos décadas la especificidad disciplinar de la comunicación, a la vez que su aporte a la ciencia transdisciplinar.

Tras veinticuatro años de desarrollo y aplicación en proyectos de investigación, se enriquece la matriz de datos IEC con la creación de nuevas técnicas, instrumentos y herramientas para los trabajos de campo. El séptimo elemento consiste en la publicación de dos obras: *Metodologías de la Comunicación Estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*, en el año 2013, y *Avatares del Comunicador complejo y fluido: del perfil del comunicador social y otros devenires*, en el año 2016.

En el año 2015 se inicia un proyecto de investigación en la UNR que, sobre la base de las metodologías de CEE, desarrolla un sistema de medición comunicacional en tres dimensiones de la comunicación. En el año 2017, se publican algunos resultados del Software IEC⁷ en el libro *Medir comunicación desde lo vivo: indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples*.

El último hito destacado es la realización del décimo encuentro de comunicadores de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario en el año 2018. Este colectivo se fundó en el año 2012 y es un núcleo abierto autoorganizado de investigadores, docentes y profesionales interesados en desplegar esta metaperspectiva teórica-metodológica. Actualmente, la escuela supera los cien integrantes, los cuales provienen de distintos países de Latinoamérica y pertenecen a distintas áreas, tanto disciplinares como de otros campos del saber⁸.

En el año 2018 se realizó un evento coorganizado por la Escuela junto a la UNR, Clacso y la Municipalidad de Rosario: el "*Primer Encuentro Internacional de Metodologías Participativas de la Red Sentipensante para la transformación social*", tres jornadas de trabajo que contaron con más de seiscientos participantes de todo el continente, entre los que se destacan figuras de gran reconocimiento como el pensador especialista en sociología, epistemología y metodología Boaventura de Sousa Santos.

La innovación que aporta la IEC en las organizaciones

Durante la última mitad del siglo XX y comienzos del siglo XXI los estudios de comunicación han consolidado un debate en torno a su propio lugar en el ámbito científico y profesional. Mientras algunos investigadores consideran adecuada la inscripción de sus trabajos aportando al objeto de estudio de otras disciplinas, otros proponen la especificidad de la investigación comunicacional. La discusión no está zanjada. Como aporte a ese debate, desde la UNR se ha desplegado esta metaperspectiva. La CEE es:

una teoría general, aplicable a todos los casos y con una metodología propia que trata la multiplicidad como unidad en su área específica del saber. Se trabaja desde una metaperspectiva comunicacional más que desde un "paradigma", pues se considera que la comunicación no requiere la supremacía de un programa epistemológico o científico por sobre otros. (Massoni, 2016, p.33)

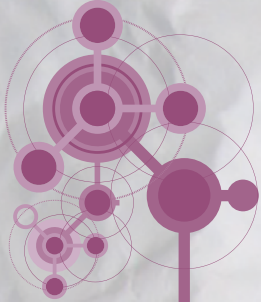
Por el contrario, la comunicación exige ponderar crítica y valorativamente la multiplicidad, con vistas a mejorar la competitividad de la disciplina en el entorno tecnológico del siglo XXI. (Massoni, 2016, p.67)

Con este modelo de investigación se trabaja con estrategias comunicacionales como dispositivos de interpelación de la heterogeneidad presente en la situación y en torno a la problemática que aborda la estrategia, considerando la fractalidad

6 Al respecto, ver reconocimiento de la comunicación como disciplina en la Universidad Nacional de Rosario: Expediente del Consejo Superior de la UNR n°820/2012 C.S.

7 Disponible en: <http://www.algoritmosfluidos.com.ar/>. Acceso: 23 jul. 2019.

8 Ver: <https://bit.ly/2GqgzkN>



de lo social y la multidimensionalidad de lo comunicacional, a partir de las metodologías de la comunicación estratégica. Las IEC son proyectos de CEE en los cuales se abordan las investigaciones como acciones, no como inventarios de lo real. Propician sinergias y articulaciones dinámicas siempre abiertas a la complejidad a partir del diálogo de saberes encarnados, abordando en cada proyecto a la comunicación como eje conductor de la innovación⁹ (Massoni, 2013, 2014, 2016 y 2018a).

Así, la definición de comunicación como encuentro en la diversidad en la teoría de la CEE implica una consideración de la comunicación como un especial proceso cognitivo micro-macro social, complejo y fluido.

La redefinición tiene derivaciones tanto en la investigación como en la profesión, en tanto todo proyecto de CEE es pensado como una acción que opera transformaciones en el territorio investigado (incluyendo al propio investigador). En este apartado¹⁰, con el objetivo de trazar diferencias y contrastes que permitan delimitar el aporte de esta metaperspectiva, vamos a tensionar, en un examen no exhaustivo, las siete operaciones cognitivas de una IEC con las competencias del comunicador estratégico enactivo, comparándolas con algunas de las del comunicador tradicional en una organización.

La operación deriva de la acción, pero la acción es una realidad más profunda que la experiencia interior que es susceptible de generar, ya que esta experiencia siempre es una toma de conciencia más o menos inadecuada de la acción como tal. Por lo tanto, no hay que recurrir a la experiencia interior –a ningún estadio de su desarrollo– sino a ese desarrollo mismo de las acciones y, en particular, al pasaje gradual de la acción mentalizada a las operaciones. (Piaget, 1978, p.78)

Siguiendo el movimiento propuesto por este y otros autores¹¹, es que reconocemos que nuestras investigaciones siempre son acciones en el territorio. Cabe mencionar que, a diferencia de Piaget, desde la teoría de la CEE consideramos que no es posible definir estadios universales en los procesos comunicacionales, por ejemplo, estadios superiores y otros más rudimentarios o dimensiones de la comunicación mejores que otras. Por ejemplo, no es posible determinar procesos comunicacionales más relevantes que otros sin haber realizado las operaciones IEC. En un proyecto puede resultar más enactiva la operación en la dimensión informativa y en otro en la dimensión ideológica. No hay una dimensión más valiosa que otra cuando de lo que se trata es de lo comunicacional como reconfiguración intersubjetiva micro/macro social.

En ese entorno, una estrategia es un algoritmo fluido porque “ofrece un conjunto ordenado y finito de operaciones como método y notación de distintas formas del cálculo en torno a lo comunicacional” (Massoni, 2016, p.69) que asume la transformación permanente del encuentro en la diversidad. Como todo proceso enactivo, trabaja propiciando acoplamientos dinámicos y evolutivos de los actores de la comunicación en torno al tema que se investiga.

Una IEC se despliega en siete operaciones cognitivas diferenciadas y cada una de ellas tiene técnicas, instrumentos y herramientas a través de las cuales se consigue propiciar ese proceso cognitivo en particular en el territorio de investigación. Por ejemplo, para poder operar el diálogo de saberes en una organización se utiliza la técnica Versión Técnica Comunicacional (VTC)¹² (Tabla 1).

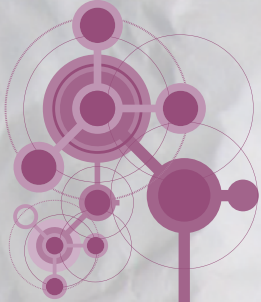
Interesa resaltar que en una IEC la integración de técnicas a la matriz de datos de la investigación se subsume en el entorno de las operaciones cognitivas y pierde su carácter de destino o punto culmine de la investigación pasando a ser un nodo desde

9 Para ver ejemplos de IEC se sugiere revisar la bibliografía.

10 Se incorporan en estas diferencias y contrastes los resultados de entrevistas y encuestas realizadas en los cursos y proyectos de investigación bajo análisis.

11 Por ejemplo, Varela (2002). La categoría de enacción mueve otras categorías, los símbolos quedan unidos a la peculiaridad de la red en la que circulan “Por lo tanto, una descripción de la cognición basada puramente en procedimientos, independiente del modo que la cognición está ligada a su historia, queda en tela de juicio” (Varela, 2002, p.83).

12 Al respecto ver: Massoni (2013) y Massoni (2018).



el cual propiciar movimientos, otros tipos de encuentro en la diversidad, es decir, nuevas reconfiguraciones en el territorio de la investigación.

Uno de los primeros textos de la teoría de la CEE que tuvo impacto en distintos países de Latinoamérica fue: *Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente* (Massoni, 2007), el cual propone recorrer un desplazamiento en las organizaciones, separándose del registro instrumental y ampliando la mirada sobre lo comunicacional más allá de los mensajes. Mientras el comunicador tradicional se ubica al final de la línea del montaje organizacional, aportando un saber complementario de otros saberes disciplinares según el tipo y ámbito de organización del que se trate, el comunicador estratégico propicia encuentros en la diversidad aportando nuevas vinculaciones entre los participantes desde el diálogo de saberes como un trayecto comunicacional compuesto de acciones y sentidos compartidos (Ver tabla 1, operación cognitiva 1).

El análisis diagnóstico en el comunicador tradicional implica una investigación descriptiva, capaz de dar cuenta de lo comunicativo desde un registro escindido, de inventario, de determinación minuciosa de las características de distintos componentes del proceso de comunicación que asegure luego la recepción y la transferencia.

En cambio, el mapeo comunicacional de actores en una IEC (ver operaciones cognitivas 3 y 4) trabaja en la identificación de los agentes semióticos y simbióticos de la reconfiguración en el territorio de la investigación, en términos de reconocimiento del nodo actual de la trama con vistas a la reconfiguración deseable y posible a partir de las matrices socioculturales como autodispositivos colectivos.

El comunicador estratégico enactivo aborda a la comunicación como una disciplina que aporta su especificidad en términos de encuentro en la diversidad.

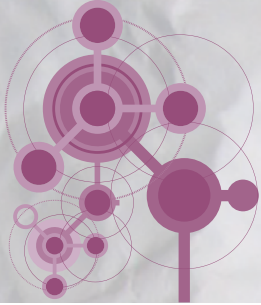
Mientras el comunicador tradicional aplica planes a partir de una planificación técnica realizada por expertos, en la cual se identifican y ubican elementos escindidos, el comunicador estratégico enactivo realiza un mapeo constante del territorio en el cual reconoce y conecta trayectorias de las matrices socioculturales (operaciones cognitivas 1 y 4) y propicia distintas modalidades comunicacionales en un trabajo permanente de codiseño junto a los actores.

Mientras el comunicador tradicional trabaja en una dimensión de la comunicación, el comunicador estratégico enactivo lo hace en la multidimensionalidad de la comunicación a partir del reconocimiento del tipo de encuentro dominante y la realización de productos y espacios de comunicación con el diseño mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) (operaciones cognitivas 2 y 5).

El comunicador tradicional investiga con un horizonte de comunicación efectiva, en cambio el comunicador estratégico enactivo despliega a las estrategias de comunicación como algoritmos fluidos mediante las siete operaciones de una IEC. Allí, va articulando el prototipado evolutivo de tecnologías sociales, productos y espacios de comunicación en una matriz de datos escalonada, que propicia y acompaña el cambio social conversacional en la organización en la que se trabaja.

El comunicador tradicional es un especialista en tecnologías comunicacionales de la dominación, mientras que el comunicador estratégico enactivo, mediante la matriz de planificación de acciones, proyectos, programas y políticas a corto, mediano y largo plazo, combina redes jerárquicas y heterárquicas en un entorno de reconfiguración que trabaja simultáneamente incluyendo y rebasando el control (operación cognitiva 7).

Las siete operaciones son necesarias para propiciar la reconfiguración intersubjetiva en el territorio y su ordenamiento puede variar de una IEC a otra. Por ejemplo, la operación 2 puede realizarse como primer paso en un proyecto o como



segundo paso en otro proyecto, pero todas las operaciones deben realizarse para mejorar la capacidad de generar sinergias en el territorio de la investigación. Esto es así ya que desde la teoría de la CEE se reconoce que toda comunicación, por ser compleja, requiere una mirada no reduccionista, capaz de atender al registro de lo vivo desde la multidimensionalidad comunicacional situada¹³.

Tabla 1: Operaciones del algoritmo fluido en una IEC – técnicas, instrumentos y herramientas

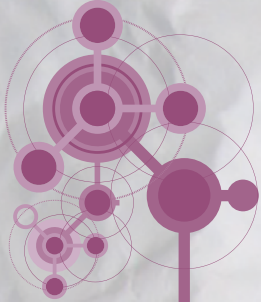
Operación cognitiva	Técnica	Instrumento (ejemplo)	Herramienta (ejemplo)
1. Diálogo de saberes	Versión Técnica Comunicacional (VTC)	Test de la fotoproblema	VTC sintética
2. Determinación del tipo de encuentro dominante	Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)	Reconocimiento de MRC en productos y espacios de comunicación	Diseño mediante MRC
3. Identificación de los agentes semióticos y simbióticos de la reconfiguración	Mapeo comunicacional de actores (MCA)	Diagrama de actores por componente del problema	Diagrama evolutivo de actores
4. Reconocimiento de los autodispositivos colectivos	Matrices Socioculturales (MS)	Test de modos y formas	Caracterización de MS
5. Diseño y codiseño de espacios y productos comunicacionales	Árbol de Soluciones (AS)	Prototipado evolutivo de tecnologías sociales, productos y espacios de comunicación	Matriz escalonada de planificación concertada de acciones, proyectos, programas y políticas de comunicación
6. Diseño y realización de investigación de campo	Matrices de datos IEC	Matriz de datos IEC por MS	Matriz de datos IEC escalonada
7. Reconfiguración micro-macro social del encuentro en la diversidad	Plan operativo inicial de la estrategia comunicacional	Matriz de planificación de acciones, proyectos, programas y políticas a corto, mediano y largo plazo	Ejes y tonos de comunicación por MS

Fuente: Massoni (2018a).

AVANCES QUE OFRECE LA IEC FRENTE A OTROS MODELOS DE IAP EN LAS ORGANIZACIONES

La estrategia de comunicación definida como un algoritmo fluido se despliega a partir de procesos concatenados que especifican la innovación de la IEC en un registro no escindido de la comunicación y que hace efectivo, materializa, genera el salto evolutivo desde lo comunicativo a lo comunicacional que se registra cuando se trabaja con esta metaperspectiva en una organización de cualquier ámbito o tipo. El proceso implica abordar al encuentro en la diversidad a partir de operaciones

¹³ Sobre otras diferencias entre el comunicador tradicional y el comunicador estratégico enactivo, ver páginas 21 y 22 del libro de Massoni (2013). Comunicar estratégicamente implica desplegar el encuentro en la diversidad como un especial tipo de cognición corporizada que se experimenta siguiendo a Varela, Thompson y Rosch (1992, p.177) "dentro de un dominio de acción consensual e historia cultural".



cognitivas que se ocupan de las articulaciones emergentes en el territorio de la investigación. La IEC es una IAP comunicacional con características diferenciales respecto de otras metodologías participativas.

En una IAP que investiga temas de comunicación desde otras disciplinas de las ciencias sociales, se enfatiza la narración, la crítica y la reflexividad para lograr el empoderamiento de los actores en un proceso de investigación participativo que busca la neguentropía (Ibáñez 1998). En una IEC se enfatiza el encuentro en la diversidad, la emergencia, la autoorganización fractal, el acoplamiento dinámico y evolutivo, lo fluido, la complejidad creciente siempre abierta a partir de la comunicación en dimensiones múltiples. (Massoni, 2018a, p.90)

La IEC como correlato metodológico de la teoría de la CEE, en tanto metaperspectiva, no restringe su operar a dimensiones únicas, sino que la pertinencia del trabajo, por ejemplo, en la dimensión ideológica se establece a partir del reconocimiento de cuál es la dimensión dominante en la situación que se investiga. Lejos de descartar procesos críticos y reflexivos en la investigación, la propuesta consiste en una consideración otra de la alteridad de los actores que potencia una participación auténtica, a partir del reconocimiento de sus propias trayectorias. Alejándose de visiones reduccionistas del fenómeno comunicacional definidas en los paradigmas clásicos desde perspectivas semiológicas, sociológicas o antropológicas, en una IEC, más que describir la circulación de la ideología en condiciones particulares de decodificación, interesa propiciar la enacción de nuevas configuraciones intersubjetivas micro-macro sociales.

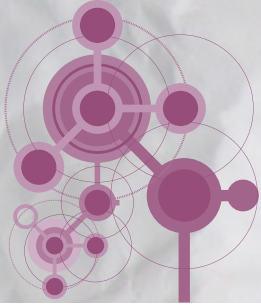
Esta distinción implica asumir que la comunicación es hoy un espacio estratégico en las dinámicas sociales. Ya no se vincula solamente con los medios tradicionales sino que resulta una innovación gestionable en la vida cotidiana en organizaciones de todo tipo en función de la direccionalidad del cambio que se busca promover. La cuestión resulta especialmente potente en su vinculación con las políticas organizacionales en todos los ámbitos porque de lo que se trata entonces no es solamente de construir mensajes o planificar espacios que visibilizarían lo realizado, sino de aprender a recuperar las lógicas de los actores implicados. La IEC trabaja en tener elementos para convocarlos – a partir de sus intereses-necesidades – a participar de una reconfiguración del territorio considerando y aprovechando las múltiples dimensiones del fenómeno comunicacional. Así, la comunicación se torna estratégica, desde del trabajo sobre lo enactivo, lo emergente del encuentro sociocultural a partir de su complejidad y su fluidez.

La articulación de técnicas, herramientas e instrumentos IEC constituye un proceso concatenado específicamente para propiciar el cambio social conversacional en las organizaciones bajo investigación. Tanto los entrevistados que participaron en instancias de investigación, como los que participaron en instancias de formación sobre IEC, la consideraron una metodología innovadora y valoraron especialmente la disponibilidad de los distintos desarrollos operacionales existentes para el despliegue de los pasos de la estrategia comunicacional. Los integrantes de proyectos IEC destacan que la metodología hace visible el aporte de la comunicación a equipos interdisciplinarios.

Cabe mencionar, en el marco de los aportes que ofrece la IEC frente a otras metodologías participativas, que el desarrollo del *software* IEC – tal como se ha mencionado en el apartado de análisis histórico – facilita la integración de estas innovaciones metodológicas y comunicacionales en las organizaciones.

CONSIDERACIONES FINALES: LA CIENCIA DE LA ARTICULACIÓN HABITADA

La principal contribución de la teoría de la CEE es consolidar y validar una batería metodológica específicamente comunicacional, incluyendo técnicas, instrumentos de trabajo de campo y herramientas, que hacen operativo y visibilizan el saber comunicacional en las organizaciones. La metaperspectiva de la CEE especifica el aporte de los comunicadores diferenciándolo del de otros profesionales y otros científicos sociales con los que comparte el trabajo en las organizaciones.



Atiende así a la convocatoria de los iniciadores de la Escuela Latinoamericana de Comunicación de crear nuevas herramientas para poder abordar a la comunicación como espacio estratégico en nuestras sociedades actuales.

La teoría de la CEE sostiene la especificidad de la comunicación como disciplina a partir de la definición de la "comunicación como un encuentro en la diversidad, una reconfiguración intersubjetiva micro-macro social que enactúa" (Massoni, 2016). Implica entender que el objeto de estudio de la comunicación requiere otra mirada en tanto lo comunicacional está atravesado por una ontología relacional y que, por lo mismo, la investigación en comunicación resulta necesariamente transdisciplinaria, como un aporte al desarrollo incipiente de la nueva ciencia de la articulación.

La IEC expone las diferencias entre aplicación y operación en cada una de las siete operaciones cognitivas del despliegue de una estrategia de comunicación como algoritmo fluido en los proyectos caso bajo estudio (ver apartado 4.2). En una organización que trabaja con la metaperspectiva de CEE el despliegue operacional establece trayectos, tránsitos compartidos por los actores de cada comunicación que hacen emerger otros tipos de encuentro en la diversidad en esa situación, en dimensiones comunicacionales no dominantes en la configuración actual del vínculo intersubjetivo en torno al problema que se investiga.

El comunicador organizacional estratégico es un especialista en reconocer y en propiciar encuentros en la diversidad a partir de la multidimensionalidad de la comunicación. A partir de su trabajo, la operación se vincula con la enacción como cambio comunicacional situado:

Como especificidad de la comunicación proponemos la lógica comunicacional, que sostiene al encuentro como cambio social conversacional y que se enfoca en las reconfiguraciones espacio-temporales intersubjetivas. Lo fluido como modalidad del cambio propia del encuentro sociocultural considera el ritmo y el ciclo de la transformación multidimensional. Por eso en la comunicación el cambio es pendular, es a la vez onda y partícula y no sólo secuencia. El cambio comunicacional es a la vez proceso, una reconfiguración que genera un bucle evolutivo siempre situacional, que emerge desde las Matrices Socioculturales como autodispositivos colectivos en tanto acoplamiento dinámico y evolutivo de la realidad y los actores. (Massoni, 2016, p.36)

Los hitos identificados en la infografía dan cuenta de la formalización de la metaperspectiva y de su institucionalización evidenciada en carreras de posgrado especializadas. El eje de sistematización histórica se ha realizado en este análisis focalizando en publicaciones científicas y en espacios de posgrado de enseñanza de CEE y de aplicación de IEC.

En este trabajo se presenta un informe inicial de los resultados de las encuestas en espacios de capacitación y de las entrevistas a investigadores en proyectos IEC. Futuras investigaciones deberán avanzar en profundizar la indagación sobre otros componentes de interés y en su posterior articulación en el entorno de la metaperspectiva.

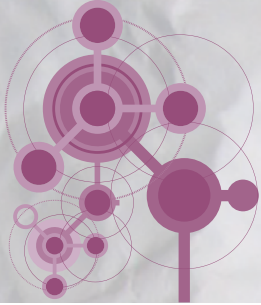
REFERENCIAS

DÍAZ BORDENAVE, Juan. Evaluación laudatoria de Consultoría Internacional del Programa de comunicaciones del Proyecto de Agricultura Conservacionista del INTA. Pergamino: PAC-INTA, 1989. (Serie Informes de Consultores nº3).

DÍAZ BORDENAVE, Juan. La comunicación y el nuevo mundo posible. *Razón y Palabra*, Quito, v.16, n.80, p.5-10, 2012.

JARA, Oscar. *Para sistematizar experiencias: una propuesta teórica y práctica*. 1.ed. San José: Alforja, 1994.

MARQUES DE MELO, José. *Pensar la Comunicación en Latinoamérica*. Quito: Ediciones Ciespal, 2015.



MARTÍN-BARBERO, Jesús. De la comunicación a la cultura: perder el "objeto" para ganar el proceso. *Signo y Pensamiento*, Bogotá, v.30, n.60, p.76-84, 2012.

MASSONI, Sandra. *Estrategias de Comunicación Social*. Un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional. 2003. Tese (Doutorado) – Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, 2003.

MASSONI, Sandra. *Estrategias: los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2007.

MASSONI, Sandra. *Metodologías de la comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Rosario: Homo Sapiens Ediciones, 2013.

MASSONI, Sandra. Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires. Sandra Massoni. Ediciones Ciespal. Quito: 2016. *Mediaciones*, Bogotá, v.12, n.16, p.152-153, 2016.

MASSONI, Sandra. Investigación enactiva en comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, São Paulo, v.15, n.28, p.82-93, 2018a.

MASSONI, Sandra. Aportes de la comunicación estratégica a las políticas públicas en sociedades políticamente democráticas, pero socialmente fascistas. In: MASSONI, Sandra; URANGA, Washington; LONGO, Verónica. *Políticas públicas y comunicación: una cuestión estratégica*. San Luis: Nueva Editorial Universitaria, 2018b.

MASSONI, Sandra et al. Estrategia de comunicación recolección informal de los residuos en el microcentro de Rosario. Rosario: Municipalidad de Rosario: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GTZ, 2001a. (Publicación n°335 del Proyecto Residuos Rosario).

MASSONI, Sandra et al. Imagen institucional en torno a la problemática de los residuos. Rosario: Municipalidad de Rosario: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GTZ, 2001b. (Publicación Serie Difusión n° 7 del Proyecto Residuos Rosario).

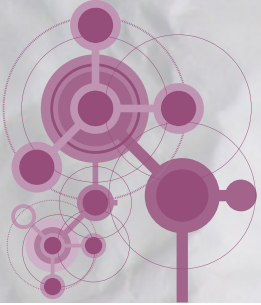
MASSONI, Sandra et al. Planificación concertada en torno a la problemática de los residuos. Rosario: Municipalidad de Rosario: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GTZ, 2001c. (Serie Plan Integral n°351 del Proyecto Residuos Rosario).

MASSONI, Sandra et al. Residuos en mi ciudad. Proyecto de educación ambiental sobre residuos urbanos: guía para docentes. Rosario: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GTZ, 2004.

PIAGET, Jean. *Introducción a la epistemología genética: el pensamiento matemático*. Buenos Aires: Paidós, 1978.

VARELA, Francisco J., *Conocer. Las ciencias cognitivas: tendencias y perspectivas. Cartografía de las ideas actuales*. Barcelona: Gedisa, 2002.

VARELA, Francisco J., Evan Thomson y Eleanor Rosch. Gedisa. *De cuerpo presente*. Barcelona: Gedisa, 1992.



Organización, cultura y comunicación: un acercamiento a las opciones supradisciplinarias

Organização, cultura e comunicação: uma abordagem para opções supradisciplinarias

Organization, culture and communication: an approach to supradisciplinary options



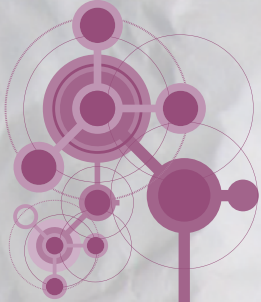
Rafael Ávila González

- Maestro
- Profesor investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa
- E-mail: ravila99@gmail.com



José Alfredo Andrade García

- Maestro
- Profesor investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa
- E-mail: afredo@hotmail.com



Resumen

Este trabajo anticipa otro en desarrollo, de ahí que sus límites sean evidentes. En él se inquiriere por las posibilidades teóricas de postular relaciones supradisciplinares a partir de los saberes que se constituyeron en la teoría de la organización, los estudios de cultura organizacional y el campo de la comunicación en organizaciones formales. Atiende, en primera instancia, la necesidad de recuperar las raíces de la organización del conocimiento, de modo que las nociones de disciplina y sucedáneas hagan sentido en un marco histórico social y no exclusivamente epistémico. En seguida, se concentra en la caracterización general de la supradisciplina como respuesta a la creciente complejidad del capitalismo avanzado, sus aporías y momentos críticos. Finaliza con la presentación de algunas premisas mínimas para el estudio conjunto de la comunicación, la cultura y el sistema organizacional, reconociendo que es en ese dominio, el de la organización formal, donde se generan los imperativos tecnodiscursivos que operan a manera de cierre sobre los intereses epistémicos de aquellas dos áreas.

PALABRAS CLAVE: DISCIPLINA • TRANSDISCIPLINA • ORGANIZACIÓN • SISTEMA • COMUNICACIÓN.

Resumo

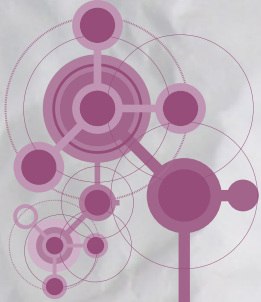
Este trabalho antecipa outro em desenvolvimento, portanto, seus limites são evidentes. Preocupa-se com as possibilidades teóricas de postular relações supradisciplinares baseadas no conhecimento que se constituiu na teoria da organização, nos estudos da cultura organizacional e no campo da comunicação em organizações formais. Aborda, em primeira instância, a necessidade de recuperar as raízes da organização do conhecimento, de modo que as noções de disciplina e substitutos fazem sentido em um quadro histórico social e não exclusivamente epistêmico. Em seguida, ele se concentra na caracterização geral da supradisciplina em resposta à crescente complexidade do capitalismo avançado, sua aporia e momentos críticos. Termina com a apresentação de algumas premissas mínimas para o estudo conjunto da comunicação, da cultura e do sistema organizacional, reconhecendo que é nesse domínio, o da organização formal, onde geram-se os imperativos tecnodiscursivos que operam como fechamento da cadeia. interesses epistêmicos dessas duas áreas.

PALAVRAS-CHAVE: DISCIPLINA • TRANSDISCIPLINA • ORGANIZAÇÃO • SISTEMA • COMUNICAÇÃO.

Abstract

This work anticipates another in development, hence its limits are evident. It is concerned about the theoretical possibilities of postulating supradisciplinary relationships based on the knowledge that was constituted in the theory of the organization, studies of organizational culture and the field of communication in formal organizations. It addresses, in the first instance, the need to recover the roots of knowledge organization, so that the notions of discipline and their surrogates make sense in a social historical framework and not exclusively epistemic. Next, we focus on the general characterization of supradiscipline in response to the growing complexity of advanced capitalism, its aporias and critical moments. It ends with the presentation of some minimum premises for the joint study of communication, culture and the organizational system, recognizing that it is in that domain, the formal organization, where the technodiscursive imperatives are generated for operate as a closure on the epistemic interests of those two areas.

KEYWORDS: DISCIPLINE • TRANSDISCIPLINARITY • ORGANIZATION • SYSTEM • COMMUNICATION.



PRELIMINAR

Con estas notas proponemos algunos aspectos analíticos acerca de la organización del conocimiento para que, a partir de ahí, puedan re-correrse los nudos institucionales y epistémicos que hacen sentido en cuanto al cuadro general de la comunicación y la cultura en el contexto organizacional. Tan solo es eso. Por las limitaciones de espacio, hemos planteado a muy grandes rasgos el problema epistemológico de la disciplina, así como el significado histórico de la organización, decisiones necesarias en virtud de los límites de este ensayo.

Deseamos añadir que las interpretaciones que proponemos acerca de los conceptos que han sido mencionados en este trabajo (disciplina, ciencia, conocimiento, sistema) no significan, de ningún modo, un intento de postular su significado "verdadero", sino de indicar tan solo un sentido de sus apariciones, según algunos ejemplos tomados de la filosofía y del discurso de la ciencia. Por esta razón, consideramos conveniente demorarnos un poco en los modos de organización del conocimiento con sentido disciplinar y, posteriormente, supradisciplinar.

DISCIPLINA. SIGNIFICADO Y RESUMEN DE SU TRAYECTORIA HISTÓRICA

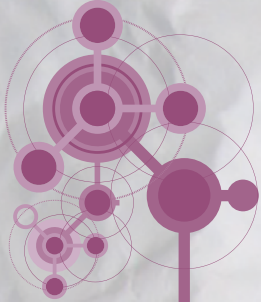
Para el efecto de ponderar las posibilidades y las características de un abordaje supradisciplinar acerca de cualquier tema, conviene realizar, primero, una indagación histórica acerca de la disciplina como modalidad hegemónica de la organización del conocimiento, formulando algunas preguntas en apariencia obvias, pero de alcance decisivo. ¿Qué es la disciplina? ¿Cómo ella se vincula con la organización de la ciencia? ¿En qué matrices discursivas ella se inscribe y lo que es fundamental para este trabajo? ¿Cuáles son las posibilidades de superarla como dominio del saber?

La respuesta, a este tipo de preguntas, puede ensayarse siguiendo al menos dos procedimientos claramente distinguibles: a) describiendo, históricamente, la organización del conocimiento mediante rutas preestablecidas, que apoyen una visión consumatoria del saber humano abstracto, con estructuras intelectivas isomorfas a la distribución de la ciencia en campos del conocimiento públicamente válidos; b) realizando una reconstrucción eminentemente abductiva, generadora de hipótesis de las representaciones propias del conocimiento científico como modalidad del saber que exige, para su comprensión, de la observación cuidadosa y desprejuiciada de sus correspondientes recorridos, iconos, coyunturas, determinaciones externas y puntos de autorreferencia.

Aquí, exploramos esta segunda opción. El detalle que surge de inmediato es que al indagar acerca del espacio de significación de la disciplina como forma de conocimiento organizado, corremos el riesgo de quedarnos atrapados en la trivialidad etimológica, si no atendemos lo que Marco Varrón señaló en su tratado de la lengua latina: la aclaración de un concepto amerita de una línea de trabajo histórico para identificar los *étyma*, pero también de una semántica que permita comprender el significado de acuerdo con su uso en cada contexto. (Varrón, 1998a, p.153).

Ambas líneas de trabajo cuentan con el auxilio invaluable de la filosofía griega, a la que acudimos para intentar aclararnos el concepto de "disciplina". Se sabe que son comunes las remisiones etimológicas hacia la voz "discípulo" (*discipulus*, o *mathitís*, en su correspondiente griego), refiriéndose a aquel que aprende algo (*mathein*) y, al mismo tiempo, es "disciplinado" por una fuente externa de control. Sin embargo, y a despecho de la popularidad de esta interpretación, nos parece que la palabra *disciplina* se relaciona más con la *episteme* griega: la *ciencia* en Platón, como distinción entre el conocimiento y la opinión (*episteme* y *doxa*), o en Aristóteles, como el conocimiento de los principios y las causas de las entidades y los fenómenos.

Conocer, dice Platón, es "detener el pensamiento sobre un objeto" determinado y por eso una ciencia se define según su objeto de interés (Platón, 2015b, p.103). Más aún, dado que conocer está relacionado con el ejercicio contemplativo propio del



filósofo, la teoría (*theoreín*, que en Aristóteles también significa “investigar”) resulta que la *episteme*, el conocimiento, es en primera instancia aquello susceptible de ser *enseñado* como principio y causa de los fenómenos y de los conceptos. De ahí que Aristóteles distinga el argumento didáctico de los otros tres (dialéctico, crítico y erístico) diciendo que “son didácticos los que se prueban, a partir de los principios peculiares de cada disciplina”, es decir, cada ciencia o *episteme* (Aristóteles, 2015, p.238).

Y en esta relación entre el conocimiento científico y la enseñanza-aprendizaje, los griegos de la época clásica ponen el acento en la enseñanza (*didaskalía*) antes que en el aprendizaje (*máthisi*) (Aristóteles, 2005, p.204). Lo mismo ocurre en el mundo latino, pues Varrón escribió que “de *docere*, ‘enseñar’, con el cambio de unas pocas letras, procede *disciplina*, ‘aprendizaje’, y *discere*, ‘aprender’” (Varrón, 1998a, p.330). De modo que disciplina significaría, en su acepción griega y latina, “ciencia particular susceptible de ser enseñada” o mejor aún, lo que se enseña como principios científicos, lo que puede ser “transmitido” en el proceso de educación: “el carácter principal de la ciencia –afirmó Aristóteles– consiste en poder ser transmitido por la enseñanza” (Aristóteles, 2015b, p.44).

Conocimiento, ciencia, disciplina, enseñanza. Esta es la serie reconocible de conceptos pertinentes para discernir y explicar el sentido de la “disciplina” cuando se le utiliza con valor epistémico.

Ahora bien, Platón escribió en algunos diálogos, uno de ellos el “Crátilo”, que el verdadero conocimiento es la determinación de la “forma” o la esencia de un objeto que, al permanecer idéntico a sí mismo, permite su examen y entendimiento por el sujeto que lo observa. Porque, de otro modo, “¿cómo podría tener alguna existencia aquello que nunca se mantiene igual?... Ninguna clase de conocimiento, en verdad, conoce cuando su objeto no es de ninguna manera. Es razonable sostener que ni siquiera existe el conocimiento... Si siempre está cambiando no podría haber siempre conocimiento y, conforme a este razonamiento, no habría ni sujeto ni objeto de conocimiento” (Platón, 2015a, p.453-454).

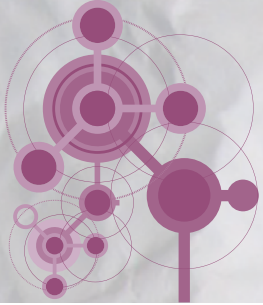
Ese es el conocimiento científico, el que sabe de la cosa en sí, del *eidos*, de la forma inmutable y permanente de su objeto, el que a partir de entonces se convierte en *objeto de la ciencia* y, recíprocamente, la determina y la distingue.

“Lo que quiero decir –señala Platón en “La República”– es que cuando una ciencia llega a ser ciencia no del objeto de la ciencia en sí misma, sino de algo determinado –como es la salud y la enfermedad– sucede que ella misma llega a ser determinada, y esto impide, desde entonces, llamarla simplemente ‘ciencia’, pero hay que añadirle el nombre del algo determinado al que está referida, y llamarla así ‘ciencia médica’” (Platón, 2015c, p.236).

Adicionalmente, y esto nos parece muy importante para los fines y el contexto de este trabajo, de acuerdo con el “Timeo”, el conocimiento científico es el que posee la exactitud sobre la figura, el orden y la medida de esos objetos a los que el *logos* debe poder enunciar mediante la definición (*lógon*).

Aristóteles, por su parte, atribuyendo al “ser” un carácter eminentemente gramatical, toma a la *ousía* o sustancia o entidad, como objeto propio de la ontología (filosofía primera) o “ciencia de lo que es en tanto que algo es”. Por su universalidad, la *ousía* no puede quedarse circunscrita en ninguna ciencia particular, sino que debe auxiliarse de la división en *géneros* y *especies* para el conocimiento de “aquellas cosas que se denominan según un solo significado y en relación con una sola naturaleza”, pero que se consideran “entidades secundarias” (Aristóteles, 2015b, p.141). Dice Aristóteles:

El filósofo deberá hallarse en posesión de los principios y las causas de las entidades. Por otra parte, a todo género que es uno le corresponde una sensación y también una ciencia: así, la gramática, siendo una, estudia todas las voces. Por consiguiente, a una ciencia, genéricamente una, le corresponde estudiar las especies de lo que es, en tanto que algo que es, así como a las especies de tal ciencia les corresponde estudiar cada una de las especies de lo que es. (Aristóteles, 2015b, p.141-142)



Tratándose, entonces, de los principios y las causas de lo que las cosas son, Aristóteles reconoce con claridad tres ciencias teóricas: la física, las matemáticas y la teología. Estas tres ciencias son de naturaleza discursiva (*dianoética*) y se ocupan de *lo que es* en sentido genérico, no absoluto. Puesto que “todo pensar discursivo es o práctico o productivo o teórico”, y no siendo ellas ni prácticas ni productivas, la física ha de ocuparse “de aquello que es capaz de movimiento”, las matemáticas (en las que incluye la astronomía, la geometría y la aritmética) pueden estudiar las realidades inmóviles, y la teología se ocupa de lo eterno y lo divino.

Estas ciencias “definen”, a través del *logos*, a su objeto, entendido como “forma”. Es esta “definición” la que expresa el *eidos* o esencia formal de la cosa que es objeto de cada ciencia. Por decirlo así, le dan forma, límites, y de ese modo la determinan. De ahí que las ciencias teóricas sean “preferibles a las demás”, y “si no existe ninguna otra entidad fuera de las que han sido constituidas físicamente, la física sería ciencia primera” (Aristóteles, 2015b, p.222).

Un segundo grupo es el de las ciencias poiéticas, que es formado por la dialéctica, la retórica y la poética, y que se caracterizan por la potencia creadora, productora de cosas que son “traídas al mundo” literalmente, en una forma que no estaba predefinida, sino por elección. De ahí que el principio de creación de estas ciencias esté en el propio agente, el productor, que es distinto de su producto final.

Por último, tenemos a las ciencias prácticas: política, economía y moral. Dado que el humano es un ser social (*zoon politikón*) que dispone de la capacidad de hablar (*legein*), su principio explicativo es la justicia y la virtud, y deben orientarse a esclarecer las mejores formas de conseguir estas para mayor felicidad humana.

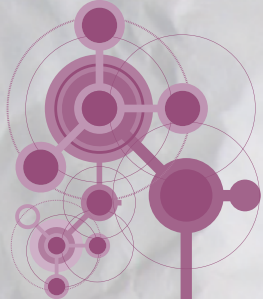
De esta forma, la organización matricial del conocimiento queda consolidada como instrumento práctico y epistemológico. Esta disposición en ámbitos de diferenciación genérica e inclusión de especies ha subsistido a lo largo del tiempo, observándose aún con enorme vigencia institucional.

Se ha reflejado, por ejemplo, en las metáforas arborescentes y en la organización epistémica medieval del *trivium* (gramática, lógica y retórica) y *cuadrivium* (geometría, aritmética, música y astronomía), añadiendo la teología y el derecho, la medicina, las “ciencias naturales” y las “artes mecánicas o las ciencias lucrativas manuales para proporcionar el sustento a la vida corporal” (Lulio, 1975, p.532).

Estas últimas son muy importantes porque se corresponden con la *techné* aristotélica (el *ars* latino), la misma que abarcaba a todas las artes poiéticas, las referidas a la creación, ya fueran “para servicio de la vida” o de naturaleza artística (proporción, armonía, medida), y que demandaban el desgaste corporal para producir algo nuevo a partir de este. En general, remitían al arte y a los oficios, deslindándose del conocimiento puramente contemplativo (teorético).

La distinción entre teoría y poiesis, o entre acción y producción, o entre *episteme* y *techné*, se proyectará en la diferencia, que durará desde el medievo hasta el siglo XIX, entre artes liberales (derecho, medicina, gramática) y artes serviles o mecánicas (oficios e ingenierías).

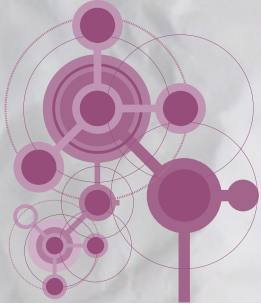
Hemos de detenernos en este punto acerca de la constitución histórica de las disciplinas. Sin embargo, a modo de resumen de la trayectoria histórico disciplinar, ofrecemos con carácter hipotético el siguiente cuadro que podría ser útil para describir la diferenciación y la organización del conocimiento, según las distintas épocas. Las zonas sombreadas resaltan los aspectos de mayor relevancia para los efectos de este trabajo (Cuadro 1).



Cuadro 1: Cuadro histórico disciplinar

Época	Disciplina / campo de conocimiento	Nombres Asociados	Didáctica (método)	Perspectiva Epistémica
Clásica griega	Ciencias teoréticas, poiéticas y prácticas. Física, lógica, ética	Aristóteles, Platón	Deductiva	Teorética, disciplinar/ enciclo-pedista
Clásica romana	Historia natural (cosmología, geografía, reinos naturales, medicina), arte militar, gramática, Derecho	Plinio el Viejo, M. Varrón	Práctica	Cívico histórica
Medieval <i>a</i>	Trivium (gramática, lógica y retórica) y cuadrivium (geometría, aritmética, astronomía y música). Artes prácticas (teología, medicina, derecho)	Escolástica, R. Lulio	Especulativa	Teológica y disciplinar (autocontenida)
Medieval <i>b</i>	Matemáticas, filosofía natural, filosofía moral, lenguaje, ciencia experimental	R. Bacon	Inductiva	Experimental y acumulativa (innovadora)
Renacentista	Gramática, filosofía moral, poesía, historia	Petrarca, Leonardo Bruni	Literaria	Humanista y estética (grecorromana)
Moderna s. XVII	Aritmética, geometría, álgebra, historia, poesía, filosofía (ciencia y teología), semiótica, física, moral (en Locke)	F. Bacon, Locke, Hume. Descartes, Leibniz	Naturalista (empirista/ racionalista)	Disciplinar, sistémica, acumulativa
Moderna s. XVIII	Historia, filosofía (ciencias de dios, del hombre, de la naturaleza –física y matemática) y poesía (ciencias poiéticas)	D'Alembert	Histórico trascendental (cúspide cultural)	Enciclopedista, sistémica, acumulativa
Moderna s. XIX <i>a</i>	Astronomía, física, química, biología, física social (lenguaje, arte, moral).	Comte	Nomotética (cúspide científico)	Sistémico disciplinar (matematizadora), consumadora
Moderna s. XIX <i>b</i>	Filología, gramática, hermenéutica, mitología; cálculo, astronomía, geología; botánica, zoología, mineralogía, química (antes en la facultad de medicina), electromagnetismo	Humboldt (Kant, Schelling, Hegel), Friedrich Wolf	Racionalista (objetividad libre de valores)	Científica unitaria (matematizadora). Sistémica/fragmentación
Contemporánea s. XX	Ciencias de la naturaleza y ciencias del espíritu	Dilthey, Husserl, Cassirer	Hermenéutica	Diferenciación científico filosófica
Contemporánea s. XXI	Disciplinas múltiples y diversas	Beck, Piaget, Hirst, Michéa, Morin, Nicolescu	Crítico institucionalista.	Disciplinar múltiple/ fragmentación

Fuente: elaborado por los autores.



SUPRADISCIPLINA: “MULTI, INTER, TRANS”

La ciencia y la relación sujeto-objeto nacen juntas. Luego, con el paso del tiempo, varios accidentes alteraron esa relación y sus denominaciones. Por ejemplo, la autoridad de la revelación frente a los enunciados filosóficos y científicos durante la edad media. O el acontecimiento epistemológico, también de vasto alcance, que fue el surgimiento de la expresión “campo de conocimiento” (o “ámbito” o “dominio”). Aquella confianza platónica de que la ciencia se define por su objeto se vio desbordada por una idea más abstracta, porque ese “objeto” al que fija y sobre el cual se posa el pensamiento, devino con esa denominación una suerte de territorio o jurisdicción. Porque, ¿qué es un dominio si nos atenemos a su raíz jurídica?

En la Roma antigua, el dominio se ejercía como una forma de poder legítimo junto con el *imperium* (de orden militar), la *potestas* (civil) y la *auctoritas* (moral). Junto a estas formas de poder o amparado en ellas, un *dominium* era el poder que el ciudadano tenía sobre el *domus*, su casa, el *oikos* griego. Era expresión de propiedad y, posteriormente, durante la edad media, de señorío sobre determinada extensión. Lo que permitía el derecho romano era trazar físicamente un *ambitus*, un tramo de aproximadamente un metro lineal alrededor de la casa y sobre el que, también, el dueño poseía el *dominus* físico o la *potestas* legal. Es el contorno, el *ambiectum*, lo que rodea, lo que está en derredor (Varrón, 1998b, p.243).

Eso es un dominio, su naturaleza es jurisdiccional y combina una *potestas* con una *auctoritas*. Trasladado al dominio científico, tiene el efecto de circunscribir, digamos, un territorio epistémico, lo que antes era una disciplina o ciencia particular, al amparo de la *potestas* que el sistema de la ciencia y sus formas institucionales de organización permiten que sea reclamado junto con el título de autoridad legítima (*auctoritas*) como “campo” institucionalmente delimitado de conocimiento.

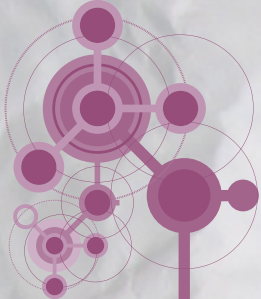
En consecuencia, con el surgimiento de la noción de “campo de conocimiento” aparece un hecho inédito. Marca el fin de la disciplina en los términos clásicos según fue postulada por Platón y Aristóteles, es decir, en tanto saber que ha sido constituido por la definición y los límites de un objeto que, a su vez, le da sentido y nombre. Las nuevas nociones (que aparecieron en el siglo XVI y se consolidaron en el XIX y en el XX) son punto de inflexión en la organización del conocimiento, al actualizar, por vía de la discontinuidad, el problema de la distribución epistémica.

Es cierto que no se suprimió la denominación de “disciplina” como reserva o dominio del saber, sino flexibilizó la emergencia de otros agrupamientos. Así, ocurrió con la transformación de tradiciones alquimistas y herboristas en nuevas nominaciones científicas como la química y la biología, en el siglo XIX:

El término 'ciencia' se utilizaba para referirse a disciplinas que habían tenido desarrollos muy dispares... Aunque la química era una de las nuevas ciencias, sus orígenes no se hallaban en abstrusos estudios académicos, sino en las prácticas cotidianas de la alquimia, la medicina y las labores artesanas. Asimismo, la 'biología' no se inventó hasta principios del siglo XIX, sino la nueva especialidad heredó una enorme cantidad de minuciosos conocimientos de herboristas, comerciantes y coleccionistas (tanto mujeres como hombres). (Fara, 2009, p.287-288)

La geología, también, surgió por esos años, pero de acuerdo con Fara fue el electromagnetismo “la disciplina que dominó la ciencia del siglo XIX”. Ese fue un episodio de gran importancia en la historia de la organización epistémica formal, pues llevó a la fundación de nuevas disciplinas en el marco de las exigencias del desarrollo industrial, a cuya formación e impulso contribuyeron grandemente.

La modernidad capitalista del siglo XIX convocaba nuevas bases de conocimiento y nuevas tecnologías que contribuyeran a su extensión y profundidad. El auge del capitalismo nunca hubiera logrado sus alcances sin las aportaciones, por ejemplo, de las “artes mecánicas” en sistema con las nuevas ciencias.



No obstante, la devastación que significó la Gran guerra fue un crudo llamado de atención sobre los nocivos efectos de una ciencia de hechos y de sus criterios de cientificidad, tal como indicó Husserl en la *Crisis de las ciencias europeas*, donde demandaba “un cambio en la valoración general respecto de las ciencias” y de su significado para la existencia humana: “Meras ciencias de hechos hacen meros seres humanos de hechos” (Husserl, 2008, p.50).

Esa crítica ética y epistemológica fue acompañada en los años 30 por intensos debates acerca de los fines, métodos y autoridades de la educación. La actualización de tales debates ocurrió a finales del siglo XX con la llamada “querrela del canon”, que remitía a Dewey y las opiniones liberales en oposición al llamado “perennialismo” acerca de la organización, los contenidos y las prácticas de la enseñanza (Baillargeon, 2011, p.278-280).

En ese contexto, surgió la voz “interdisciplinariedad”, en la tercera década del siglo XX, dentro del Consejo para la Investigación de las Ciencias Sociales (SSRC, por sus siglas en inglés) asentado en la Nueva York, y donde la usaban para referirse a investigaciones que implicaran a dos o más “sociedades profesionales” del SSRC (Klein, 1996, p.8). No obstante, la primera entrada de ese término en un diccionario de lengua inglesa, el *Oxford English Dictionary*, ocurrió en 1937 (refiriéndose a la formación de una comunidad posdoctoral en Ciencias Sociales), mientras que en lengua francesa su registro fue hasta 1959.

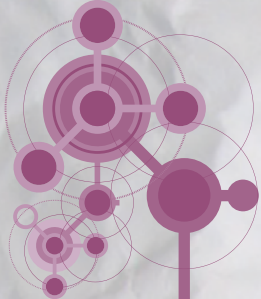
En lo que parece haber consenso es en que la búsqueda y las denominaciones supradisciplinarias han sido resultado de un incremento de la complejidad en varios terrenos. Uno de ellos es la crisis en el capitalismo industrial que se observa desde los años sesenta en cuanto a su régimen de acumulación y su modo de regulación (Boyer, 1990; Tirole, 2017), y cuyos síntomas son el riesgo global que acompaña el patrón de crecimiento industrial en el capitalismo avanzado y la producción de energía con base en combustibles fósiles, así como la nueva ruptura industrial que inició en los años setenta y no ha logrado estabilizarse hasta el día de hoy. Finalmente, la percepción de que el desarrollo tecnológico ha implicado costos humanos muy altos y no matematizables (Beck, 2006; Beck; Giddens; Lash, 2008).

Un caso distinto, pero concurrente fue la determinación de nuevos objetos y técnicas cuyo aislamiento epistemológico era insostenible (Morin, 1995). Es el caso de la bioquímica, la psicología social y la información computacional, así como formas más recientes ejemplificadas por la ecología y la bioética.

Como efecto de esas transformaciones se suscitó lo que algunos llamaron “crisis disciplinar”, la cual se expresó en varios niveles: a) epistémico, en cuanto a la conveniencia de mantener “dominios” excluyentes al interior del sistema de la ciencia; b) social, respecto a la imperiosa necesidad de atender las problemáticas públicas que acompañan al capitalismo industrial y postindustrial; c) institucional, para rearticular los dominios del saber frente al avance tecnológico y las demandas globales, tomando en cuenta los distintos intereses y las tradiciones epistémicas.

Para 1968, los términos de multidisciplinaria e interdisciplinaria eran motivo de profusa circulación no exenta de controversia por las dificultades para fijar su sentido. Esas dificultades terminológicas reflejan diferentes nociones de lo que es una disciplina desde el punto de vista filosófico y sociopolítico, así como las opiniones acerca de si la interdisciplinaria es, primordialmente, un asunto de investigación, educación o administración” (Klein, 1995, p.10).

Una propuesta de interpretación al respecto es la de Nicolescu, notable impulsor de la opción transdisciplinaria. Para Nicolescu (2008, p.2) “la multidisciplinaria se ocupa de estudiar un tópico de investigación no solo en una disciplina, sino en varias al mismo tiempo [...]. La interdisciplinaria tiene una meta distinta. Le concierne la transferencia de métodos de una disciplina a otra”, siendo distinguibles tres grados de interdisciplinaria: el grado de aplicación, el grado epistemológico y el grado de la generación de nuevas disciplinas. Finalmente, “como el prefijo ‘trans’ indica la transdisciplinaria, que se ocupa de lo que está



entre las disciplinas, a través de las disciplinas y más allá de las disciplinas". Mencionemos solamente que, según Nicolescu, la palabra fue introducida por Piaget en 1970.

Para sistematizar las diferencias entre lo que él llama conocimiento "in vitro" o disciplinar, e "in vivo" o transdisciplinar, Nicolescu ha propuesto una matriz que presentamos en lo siguiente cuadro (Cuadro 2). Hemos añadido nuestra interpretación básica de multidisciplinaria e interdisciplinaria, con el fin de presentar su propuesta de una forma que consideramos más completa.

Cuadro 2: Comparación entre disciplina y formas supradisciplinarias

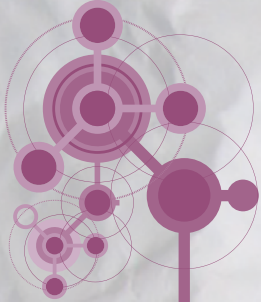
Aspecto	Disciplina (Conocimiento <i>in vitro</i>)	Multidisciplinaria	Interdisciplinaria	Transdisciplina (Conocimiento <i>in vivo</i>)
Mundo	Externo (Objeto)	Externo	Externo con vínculos y puentes	Correspondencia entre mundo externo (Objeto) y mundo interno (Sujeto)
Ideal científico	Conocimiento	Entendimiento	Solución de problemas	Comprensión
Inteligencia tipo	Analítica	Analítica concurrente (complejidad abstracta)	Convergente (aplicaciones/complejidad)	Nuevo tipo de inteligencia (armonía entre mente, cuerpo y sentimientos)
Orientación básica	Poder y posesión	Control (incertidumbre)	Control (incertidumbre)	Coalición epistémica (incertidumbre)
Lógica	Binaria (tercero excluido, estable)	Binaria (inestable)	Ensayo y error (inestable)	Tercero incluido <i>-middle logic-</i> (inestable)
Valores	Exclusión	Exclusión	Inclusión	Inclusión

Fuente: Nicolescu (2008).

No tendremos ocasión de presentar algunos de los debates abiertos con respecto a esta etapa supradisciplinaria; no obstante, en la bibliografía registramos algunos títulos que pueden resultar muy sugerentes (Frodeman; Klein; Pacheco, 2010; Nicolescu, 2010; Peláez; Suárez, 2010; Repko; Newell; Szostak, 2012; Strathern, 2004). Tomando como base el trabajo de Nicolescu, así como la Declaración de Venecia (1987), la Carta de la transdisciplinaria (1994) y la Declaración de Locarno (1997), extrajimos este mínimo de postulados, distinguiéndolos por su carácter:

- *Postulados explícitos.*

- La transdisciplina no es una ideología, sino es una respuesta universal y necesaria a los problemas de alcance global.
- La transdisciplina no pretende convertirse en una nueva disciplina formal ni ser alguna clase de súper ciencia, sino "ayudar a abrirse" a las disciplinas constituidas. Ambos tipos de demarcación y operación del conocimiento, disciplina y transdisciplina, son compatibles y complementarios.
- La enseñanza de la transdisciplina es el aspecto más problemático y el más crítico para el éxito de este modo de investigación. Las universidades y las instituciones públicas, a nivel nacional e internacional, deben promover esta transformación educativa.



• *Postulados implícitos.*

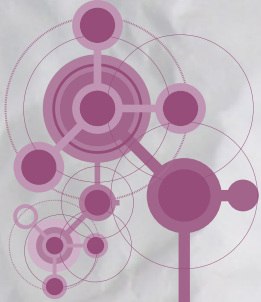
- Las tecnologías de la información han ampliado el alcance de las formas, los medios y las modalidades en la producción del conocimiento, hasta hacer su procesamiento racional-individual prácticamente imposible. Adicionalmente, los problemas sociales han alcanzado un nivel global, por lo que se precisa de acciones que fracturen desde el interior el sistema del saber que correspondía a la acumulación propia de la modernidad, pero que han dejado de ser vigentes y necesitan de modos institucionales que acompañen sus transformaciones objetivas, de orden económico y político.
- La interdisciplina ha fallado como respuesta al orden excluyente de la organización disciplinar. Si bien reconoce la incertidumbre como el nuevo modo de lo real y lo científico (probabilidad como nivel máximo de determinación), por sus formas de operación mantiene tendencia hacia el control, tanto en la determinación de problemas, como en la enunciación y la evaluación de los resultados. Su carácter inestable es visto como una debilidad y no una fortaleza, sobre todo desde la óptica de las instituciones.
- La transdisciplina es una aspiración en constante fuga. Reconoce en la definición de los problemas una fuente importante para el trabajo abierto, pero no como oportunidad de autotranscendencia ni de colonización epistémica, sino como una forma de comprender la complejidad y su incertidumbre desde la propia inestabilidad estructural del sistema de la ciencia.
- La transdisciplina se mueve en un espacio multidimensional que no se reduce a la complejidad del objeto, sino que incorpora esa complejidad en las propias representaciones, los métodos y las prácticas disciplinares, lo que significa incorporar el factor tiempo y asumir su propia naturaleza cambiante. Los objetos son móviles y multifacéticos, complejos y resistentes a ser referidos de modo unilateral por un sujeto objetivador. La relación sujeto-objeto queda dislocada porque ni uno ni otro pueden ser asumidos como entidades cerradas y estáticas.

Acercándonos al el cuadro anterior, la comprensión como meta no significa renunciar a intervenir en los problemas que son definidos extracientíficamente e intracientíficamente. Significa que las definiciones y las valoraciones pueden admitir compromisos biunívocos, si bien una de las debilidades del discurso transdisciplinar radica, precisamente, en su alto nivel de abstracción y en que no precisa, como observaron Reis y Videira, quiénes son los otros participantes en las tareas que han sido mencionadas (2010, p.152).

Sin embargo, es suficiente con leer los informes de órganos oficiales, nacionales e internacionales, que participan del sistema formal de organización del conocimiento (el cual comprende la delimitación, la extensión y la concentración de saberes) para percatarnos de que la gestión de ese sistema (sector-sistema-ciencia-enseñanza) sigue altamente condicionada por formas monodisciplinares tanto en la oferta educativa como en la investigación y el desarrollo.

Ese es el caso del Conacyt, pero no exclusivamente. Latinoamérica comparte esa realidad, así como los documentos rectores en la materia que han sido emitidos por la Unesco y la OCDE (Manual de Canberra y Manual de Frascati). La estandarización internacional no es congruente con el diagnóstico, como puede dar cuenta una visita a la página del Ministerio de Cultura y Educación de la República Argentina, o de la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica del Gobierno de Chile.

Con el nombre de supradisciplina hemos designado los abordajes relativos a la ciencia inestable frente a la llamada crisis epistémica. Sin obviar a la multidisciplinaria (que obedece a la concurrencia en tiempo y lugar de perspectivas epistémicas particulares, independientes y autónomas respecto a definiciones objetuales transitorias y de "común acuerdo"), la supradisciplina se orienta,



Y no menos importante, resalta la negativa de los practicantes de la transdisciplina a deponer la crítica en favor de una cooperación inestable y unos acercamientos metodológicos que no se conformen con una exigencia estrictamente pragmática ("coalición epistémica", Cuadro 2). Esa toma de posición implica una ética común (un *ethos*) como dominio de la acción humana que condiciona también a la *episteme* clásica tanto como al saber productivo de base tecnológica.

ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA: UN PLEXO SUPRADISCIPLINAR

Hemos dicho que la supradisciplina se mueve en un espacio multidimensional que no se reduce a la complejidad que es determinada en el objeto por un saber fosilizado, sino que se incorpora en las perspectivas y en las prácticas emergentes *entre* disciplinas que se implican mutuamente mediante selecciones pasibles de crítica.

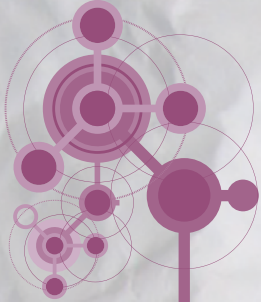
En última instancia, toda la supradisciplina puede ser entendida como un problema teórico de organización continua, y sus modalidades performativas pueden serlo en términos de comunicación organizada a la manera de las formaciones discursivas. Digamos lo obvio, porque a veces se olvida: no hay organización sin comunicación y, asimismo, es imposible la comunicación exenta de organización. La comunicación, así como la cultura, son dimensiones sociales trabajando en el constructo "organización", verbo sustantivado que asume formas reguladoras al establecerse como dispositivo de gestión (Agamben, 2011).

Sin procurar una arqueología de las formas organizacionales, es oportuno revisar el significado histórico de ese espacio social privilegiado, que son las organizaciones formales. No olvidemos que disciplinas y supradisciplinas se organizan como espacios de conocimientos instituidos y organizar es, en primer lugar, ordenar y disponer. Por las limitaciones propias de este trabajo, nos centraremos en una revisión de lo que se entiende por organización, con acercamientos extremadamente someros a la cultura y a la comunicación.

¿Qué es ordenar? Entonces, ¿a qué nos referimos con ese término? ¿Cómo se incorporó en la trayectoria histórica del lenguaje filosófico? Bacon, Descartes y Galileo mencionaron el orden y la medida como propiedades matemáticas (de geometría y aritmética, además de la astronomía por parte del tercero), mientras que Aristóteles se refirió al orden universal con su concepción de un mundo finito, cerrado y eterno, si bien en permanente realización.

No obstante, queremos remitirnos, sobre todo, a los atomistas presocráticos por su contribución al respecto. Al preguntarse por el origen y la composición del universo, Leucipo y Demócrito propusieron que estaba constituido por átomos, cuyas diferencias eran causa de las otras diferencias y que se distinguían entre sí, debido a tres propiedades: la figura, el orden y la posición, o también, respectivamente, la estructura, el contacto y la dirección (Leucipo, 2015, p.295-307). "*Rythmós*, 'estructura', es la palabra que es utilizada por los atomistas para designar una característica propia del átomo, que lo distingue de los demás átomos, y que Aristóteles la traduce, correctamente, como *skhema*, 'figura'. Se trata de un término que es usado en sentido metafórico para señalar la forma del átomo en tanto carácter constante que él exhibe en medio del movimiento local al que está sujeto" (Leucipo, 2015, p.295).

Sucede que Leucipo y Demócrito distinguían, pues, a los átomos según su apariencia y tamaño, sus propiedades externas, pero, además, estaba el orden, la ubicación del átomo en un compuesto que era definido por el contacto entre ellos. Aristóteles llama *táxis* a ese contacto, entendiéndolo como "orden". "A diferencia de la figura, es una propiedad que exhibe el átomo solo en tanto está relacionada con otros átomos al constituir un compuesto" (Leucipo, 2015, p.296). Hablamos de un orden dinámico, "un ponerse en contacto" que no se reduce a ordenaciones estáticas.



Por último, la dirección (*tropé*) "indica que un átomo, en sí mismo inmutable, se vuelve continuamente hacia otro, se orienta con respecto a otros y así se sitúa, toma una posición" (Leucipo, 2015, p.297). Es también una propiedad como la del orden, que solo aparece en compuestos que forman un sistema dinámico, pero delimitado en su movimiento, estructura y posiciones, ya que el *rythmós*, de acuerdo con esta fuente, significa literalmente "mantener" o sostener, "por lo tanto, el modo en que una cosa es mantenida, es decir, su forma o disposición" (Leucipo, 2015, p.297).

Tenemos razones para pensar que el orden es la estructura de un sistema, del estar juntos del sistema (*sustema o systema*), pues en su origen "sistema" es la coalición, por relaciones de contacto, de un conjunto de elementos que mantienen su estabilidad y orden distintivos, a pesar de su constante dinamismo gracias al *rhythmós* o *skhema* aristotélico.

Según su etimología griega, "sistema" se compone de *syn* "con", e *istemi*, "colocar", de modo que su significado remoto es "la colocación ordenada, la coordinación de los principios y tesis que son derivadas de ellos" (Beuchot, 1992, p.7). Los componentes pueden observar un orden deductivo (esto es, con relaciones de jerarquía y subordinación) o armónico, reticular y de consistencia mutua.

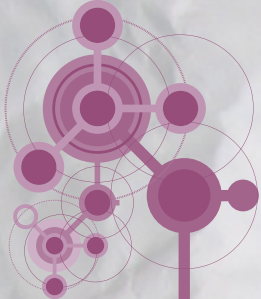
En el caso de los atomistas, debemos insistir en que los componentes, así como el propio sistema, "toman postura" de manera dinámica, orientándose en determinadas direcciones que son restringidas por sus propios límites (figura o estructura). Es en estos términos que la estructura vendría a ser el atributo central del sistema que sería configurado o sería *organizado* como totalidad.

La organización (en cuanto verbo) viene a ser una propiedad activa del sistema y no al revés. Esto ha provocado confusión en el estudio de las organizaciones, debido a que la calidad del verbo "organizar" fue sustituida, históricamente, por la del sustantivo "organización", a la cual los análisis modernos le atribuyeron propiedades sistémicas a fin de explicar su mantenimiento o proponer soluciones a los problemas de gestión (*gerere*) en esas entidades sociales.

Esta es una vertiente que explica por qué en el siglo XIV aparece la voz "organización", lo hace como efecto del verbo organizar en el sentido aristotélico de instrumento: disponer, dotar de un orden, de una estructura y un modo de funcionamiento. Ese es el *organon* en sentido griego, tanto como el *organum* entre los latinos (Orgue, 2008, p.1758). En este caso, se trata de ser un instrumento para un saber productivo y, en consecuencia, un modo técnico de operación. Se orienta (se dispone) hacia el logro de fines que son sustentados en una racionalidad técnica y no eminentemente discursiva, restringiendo, de ese modo, prácticas culturales y comunicativas menos proclives a la acción gerencial "por conjetura".

Sin embargo, hay un amplio acuerdo acerca de que la cultura y la comunicación anteceden, de hecho, a la acción ejecutiva y múltiples trabajos así lo reconocen (Driskill; Brenton, 2011; Hofstede, 2001; Keyton, 2011; Kuhn; Ashcraft; Cooren, 2017). Porque la cultura es, como para Wittgenstein, un modo de vida. Por eso, solo ahí se comprenden las reglas de un lenguaje en constante realización. Solo en la experiencia se aprende a "expresar la indeterminación correctamente", viviéndola. Así, ocurre con la cultura en o con el sistema-organización. "También hay reglas, pero no constituyen un sistema, a diferencia de las reglas de cálculo... Y las observaciones más generales proporcionan, a lo sumo, lo que aparece como las ruinas de un sistema" (Wittgenstein, 2002, p.519,521).

Se le puede caracterizar, por supuesto, como esferas de rituales, discursos, prácticas, identidades, etcétera. Pero, al someter cada uno de esos conceptos a un análisis detenido encontramos inconsistencias y vacíos, brechas de significado que recubrimos con sentido común, a menudo sin percatarnos de ello. Nos conformamos aquí, dado el espacio disponible, a dejar a la cultura en calidad de problema de conocimiento. No podemos hacer más por ahora.



Lo mismo pasa con la comunicación. En su doble dimensión de estructura significativa y proceso de interacción condicional, a su vez, las reglas del sistema y le otorgan densidad social. Aludiendo al término *koiné* habla común en el mundo helénico, Charles Morris dice de la comunicación:

En un sentido amplio, el término comunicación incluye cualquier ejemplo en que se establezca comunidad, es decir, que se haga común alguna propiedad frente a un número de cosas (... Si bien) en los lenguajes comunes va muy lejos la diferenciación entre los modos de significar, y gran parte de la tarea del lingüista consiste en describir cómo se especializan los signos respecto de los modos de significar. (Morris, 2003, p.147,96)

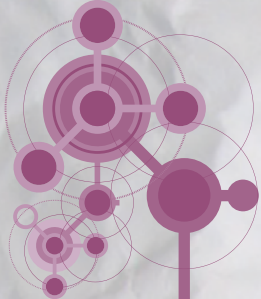
En la comunicación intervienen los mismos códigos de significación que esquemas de circulación; regulaciones pragmáticas de habla y reglas fonológicas inscritas en contextos de acción e interpretación; performatividad enunciativa y corporal; actos de habla ilocutivos y perlocutivos; acción intencional y operaciones triviales. En todos estos casos, junto con el sistema y la cultura se configura un plexo que hace imposibles las interpretaciones lineales, ya sean de interés ejecutivo o de comprensión. Su vocación es eminentemente supradisciplinar, sobre todo si tomamos en cuenta la propia configuración de cada uno de esos dominios: ciencias de la comunicación, antropología o sociología de la cultura, estudios o teoría de las organizaciones. Cada una de ellas tiene de origen una composición multidisciplinar, en la que han convergido distintos saberes: la filosofía, la lingüística, la economía, la ciencia política, la sociología, el derecho. Escribió Kuhn, Ashcraft y Cooren en *El trabajo de comunicación*:

Si el interés del campo de estudios organizacionales es desarrollar respuestas a la cuestión acerca del trabajo y de la organización en el capitalismo tardío, la comunicación debe convertirse en una figura central. En un doble sentido esto es verdad. Primero, el contenido y el tono del trabajo asociado con la "nueva economía" ha devenido crecientemente *trabajo comunicativo*, un modo de actividad que depende de trabajar con lo que se ha entendido típicamente como *bienes inmateriales*... El interés en nuevas conceptualizaciones sobre trabajo y organización lleva al segundo sentido que es el "del trabajo de comunicación", uno que incluye cambiar el significado de los estudios organizacionales, tomando a la comunicación como fenómeno y como modo de explicación. Repensar a la comunicación permite captar la alta complejidad que es asociada con el capitalismo contemporáneo [...]. La comunicación se convierte en el lugar y en la superficie dónde trabajar y organizar el intrincado proceso sociomaterial por el que se *realizan* las relaciones de trabajo y organización. (Kuhn; Ashcraft; Cooren, 2017, p.186).

Este llamado resulta muy pertinente para las aspiraciones de llevar a cabo abordajes supradisciplinarios en el espacio organizacional. Así pues, para aclarar las relaciones entre los tres dominios que son constituidos previamente, proponemos descomponer a la "organización" en tres dimensiones: el sistema, la cultura y la comunicación, de modo que se puedan considerar adecuadamente, dentro de su propia construcción como objeto, los aspectos simbólicos y culturales, abstrayendo también las "cualidades sistémicas" de la entidad "organización" (orientación a fines, distribución funcional, mecanismos de coordinación, relación eficacia/eficiencia) y distinguiéndolas claramente de su jerarquía semántica convencional.

La organización pierde su calidad sustantiva para devenir espacio complejo de estructuración teórica. Así que, junto a las habituales diadas (*organización: cultura*, *organización: comunicación* y *cultura: comunicación*) tendríamos un modelo conceptual de tres vértices, *sistema: comunicación: cultura: sistema*.

En principio, sin embargo, las relaciones pueden analizarse en pares, entendiendo que los puntos de partida son selecciones metodológicas y, dado que se trata de una comprensión compleja, los de llegada son imprevisibles, provisionales y en constante remisión mutua. Podrían, por ejemplo, formularse los siguientes conceptos vinculantes a título hipotético y sujetos a ponderación de pertinencia.



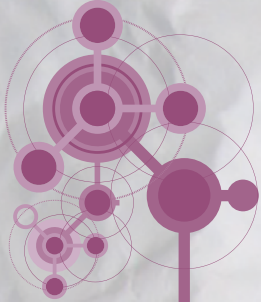
- Relaciones sistema-comunicación: operaciones, procedimientos, funciones, discursos, estrategias, redes. Contingencia técnica y operativa.
- Comunicación-cultura: lenguajes, significados, apertura, cambio, biunivocidad. Continuidad inestable.
- Sistema-cultura: interpretaciones, representaciones, identidades, conjunciones y disyunciones operacionales. Discontinuidad estable.

Creemos, asimismo, y así deseamos plantearlo que, entre la operación sistémico-cultural (del tiempo pasado) y el planteamiento de estrategias sistémico-comunicativas (del tiempo futuro), operan incesantemente lenguajes, identidades, saberes, diferencias, que hacen del fenómeno organizacional algo complejo y poco susceptible a la determinación unilateral y estrictamente convencional.

Las relaciones entre estos saberes son, desde luego, problemáticas, tanto a título epistémico como pragmático. No obstante, aspiramos a que nuevas y más extensas aproximaciones a las mismas puedan ayudar a desarrollar propuestas de acción más integrales y afortunadas que las que hemos podido ofrecer en estas páginas, las que acaso hayan podido alcanzar el estatus de introducción al tema.

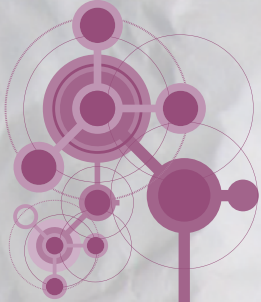
COMENTARIOS FINALES

- 1) En nuestra exposición, hemos evitado partir de premisas previas para eludir postulados de orden silogístico. Intentamos mantener una actitud abierta a los propios hallazgos, comprendiendo que así evitaríamos resultados triviales.
- 2) El desarrollo histórico de “la disciplina” mostró una doble vía: una de diferenciación en la determinación de los objetos, y la otra tendiente a la unidad científica con base, primero, en métodos deductivos y, posteriormente, en métodos analíticos. En el camino se perdió, si es que alguna vez la hubo, la consistencia interna en cuanto a la organización del conocimiento, admitiendo una notable influencia de factores de otra índole en esa configuración epistémica.
- 3) Las opciones supradisciplinarias no solamente son distintas a la óptica disciplinar, sino que entre ellas no comparten, debido, tal vez, a la complejidad que impulsa a todas ellas, ni la misma aspiración pragmática, ni la misma interpretación teórica ni la misma opción metodológica, ni la misma autocomprensión filosófica. No obstante, sus practicantes y promotores han declarado su compatibilidad a efecto de poder responder a los problemas exocientíficos y endocientíficos cuya existencia reconocen, aunque con distinto énfasis en la incertidumbre y la inestabilidad propias de los contextos epistémicos y sociales.
- 4) La cultura, la comunicación y el sistema-organización reflejan esas mismas características en virtud de la complejidad de sus relaciones, ya sea como esferas de acción o como campos de conocimiento. El diálogo entre los saberes correspondientes parece ser la respuesta más adecuada a efecto de proponer interpretaciones y estrategias para sus desarrollos correspondientes.
- 5) Adicional a su propia relevancia, los modelos que apoyen la comprensión supradisciplinar del fenómeno organizacional (el sistema, la cultura y la comunicación) deben procurar apoyarse en esquemas de evaluación que orienten su formulación y operación conjunta, más allá de los discursos institucionales de control epistémico.



REFERENCIAS

- AGAMBEN, Giorgio. ¿Qué es un dispositivo?. *Sociológica*, México, DF, ano26, n.73, p.249-264, 2011.
- ARISTÓTELES. *Física*. México, DF: Unam, 2005.
- ARISTÓTELES. *Lógica*. Madrid: Gredos, 2015a.
- ARISTÓTELES. *Metafísica*. Madrid: Gredos, 2015b.
- BAILLARGEON, Normand. *L'éducation*. Paris: Flammarion, 2011.
- BECK, Ulrich. *La sociedad del riesgo global*. Madrid: Siglo XXI, 2006.
- BECK, Ulrich; GIDDENS, Anthony; LASH, Scott. *Modernización reflexiva*. Madrid: Alianza, 2008.
- BEUCHOT, Mauricio. Sistema y sistematicidad en la filosofía de Santo Tomás de Aquino. In: BENÍTEZ, Laura; ROBLES, José Antonio (comp.). *Filosofía y sistema*. México, DF: Unam, 1992. p.7-15.
- BOYER, Robert. *The regulation school*. New York: Columbia University Press, 1990.
- DRISKILL, Gerald; BRENTON, Angela. *Organizational culture in action*. Thousand Oaks: Sage, 2011.
- FARA, Patricia. *Breve historia de la ciencia*. Madrid: Ariel, 2010.
- FRODEMAN, Robert; KLEIN, Julie Thompson; PACHECO, Roberto Carlos (ed.). *The Oxford handbook of interdisciplinarity*. Oxford: Oxford University Press, 2010.
- HOFSTEDE, Geert. *Culturas y organizaciones*. Madrid: Alianza, 2001.
- HUSSERL, Edmundo. *Crisis de las ciencias europeas*. Madrid: Alianza, 2008.
- KEYTON, Joann. *Communication and organizational culture*. Thousand Oaks: Sage, 2011.
- KLEIN, Julie Thompson. *Crossing Boundaries: knowledge, disciplinarity, and interdisciplinarity*. Charlottesville: University of Virginia Press, 1996.
- KLEIN, Julie Thompson. *Humanities, culture and interdisciplinarity*. Albany: Suny Press, 2005.
- KLEIN, Julie Thompson. A taxonomy of interdisciplinarity. In: FRODEMAN, Robert; KLEIN, Julie Thompson; PACHECO, Roberto Carlos (ed.). *The Oxford handbook of interdisciplinarity*. Oxford: Oxford University Press, 2010. p.15-30.
- KUHN, Timothy; ASHCRAFT, Karen, COOREN, Francois (comp.). *The work of communication: relational perspectives on working and organizing in contemporary capitalism*. New York: Routledge, 2017.



LEUCIPO. *Los filósofos presocráticos*. Madrid: Gredos, 2015. v.2.

LULIO, Raimundo. Doctrina pueril. *In: TORRES, Eduardo (comp.). Antología del pensamiento medieval*. La Habana: Ediciones de Ciencias Sociales, 1975. p.515-542.

MORIN, Edgar. Epistemología de la complejidad. *In: SCHNITMAN, Dora (coord.). Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Barcelona: Paidós, 1995. p.421-446.

MORRIS, Charles. *Signos, lenguaje y conducta*. Buenos Aires: Losada, 2003.

REIS, Verusca Moss Simões dos; VIDEIRA, Antonio Passos. Transdisciplinariedad y filosofía de la ciencia, ¿una solución posible al problema de la privatización del conocimiento?. *In: PELÁEZ, Álvaro; SUÁREZ, Rodolfo (ed.). Observaciones filosóficas en torno a la transdisciplinariedad*. México, DF: Ántrophos: UAM, 2010. p.149-177.

NICOLESCU, Basarab. *Transdisciplinarity: theory and practice*. New York: Hampton Press, 2008.

NICOLESCU, Basarab. Methodology of transdisciplinarity. *Transdisciplinarity Journal Engineering & Science*, Lubbock, v.1, n.1, p.19-38, 2010.

ORGUE. *In: LE NOUVEAU Petit Robert de la langue française*. Paris: LR, 2008. p.1758.

PELÁEZ, Álvaro; SUÁREZ, Rodolfo (ed.). *Observaciones filosóficas en torno a la transdisciplinariedad*. México, DF: Ántrophos: UAM, 2010.

PLATÓN. Crátilo. *In: PLATÓN. Diálogos*. Madrid: Gredos, 2015a. v.2.

PLATÓN. Filebo. *In: PLATÓN. Diálogos*. Madrid: Gredos, 2015b. v.6.

PLATÓN. República. *In: PLATÓN. Diálogos*. Madrid: Gredos, 2015c. v.4.

REPKO, Allen; NEWELL, William; SZOSTAK, Rich. *Case studies in interdisciplinary research*. Thousand Oaks: Sage, 2012.

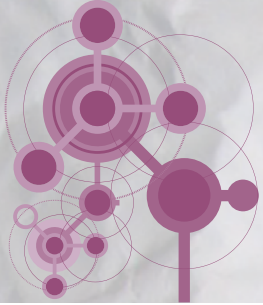
STRATHERN, Marilyn. *Commons and borderlands: working papers on interdisciplinarity*. Herefordshire: Sean Kingston, 2004.

TIROLE, Jean. *La economía del bien común*. Barcelona: Taurus, 2017.

VARRÓN. *La lengua latina: libros V-VI*. Madrid: Gredos, 1998a.

VARRÓN. *La lengua latina: libros VII-X*. Madrid: Gredos, 1998b.

WITTGENSTEIN, Ludwig. *Investigaciones filosóficas*. México, DF: Unam, 2002.



Propuesta de dos metodologías para el análisis del discurso organizacional: caso gubernamental y corporativo

Proposta de duas metodologias para a análise do discurso organizacional: caso governamental e corporativo

Proposal of two methodologies for the analysis of organizational discourse: governmental and corporate case



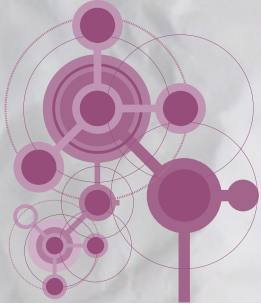
Hilda Gabriela Hernández Flores

- Doctora en Pedagogía por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México.
- Maestra en Mercadotecnia de Negocios Internacionales y Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de las Américas-Puebla, México.
- Profesora Investigadora de Tiempo Completo en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.
- Miembro del Comité Ejecutivo de la AMIC 2019-2021. De la AMIPCO. Candidata al Sistema Nacional de Investigadores-Conacyt.
- Líneas de investigación: Comunicación Responsable y de Crisis; Comunicación, Educación y Nuevas Tecnologías. Última publicación: *El discurso corporativo mediado por Twitter: comunicación responsable en la era de las redes sociales – caso Cabify*.
- E-mail: hgabriela.hernandez@correo.buap.mx



Guillermo Carrera García

- Doctor en Ciencias del Lenguaje por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México.
- Secretario de Investigación. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, México. Fundador del Seminario de Estudios Cinematográficos del Instituto de Ciencias Sociales y Humanidades.
- Líneas de investigación: Análisis del Discurso Crítico, Memoria, Narratología. Última publicación: *Construcción de la identidad y la otredad en el bilingüismo náhuatl-español*.
- E-mail: guillermo.carrera@correo.buap.mx



Resumen

La investigación expone dos metodologías para el análisis del discurso organizacional en situaciones de crisis. Se presentan dos casos: La Secretaría de Marina (Semar) y Frida Sofía, y el caso Cabify-Mara Castilla. El primer caso emplea el análisis de las máximas griceanas para el discurso, y el segundo, contempla la metodología de encuadres de Giddens y Mumby. La intención es comprender el alcance del discurso organizacional en el marco de una comunicación responsable, especialmente en el contexto de una crisis.

PALABRAS CLAVE: DISCURSO ORGANIZACIONAL • COMUNICACIÓN RESPONSABLE • ANÁLISIS DEL DISCURSO • COMUNICACIÓN EN CRISIS.

Resumo

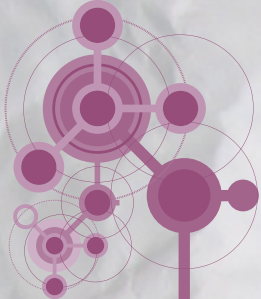
A pesquisa expõe duas metodologias para a análise do discurso organizacional emitido em situações de crise. Há dois casos: a Secretaria da Marinha (Semar) e Frida Sofía, e o caso Cabify-Mara Castilla. O primeiro caso utiliza a análise das máximas griceanas para o discurso, e o segundo, contempla a metodologia dos quadros propostos por Giddens e Mumby. A intenção é compreender o alcance do discurso organizacional no âmbito da comunicação responsável, especialmente no contexto de uma crise.

PALAVRAS-CHAVE: DISCURSO ORGANIZACIONAL • COMUNICAÇÃO RESPONSÁVEL • ANÁLISE DO DISCURSO • COMUNICAÇÃO EM CRISE.

Abstract

Two methodologies are presented for the analysis of organizational discourse issued in crisis situations. The analyzed cases are: The Secretary of the Navy (Semar) and Frida Sofía case and the Cabify-Mara Castilla case. The first case uses the gricean-based analysis in its discourse, and the second, includes the frames methodology proposed by Giddens and Mumby. The intention is to understand the scope of organizational discourse within the framework of responsible communication, especially in the context of a crisis.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL DISCOURSE • RESPONSIBLE COMMUNICATION • DISCOURSE ANALYSIS • COMMUNICATION IN CRISIS.



INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el papel y estudio de la comunicación dentro de las organizaciones parece estar cobrando la importancia que merece, con ello la construcción del discurso en la organización se ha ido transformando y adecuando a la estrategia de comunicación de las empresas o instituciones según sea el caso y su giro. En las organizaciones públicas o privadas, el discurso organizacional *per se* es un elemento que permite la integración de sus miembros y el alcance de los objetivos, y en la parte externa proporciona proyección y poder a su ejercicio. Al mismo tiempo, el discurso organizacional, ya sea interno o externo, implica responsabilidad ante los públicos, considerando que tienen la posibilidad de evaluar la comunicación pública de la organización y así formarse una opinión sobre ella y sus acciones. Así lo que se emite por medio del discurso organizacional repercute de manera directa en la imagen y reputación de la institución, especialmente cuando se ve envuelta en una situación de crisis.

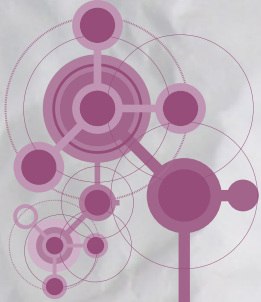
Considerando entonces el discurso organizacional como el elemento básico de la comunicación de las organizaciones, estas se enfrentan a escenarios públicos que requieren una construcción de mensajes clave y posiciones públicas responsables ante las audiencias que enfrentan. En este contexto, tanto las empresas privadas como las instancias públicas, en muchas ocasiones son presa fácil de la inmediatez de la comunicación al enfrentar una crisis y, con ello, impactan fuertemente la credibilidad construida a lo largo de los años, y como consecuencia se ven cuestionadas en sus acciones, especialmente en el discurso que manejan ante los medios de comunicación y sus audiencias, mismo que es reproducido una y otra vez durante la crisis como constancia de la congruencia o no de su comunicación y el actuar de sus voceros.

Para comprender la comunicación en crisis como una comunicación responsable, el discurso se constituye en un lente para analizar la construcción de la realidad, justo con la colectividad de sus públicos, los medios de comunicación y el uso e impacto que genera el mensaje de las organizaciones emitido en los medios (Ocampo-Salazar; Gonzales-Miranda; Gentilin, 2016). Con ello, la relevancia de la comunicación que ejercen las organizaciones, como lo mencionan Freire y Silva (2001 apud Julca Briceño; Fava Neves, 2010) recae en que esta es utilizada como una herramienta de planeación, implementación y evaluación de la comunicación pública, especialmente en redes, y que acontece en cualquier momento de la vida organizacional.

Por lo tanto, el uso apropiado del discurso y su pertinente aplicación a partir del vocero que representa a la instancia y el contexto que lo reviste permiten resultados favorables para las organizaciones o, en caso contrario, revierten la oportunidad de comunicar en un escenario de efecto negativo, que pone en riesgo la confianza y la reputación, sobretodo la estrategia comunicativa en un contexto público que cada vez es más cuestionado por los públicos.

Ante ello, el presente trabajo tiene la intención de contribuir al eje de comunicación responsable de las organizaciones, proponiendo dos metodologías que permiten el análisis del discurso organizacional en situaciones de riesgo o de manejo de crisis.

La primera metodología se ocupa para analizar el discurso de la Secretaría de Marina (Semar) durante el terremoto de México del 19 de septiembre de 2017, en el caso denominado "Frida Sofía" y que fue remitido por diversos medios de comunicación, especialmente la empresa Televisa. La trascendencia del discurso radica en las afirmaciones emitidas por los voceros de la Semar ante la situación de crisis en la Escuela Rébsamen. Este caso hace referencia a una niña que se reportaba como viva y atrapada dentro de los escombros de dicha escuela, que colapsó debido al sismo. Al pasar los días dicha versión se desmintió, colocando principalmente a Televisa, otros medios y a la Semar en una situación incómoda ante el manejo poco responsable de la comunicación emitida.



La segunda metodología ocupada toma como objeto de estudio el discurso emitido por la empresa Cabify en relación con el caso en Puebla, México, de la joven Mara Castilla, que hizo uso del servicio de transporte al salir de un club nocturno y fue asesinada por el chofer que le brindó el servicio. La metodología para este caso se fundamenta en un análisis descriptivo con base en los mecanismos de encuadre de Giddens (1979) y Mumby, que permiten comprender el alcance del discurso organizacional ante una situación de crisis y las repercusiones que su uso conlleva para la imagen y reputación de la empresa.

A efectos de la propuesta del análisis del discurso organizacional por medio de las metodologías mencionadas, se consideran sólo los mensajes y posturas emitidas en el discurso de ambas organizaciones frente a los medios de comunicación y/o las redes, especialmente en Twitter. Los casos aquí presentados y la situación discursiva en relación con el escenario de crisis vivida en cada uno de ellos remiten sin duda a hablar de comunicación gubernamental o corporativa responsable, un área emergente que todavía requiere métodos de análisis más rigurosos por parte de los especialistas de la comunicación organizacional y mayor atención de las organizaciones respecto a lo que se comunica a los públicos y el impacto que genera.

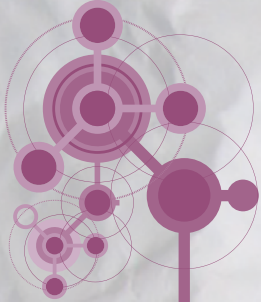
DE LA COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL AL DISCURSO ORGANIZACIONAL EN CRISIS

Las herramientas convencionales y una estrategia comunicativa inconsistente ya no son válidas para la dinámica que vive hoy la comunicación de las organizaciones. Trelles Rodríguez (2004, p.16) dice que la comunicación institucional es un “fenómeno complejo que requiere de gran coordinación, priorización de asuntos, planificación del proceso y evaluación del mismo”. Dicha comunicación posee pilares que tienen un alto valor estratégico: comunicación, cultura, identidad e imagen, que afectan de manera directa la construcción de la reputación y la imagen corporativa.

Así, con el énfasis que en fechas recientes ha tenido la comunicación organizacional, son cada vez más las empresas, instituciones u organismos que deciden enfocar sus esfuerzos y recursos en una estrategia de comunicación adecuada, que apoye y gestione correctamente el discurso organizacional ante situaciones públicas de riesgo o crisis. Cabe decir que, como función principal, la comunicación institucional es el área que gestiona las comunicaciones internas y externas de una organización con el fin de establecer un vínculo entre la entidad y el entorno. Cornelissen (2008 apud Rodrich Portugal, 2012) afirma que, en la actualidad, la gestión de la comunicación institucional establece y mantiene una reputación favorable frente a los diferentes grupos de públicos de los que depende la organización. De esta manera, la necesidad de comunicar las actividades que se gestan dentro y fuera de la empresa adquiere importancia, no sólo para los directivos de la organización, sino para todos aquellos a quienes la empresa rinde cuentas y les comunica constantemente por medio de diferentes canales.

La comunicación institucional define entonces qué se comunicará, a quienes lo hará, la manera en que lo hará, en qué medio, el momento en que debe hacerlo, el código que usará, el lugar y el alcance que tendrá. Por lo que la emisión del discurso organizacional por medio de comunicados, ruedas de prensa, redes sociales, entre otros, es total responsabilidad de la organización, sus voceros y las herramientas comunicativas que le acompañan. De cómo comunique la organización, especialmente en una situación de crisis o riesgo, y en la medida que esa comunicación haya sido responsable es como la organización será vista o no como una entidad sensible y responsable ante sus públicos, por lo que evaluar la calidad del discurso en situaciones de riesgo organizacional y de manejo de crisis por medio de diferentes metodologías es un área de oportunidad para los expertos en comunicación, pero también para las organizaciones.

De esta manera, el discurso organizacional está constituido por lo que se dice dentro y fuera de la organización, mediante los diálogos que tienen los integrantes de la empresa, clientes, jefes, colegas, trabajadores, medios de comunicación o público en general. Se describe al discurso organizacional como “el lenguaje y los medios simbólicos que empleamos para describir, representar, interpretar y teorizar lo que tomamos por facticidad de la vida organizacional” (Grant *et al.*, 1998 apud



Ward; Winstanley, 2003, p.1259). Lo anterior hace evidente que el discurso conlleva la exposición continua de los voceros gubernamentales o corporativos, y de la organización misma a través de ellos, en escenarios públicos que son continuamente observados por todo tipo de receptores: aliados, detractores, neutros, que deconstruyen el discurso según su posición respecto a la organización, su experiencia en relación con ella y la crisis que acontece.

En la perspectiva de Berger y Luckmann (1996 apud Humphreys; Brown, 2008), las organizaciones son vistas como fenómenos contruidos socialmente, en otras palabras, son el espacio discursivo construido mediante las prácticas del lenguaje y los actos narrativos. Por lo tanto, para comprender a las organizaciones, el discurso constituye un lente que permite entender sus procesos de construcción de la realidad, del sentido de esta, justo con las identidades individuales y colectivas, los medios de control y el ejercicio de poder que se da por medio de él (Ocampo-Salazar; Gonzales-Miranda; Gentilin, 2016) y sus crisis comunicativas. En las palabras de Fairclough (1993 apud Mumby; Clair, 2000, p.266):

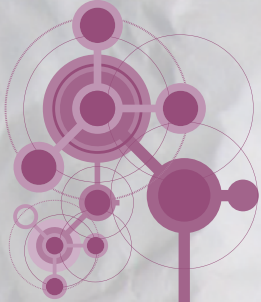
El análisis crítico del discurso es aquel que explora de manera sistemática las relaciones de causalidad y determinación entre acontecimientos, textos, prácticas discursivas y entre estructuras, relaciones, procesos sociales y culturales y explora de qué manera son un factor que asegura la hegemonía y el poder.

En esta esfera pública los medios de comunicación juegan también un papel muy relevante, ya que son los intermediarios del discurso organizacional y, en ocasiones, contribuyen de diferentes maneras a su interpretación. En las palabras de Cervera Crespo y Cruz Rodríguez (2010, p.319), “es por medio de la comunicación, de la interacción, que se genera un proceso de retroalimentación informativa entre ciudadanos e instituciones, y entre periodistas – asumiendo su función de intermediarios – e instituciones”.

Ante lo dicho la comunicación institucional se emite, se transforma y se adecúa según corresponda al momento y a la oportunidad del medio y el contexto de la crisis, por lo que se requiere de un arduo trabajo de análisis de asuntos y construcción de mensajes clave responsables, que a pesar del filtro de los medios de comunicación y las redes no se pierda la intención y orientación del discurso; en otras palabras, que no dé cabida a malas interpretaciones. En este sentido, la selección de mensajes y la actitud del vocero en el espacio público es vital. Según Amadeo y Amado (2013), los medios de comunicación y los periodistas son referidos como difusores que facilitan o entorpecen una estrategia de comunicación, más aún cuando no está responsablemente diseñada.

En este contexto, la comunicación responsable es entendida como el diálogo constante entre la organización y sus públicos, que se espera honesto, congruente con las acciones corporativas o institucionales y, por ende, responsable, por lo que establece una gestión comprometida no sólo con la marca, el producto o el servicio, sino con todo lo que comunica la organización. Cuando la organización alcanza este nivel de comunicación, entonces, y sólo así, se logra una relación de confianza que asegura la aceptación de la organización a partir de su planteamiento asertivo de la comunicación, que se vuelve un activo en función de la reputación corporativa, aún en situaciones de crisis (Hernández Flores, 2017).

De ahí que la comunicación institucional exige una dirección determinada y cuando se le estudie, se haga desde varios enfoques y metodologías, que pueden ir desde el análisis de contenidos hasta el análisis de discurso y desde las teorías de la persuasión hasta las de argumentación, estableciendo así resultados más completos que permitan la retroalimentación efectiva en pro de generar cada vez más comunicación organizacional responsable en las organizaciones latinoamericanas.



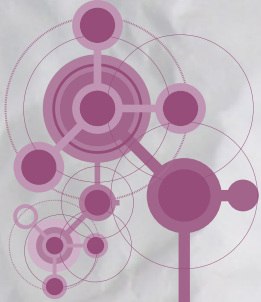
METODOLOGÍA

A continuación, se exponen las dos metodologías ocupadas en cada uno de los casos mencionados. En el primer, en el caso Semar-Frida Sofía se consideró la aplicabilidad de elementos pragmalingüísticos para el análisis del discurso gubernamental de la Semar plasmado en textos escritos y digitales, con la finalidad de establecer la comunicación responsable de los voceros de la institución. La investigación fue de tipo documental-interpretativo y se consideraron las declaraciones y posturas de la Secretaría de Marina emitidas principalmente por la televisora mexicana Televisa y otros medios impresos y digitales. Al ser la pragmalingüística un campo de estudio para ciencias como la filosofía del lenguaje, la psicolingüística y la comunicación, su función dentro del presente análisis resulta oportuna debido al modo en que el contexto influye en la interpretación del significado de lo sucedido y su impacto en la opinión pública respecto a la institución objeto de estudio.

Para tal efecto, se revisaron 20 artículos periodísticos nacionales e internacionales publicados entre el 21 de septiembre y el 4 de octubre de 2017. La muestra se obtuvo a partir de las notas publicadas en las páginas oficiales de medios como: *Revista Proceso*, *El Universal*, *Excélsior*, *Diario La Razón*, *The New York Times* (ES), *Huffpost México*, *Diario Perú21*, además de 5 segmentos audiovisuales contenidos en YouTube y 10 mensajes de la red social Twitter. Se consideraron sólo artículos relacionados con la temática "Frida Sofía", registrándose los siguientes datos: encabezado, autor(es), resumen, palabras clave y medio. Para la parte audiovisual (YouTube) y mediática (Twitter), se consideró: autor, actores y contenido, con el fin de recabar los mensajes relacionados con el discurso organizacional; así se lograron identificar 10 artículos periodísticos, 2 videos y 8 tweets, los cuales constituyen la unidad de análisis del trabajo.

En una segunda etapa, se procedió con la codificación de los artículos, los videos y la transcripción de los tweets, con el fin de identificar aspectos relevantes del discurso, sus efectos a partir de un contexto dado en la opinión pública y, con ello, la máxima violentada. El análisis de la información utilizó la sistematización conversacional de Grice (1991) de la cual se desprenden cuatro máximas: cantidad, calidad, relación y modo, a partir del empleo del discurso indirecto y el contexto. El discurso indirecto es definido por Trenc (2014, p.72) como: "tipo de discurso donde las palabras se dirigen o se refieren al interlocutor indirectamente a través de un enunciador que reproduce el texto con sus propias palabras". Esto dependerá de las *implicaturas* que el interlocutor decida agregarle, en otras palabras, del significado que el interlocutor decida otorgarle de acuerdo con su contexto, su cultura, y su afectividad hacia el emisor del mensaje. Es ahí, donde intervienen las máximas de Grice. Para efecto de este estudio, se ejemplifican sólo dos de las 14 matrices realizadas: máxima de calidad y modo, que contienen el enunciado que se analizó y la máxima que se ha violentado por el emisor.

Máxima de calidad: Apela a la sinceridad del hablante. En palabras de Haverkate (1992, p.179), "encierra dos submáximas, que rezan como sigue: (I) no digas lo que crees ser falso; (II) no digas lo que no puedes probar adecuadamente." A continuación se muestran ejemplos de los casos evaluados en los Cuadros 1 y 2.

Cuadro 1: Nota periodística del *The New York Times ES*

<i>The New York Times ES</i>		
Enunciado	Contexto	Justificación
<p>“El reporte de Dithurbide decía: Estamos literalmente en la zona cero de esta desgracia y estamos viviendo un momento muy emocionante. Te puedo confirmar que están teniendo contacto con una niña con vida, le acaban de pasar una manguera para que pueda tomar agua [...] Te puedo confirmar que está con vida y que tan solo en unos minutos podremos estar al aire con el rescate de esta pequeña”.</p>	<p>A pesar de que la nota fue emitida tiempo después del evento (21 – 22 de septiembre) <i>The New York Times</i> logró transcribir un fragmento del reportaje que Danielle, reportera de Televisa, dijo en vivo. Dicho reportaje fue realizado después de que la noticia de una posible sobreviviente atrapada en la escuela se esparciera.</p>	<p>La conductora no fue totalmente sincera al transmitir la nota. En ese momento no acudió a una fuente oficial que corroborara los hechos, por lo cual ésta no se pudo corroborar.</p> <p>Máxima violentada: Calidad</p> <p>Esta se violentó deliberadamente para otorgarle mayor énfasis o impacto a la nota.</p>

Fuente: Elaborado por los autores con base en los datos proporcionados por el medio.

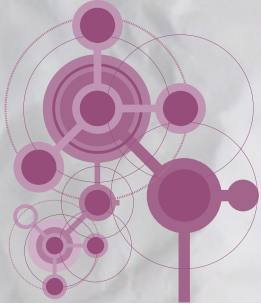
Cuadro 2: Entrada de Blog, publicado en línea

<i>Huffpost México</i>		
Enunciado	Contexto	Justificación
<p>“Esto es un ejercicio de transparencia notable. Usted que nos ha seguido confíe en nosotros”, sugirió Loret de Mola después de que Danielle hizo su recuento. “Se vale equivocarse, pero no deslindarse de lo que ya se dijo”, concluyó Denisse.</p>	<p>La nota fue emitida un día después de que se confirmara que la supuesta sobreviviente “Frida Sofía” no existía. La nota se basó en la transcripción de un segmento del noticiero de Televisa, donde la televisora, por medio de sus reporteros justificaba la fuente de su información.</p>	<p>Surge ambigüedad al afirmar que la transparencia está relacionada con la responsabilidad. Transparencia denota una violación al acceso de la información, mientras que responsabilidad es una conducta que se asume frente a los actos humanos.</p> <p>Máxima violentada: Modo</p>

Fuente: Elaborado por los autores con base en los datos proporcionados por el medio.

En el caso Cabify-Mara Castilla, la metodología también es documental-interpretativa. Contempla los seis mecanismos de encuadres propuestos por Giddens (1979) y Mumby para análisis interpretativo de los discursos. De acuerdo a Clair (1993, p.118), “los mecanismos de encuadre son prácticas discursivas que definen o asignan una interpretación al acontecimiento social.” Los seis encuadres propuestos por ellos son los siguientes: 1. Aceptación de los intereses dominantes; 2. El simple malentendido; 3. La reificación; 4. La trivialización; 5. La vacilación denotativa; y 6. La personalización de lo público. Con base en ello se realizó la documentación del discurso emitido por Cabify sobre el caso de Castilla, en medios electrónicos y escritos, especialmente en Twitter y el periódico en línea: *Milenio* Noticias. Se consideraron 13 tweets de la cuenta oficial de Cabify y se usaron dos entrevistas, la primera con fecha del 11 de septiembre con el Director de Cabify México, y la segunda, con la Directora Global de Comunicaciones de la empresa el 16 de septiembre de 2017.

Con lo anterior, se analizó el discurso de los comunicados con la finalidad de cruzarlos con los mecanismos de encuadre, generando tablas que permiten observar el tipo de encuadre, el medio y la interpretación crítica del discurso correspondiente. El cruce de los encuadres se ilustra a continuación con tres ejemplos que permiten observar la metodología usada (Cuadros 3, 4 y 5).



Cuadro 3: Aceptación de los intereses dominantes

Encuadre: Aceptación de los intereses dominantes	
Medio: TWITTER	Interpretación crítica del discurso
10 de septiembre de 2017: "Cabify está al tanto de todo lo que ha acontecido en Puebla sobre el caso de Mara Castilla y desde la tarde del viernes 8 de septiembre, el equipo legal ha estado en comunicación con la familia para esclarecer la situación y colaborar con las autoridades correspondientes".	La empresa acepta la realidad de la situación y se declara enterada. En su comunicado manifiesta los intereses dominantes de la misma como su cercanía con la familia y la colaboración con las autoridades. Se toma acción con base en los intereses directivos y del equipo legal, descartando otros con relación al caso y minimizando la mirada de la opinión pública.

Fuente: Elaborado por los autores.

Cuadro 4: La vacilación denotativa

Encuadre: Vacilación denotativa	
Medio: TWITTER	Interpretación crítica del discurso
14 de septiembre de 2017: "Desde el inicio de la investigación, Cabify ha colaborado con la Fiscalía General del Estado de Puebla aportando información detallada del viaje realizado [...] respetamos y confiamos en la labor de la Fiscalía. Pediremos todo el peso de la ley para aquel o aquellos que resulten responsables".	Cabify les otorga legitimidad a sus argumentos discursivos con el nombramiento de una institución con autoridad y poder en la sociedad. Se "confieren" a la Fiscalía General del Estado (FGE) su colaboración y apoyo sobre evidencia para sostener su discurso.

Fuente: Elaborado por los autores.

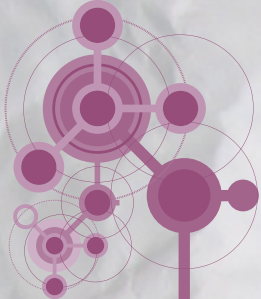
Cuadro 5: La personalización de lo público

Encuadre: La personalización de lo público	
Medio: Entrevista. MILENIO, Noticias	Interpretación crítica del discurso
14 de septiembre de 2017, Alejandro Sisniega, Director de Cabify México, aseguró: "Estamos en una industria en donde siempre existe un riesgo, al final del día no estamos exentos. Es un caso aislado en Cabify (el de Mara), es la primera vez que nos ocurre en seis años de operación a nivel mundial"	No hay una personificación propia del caso, sin embargo, Alejandro Sisniega encuadra la desaparición, y en ese momento posible secuestro, de Castilla como un incidente aislado, cuando estadísticamente el año 2017, en Puebla, se consideró el más violento en materia de feminicidios.

Fuente: Elaborado por los autores.

RESULTADOS GENERALES

Con base en las matrices y tablas elaboradas para cada metodología ocupada, se obtuvo el análisis descriptivo del discurso emitido por los voceros, tanto gubernamentales como corporativos, según el caso analizado. En el primer caso, los resultados muestran en general la relación de los mensajes emitidos analizados con las máximas, y dónde estas se ven violentadas. Los



textos evidencian, a partir de las máximas de Grice mencionadas, una falta de claridad y congruencia en el discurso, tanto de los voceros como de los medios, especialmente de Televisa. En algunos de los fragmentos discursivos se manifiestan contradicciones evidentes, que ponen en duda las expresiones utilizadas respecto a la información oficial emitida. También se observa que los voceros mantienen el mismo discurso una y otra vez, a pesar de no tener seguridad sobre el acontecimiento, y que los medios incluso replican y sostienen las versiones basados en la credibilidad de la fuente.

En otras matrices de la misma investigación, relacionadas con la máxima de cantidad, los enunciados recopilados guardan relación con los dos principales actores involucrados, y provienen de una figura de alto mando dentro de ambas organizaciones: Semar (Almirante de la Marina José Sarmiento) o Televisa (Director del Noticiero) quienes fungen como los voceros principales de su respectiva empresa o institución. Dentro de los fragmentos recopilados, se puede apreciar una constante transgresión a la máxima de cantidad que se refiere necesaria información dado determinado contexto. Ambos portavoces cometieron *delitos* discursivos que pusieron en riesgo la credibilidad, la imagen y, por ende, el prestigio de ambas corporaciones en cuestiones de transparencia y fiabilidad de la información. En esta máxima, el otorgar más información de la estrictamente necesaria es un error, debido a que sólo se comparten datos "valiosos" al público, cosa que ni la Semar ni Televisa hicieron.

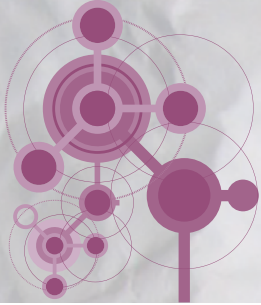
En cuanto a la máxima de relación, se presentan fragmentos de los discursos emitidos y se puede observar que se proporcionó información extra, desviada o sin ninguna relación en torno al caso principal de que se trataba: Frida Sofía. Por ejemplo, la información de una periodista, que criticó el papel de Televisa y su ya conocida producción de novelas en relación con el tema tratado. Por su parte, las declaraciones hechas por el Almirante respecto a la información otorgada a Televisa y los tweets de los reporteros de la televisora resultaron sin fundamento comunicativo y controversiales de acuerdo a las máximas, al establecer en diversas ocasiones que "ya no tenían más decir" para intentar salir de la situación incómoda de comunicación.

Con respecto a la máxima de modo, se observaron evasiones y ambigüedades en los discursos emitidos por los dos voceros gubernamentales y los conductores del noticiero de Televisa, Loret de Mola y Denise Maerker. Los fragmentos de los discursos seleccionados de estos personajes denotan no haber estado preparados para afrontar las críticas ante la crisis informativa originada por ellos. Lo mismo ocurrió con el Almirante de la Marina, quien al mostrarse inseguro y titubear en diversas ocasiones denotó incertidumbre y vaguedad.

Por otra parte, en el caso de Cabify-Mara Castilla, los resultados más relevantes del análisis del discurso, con base en los mecanismos de encuadre, permiten inferir que en todo momento Cabify manejó un discurso reactivo, respondiendo solo mediante comunicados un tanto impersonales, y utilizando una línea informativa evasiva para salirse de las acusaciones existentes por parte de la opinión pública. Del mismo modo, Cabify trató de mantener una postura imparcial en las entrevistas, pero su discurso mostró una tendencia hacia la consideración de sus propios intereses versus el contexto que vivían, lo que estableció una postura distante y falta de sensibilidad ante el caso de crisis.

También se observó que el discurso corporativo de Cabify fue evasivo respecto a preguntas directas sobre detalles del caso, de acuerdo al análisis denota una intención de mantener el *statu quo* de la empresa, tratando de sostener su comunicación en el sentido de sus reglamentos y la gestión de sus recursos humanos. En algunos momentos, por medio de su discurso, Cabify desvalorizó la importancia del caso e incluso del contexto, al no tomar en cuenta que el estado de Puebla es uno de los estados con más feminicidios, por lo que su discurso se percibió frío y descontextualizado, obteniendo como consecuencia la desconfianza y disminución de empatía por parte de sus públicos, lo mismo que se observa en los tweets hechos por sus seguidores.

En síntesis, Cabify denota en su discurso haber tratado el caso de Castilla como un incidente aislado, pero la situación de crisis que enfrentaron, a pesar de sus mensajes, hizo que se reconsideraron las medidas preventivas y de seguridad que tenía



la empresa. En general, desde el cruce de los encuadres se observa que la comunicación de Cabify en todo momento fue reactiva, poco detallada y hasta descontextualizada; incluso en la interpretación crítica del discurso del Director de Cabify México se dejan ver barreras y omisiones informativas en las entrevistas otorgadas, lejanas a establecer una comunicación responsable ante la crisis vivida.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El discurso organizacional es un fenómeno que trasciende las acciones de comunicación convencionales, ya que es el resultado del manejo de la vida institucional ante sus públicos; en sí es la suma de su identidad, sus acciones y su congruencia comunicativa, especialmente medida en situaciones de crisis.

Por lo tanto, en los contextos contemporáneos, donde el uso de la información en medios de comunicación y redes sociales circula sin lineamientos claros, las organizaciones requieren asumir un compromiso voluntario de comunicación responsable como parte de su responsabilidad social, que se alinee a su cultura organizacional pero también a los intereses y necesidades de sus públicos. Ante ello, los efectos de la estrategia comunicativa global tendrán resultados más positivos, especialmente en situaciones de manejo de crisis, de acuerdo a ello, la función y las herramientas de comunicación institucional estarán más concentradas en la elaboración de posturas, comunicados y voceros responsables, que además de emitir un discurso permitan el análisis crítico del mismo, en aras de generar un sistema continuo de calidad comunicativa con los públicos.

Así que, si bien la presente propuesta de metodologías para el análisis del discurso aporta al área de la comunicación responsable, esto es tan sólo una pequeña muestra dentro de un cuerpo mayor de estudio del análisis del discurso y sus diferentes metodologías, que son útiles en pro de mejorar y hacer más responsable el discurso de las organizaciones por lo que, sin duda, resulta significativo continuar explorando el área y el aporte que esto refleja para las organizaciones.

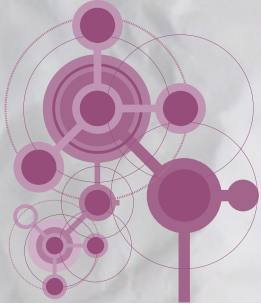
Estamos conscientes de que dentro del ámbito comunicativo nada es absoluto, estable o perfecto; sin embargo, las máximas de Grice y los encuadres de Giddens, Mumby y Claire pueden ser de gran utilidad para plantear, practicar y mejorar la comunicación de las organizaciones, como un paso más allá de simplemente responder de manera reactiva a situaciones de riesgo, ya que ante un entorno de crisis pueden emerger diferentes interpretaciones y significados, pero de la pericia, habilidad y puesta en marcha de un atinado discurso y su alcance depende la congruencia y, sobre todo, la comunicación responsable de las organizaciones.

REFERENCIAS

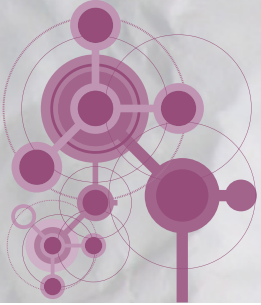
AMADEO, Belén; AMADO, Adriana. El periodismo frente a la comunicación gubernamental: condicionamientos oficiales a la tarea periodística. *OPERA*, Bogotá, n.13, p.41-58, 2013. Disponible em: <https://bit.ly/2y5fsSR>. Acceso em: 28 jan. 2018.

CAPRIOTTI, Paul. Branding corporativo. Gestión estratégica de la identidad corporativa. *Revista Comunicación*, Medellín, n.27, p.15-22, 2010.

CERVERA CRESPO, Rocío; CRUZ RODRÍGUEZ, José María. Comunicación institucional europea: el difícil equilibrio entre la comunicación para la formación y la comunicación política. *Foro de Educación*, Cabrerizos, v.8, n.12, p.317-325, 2010. Disponible em: <https://bit.ly/2Yk9Frv>. Acceso em: 18 jan. 2018.



- CLAIR, Robin P. El uso de dispositivos de encuadre para secuestrar narrativas organizacionales: hegemonía y acoso. *Monografías de Comunicación*, Atlanta, v.60, n.2, p.113-136, 1993.
- GIDDENS, Anthony. *Problemas centrales en la teoría social: acción, estructura y contradicción en el análisis social*. Berkeley: Prensa de la Universidad de California, 1979.
- GRICE, Herbert. Paul. Lógica y conversación. In: Valdés Villanueva, L. M. (ed.). *La búsqueda del significado*. Madrid: Tecnos, 1991.
- HAVERKATE, Henk. Las máximas de Grice y los diálogos del Quijote. In: Congreso de la Asociación Internacional de Hispanistas, 11., 1992, Madrid. *Actas del[...]*. Madrid: Centro Virtual Cervantes, 1992. p.179-186. Disponible em: <https://bit.ly/2JZrC5l>. Acceso em: 23 jul. 2019.
- HERNÁNDEZ FLORES, Hilda Gabriela. De la comunicación institucional a la responsable, un beneficio auténtico para las organizaciones. *ObservaRSE: claves para una comunicación responsable y sostenible con los grupos de interés*, Barcelona, n.1, p.46, 2017.
- HUMPHREYS, Michael; BROWN, Andrew D. An analysis of corporate social responsibility at credit line: a narrative approach. *Journal of Business Ethics*, Heidelberg, v.80, n.3, p.403-418, 2008. Disponible em: <https://bit.ly/32MWfne>. Acceso em: 23 jan. 2018.
- JULCA BRICEÑO, Bryan Manuel; FAVA NEVES, Marcos. Estrategias de comunicación institucional en organizaciones agroindustriales: caso UNICA. *Visión Gerencial*, Mérida, ano9, n.2, p.332-347, 2010.
- MUMBY, Dennis K.; CLAIR, Robin P. El discurso en las organizaciones. In: VAN DIJIK, Teun A. (comp.). *El discurso como interacción social*. Barcelona: Gedisa, 2000. p.263-296.
- OCAMPO-SALAZAR, Carmen Alejandra; GONZALES-MIRANDA, Diego René; GENTILIN, Mariano. El discurso en el estudio de las organizaciones. Una revisión de la literatura. *Cuadernos de Gestión*, Vizcaya, v.16, n.1, p.15-42, 2016.
- RODRICH PORTUGAL, Rolando. Fundamentos de la comunicación institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación*, Piura, n.11, p.212-234, 2012.
- TRELLES RODRÍGUEZ, Irene (comp.). *Comunicación Organizacional. Selección de lecturas*. 2da ed. La Habana: Editorial Félix Varela, 2006.
- TRENC, Andreja. Las máximas conversacionales desde un enfoque cognitivo: algunos casos del discurso indirecto en castellano. *Verba Hispanica*, Ljubljana, v.22, p.72-84, 2014. Disponible em: <https://bit.ly/2OdMtHo>. Acceso em: 2 fev. 2019.
- WARD, James; WINSTANLEY, Diana. The absent presence: negative space within discourse and the construction of minority sexual identity in the workplace. *Human Relations*, New York, v.56, n.10, p.1255-1280, 2003.



Propuesta metodológica para la investigación de la comunicación en las organizaciones

Proposta metodológica para pesquisa em comunicação em organizações Methodological proposal for communication research in organizations



Manuela Matus Verdugo

- Candidata a doctora en Planeación Estratégica y Dirección de Tecnología por la Universidad Popular Autónoma de Puebla, México
- Maestra en Comunicación por la Universidad Nacional Autónoma de México
- Profesora investigadora de la Universidad de Sonora
- Coordinadora del equipo diseñador de la Maestría en Comunicación Estratégica
- Coordinadora del Eje Especializante de Comunicación Organizacional en la Universidad de Sonora
- Fue Coordinadora de Prácticas Profesionales en Ciencias de la Comunicación
- Autora de los capítulos del libro "Prácticas profesionales de comunicación en las organizaciones" (*Las ciencias informáticas. Generación del conocimiento en entornos educativos: un enfoque multidisciplinario*. México, DF: Ediciones ILCSA, 2017) y "Netnografía de Prácticas Profesionales de Comunicación Organizacional en México" (*Educación y universidad ante el horizonte 2020: inclusión y cultura colaborativa entre empresa y sociedad*. México, DF: Qartuppi, 2017. v.3)
- E-mail: manuela.matus@unison.mx



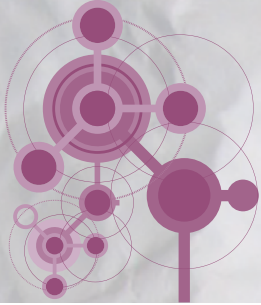
Jorge Alfredo Estupiñán Munguía

- Pasante de la Maestría en Comunicación por la Universidad Nacional Autónoma de México
- Profesor investigador de la Universidad de Sonora
- Socio fundador de Estupiñán & Tena, Consultores en Comunicación y Desarrollo Organizacional
- Diseñador y Coordinador del Diplomado en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas
- Fue director de Extensión Universitaria de la Universidad de Sonora, Secretario Académico de la División de Ciencias Sociales y Vicepresidente del Consejo Nacional para la Enseñanza y la Investigación de las Ciencias de la Comunicación (Coneicc)
- Autor del capítulo de libro "Ambientes organizacionales de aprendizaje y educación continua" (*Educación continua y a distancia en las universidades de México*, 2018)
- E-mail: jae@sociales.uson.mx



Ma Elena Zermeño-Espinosa

- Doctora en Ciencias de la Comunicación Social por la Universidad de La Habana
- Profesora-investigadora de la Universidad Autónoma de Baja California
- Miembro del Cuerpo Académico Procesos de Comunicación en Organizaciones e Instituciones Sociales (Procois)
- Coordinadora de la Unidad de Servicios Integrales en Comunicación (Usic)
- Autora del libro *Estrategias Comunitarias de Comunicación para la Salud (Eccos) en una comunidad fronteriza del norte de México* (Guadalajara: Ediciones de la Noche, 2018); autora del capítulo de libro "Experiencias organizacionales para el trabajo comunitario rural en pro de su salud" (*Estudios empresariales: retos y oportunidades para México*. Heredia: Izcandé, 2018)
- E-mail: maelena@uabc.edu.mx



Resumen

El propósito del trabajo es presentar una propuesta metodológica para investigar la comunicación en las organizaciones, considerando la dimensión praxeológica del ámbito educativo, así como la profesional. Se identifican tres actores clave: el practicante profesional, es decir, el estudiante que se acerca al mundo profesional como parte de su formación académica; el profesional en Comunicación, quien soluciona necesidades de comunicación en organizaciones del sector público, social y privado; y las organizaciones representando, para el primero, la unidad receptora y, para el segundo, el mercado laboral.

PALABRAS CLAVE: PROPUESTA METODOLÓGICA • DIMENSIÓN PRAXEOLÓGICA • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

Resumo

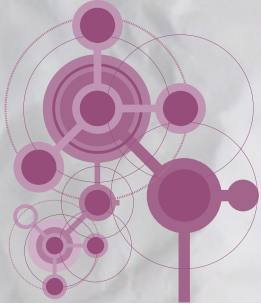
O objetivo do trabalho é apresentar uma proposta metodológica para investigar a comunicação nas organizações, considerando a dimensão praxeológica do campo educacional, bem como o profissional. Três atores-chave são identificados: o profissional, ou seja, o aluno que aborda o mundo profissional como parte de sua formação acadêmica; o profissional de Comunicação, que resolve as necessidades de comunicação em organizações públicas, sociais e do setor privado; e organizações representando, para o primeiro, a unidade receptora e, para o segundo, o mercado de trabalho.

PALAVRAS-CHAVE: PROPOSTA METODOLÓGICA • DIMENSÃO PRAXEOLÓGICA • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.

Abstract

This article aims to present a methodological proposal to investigate communication in organizations, considering the praxeological dimension of the educational environment, as well as the professional. Three key actors are identified: the student, who approaches the professional world as part of their academic preparation; the communication professional, who solves communication needs in public, social and private sector organizations; and the organizations, representing, for the first mentioned, the receiving unit, and, for the second one, the labor market.

KEYWORDS: METHODOLOGICAL PROPOSAL • PRAXEOLÓGICAL DIMENSION • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION.



INTRODUCCIÓN

La propuesta metodológica tiene como origen la línea de investigación Campo Profesional de la Comunicación en las Organizaciones, registrada en la Academia de Comunicación Estratégica y Globalización de la Universidad de Sonora, México; la vinculación con la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales de Comunicación Organizacional Ampico y los trabajos de la reunión de redes académicas que se realizaron en el marco del Encuentro Coneicc Noroeste los días 16 y 17 de marzo de 2018, en Hermosillo, Sonora, México y cuya sede fue la Universidad de Sonora a través de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Un evento cuyo objetivo fue propiciar el diálogo, reflexión e intercambio de experiencias para lograr un acercamiento epistemológico y profesional a las tendencias críticas y a los nuevos retos existentes en el campo de la Comunicación en México.

Dicho encuentro permitió fortalecer el trabajo de la red de investigadores, si bien las interacciones habían sido virtuales a través del Seminario Mexicano de Comunicación Organizacional Semco que realiza la Ampico a través de Internet, por primera ocasión se realizó una reunión de manera presencial, dada la gestión del maestro Jorge Alfredo Estupiñán Munguía, Coordinador del Eje Especializante de Comunicación Organizacional de la licenciatura en Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Sonora y la maestra Griselda Guillén Ojeda, presidenta de dicha Asociación, quien participó en el Encuentro Coneicc con una agenda amplia que incluyó la presentación del libro *La Comunicación para las Organizaciones en México. Evolución, teoría y práctica*; participación como ponente en mesa de expertos en Comunicación; reunión con la red de investigadores, así como instructora de taller. El encuentro evidenció el trabajo colaborativo como estrategia para el fortalecimiento de la Comunicación Organizacional y puso sobre la mesa de discusión la práctica profesional de la comunicación en las organizaciones.

Desde esta perspectiva y de acuerdo al primer *Modelo heurístico de las estructuras del campo académico de la comunicación* de Fuentes Navarro (1988) configurado por los subcampos Científico, Educativo y Profesional, se retoma el último para la descripción del presente trabajo, porque en este se concentran las prácticas de aplicación del conocimiento, una preocupación para Fuentes Navarro (2015) pues considera que no se tiene idea de qué sucede en ese vértice de la profesión, ya que su objeto de indagación se ha centrado en la investigación académica como práctica relacionada con el desarrollo teórico y la relación que tiene ese subcampo científico con el subcampo educativo (Figura 1).

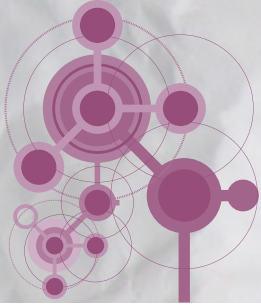
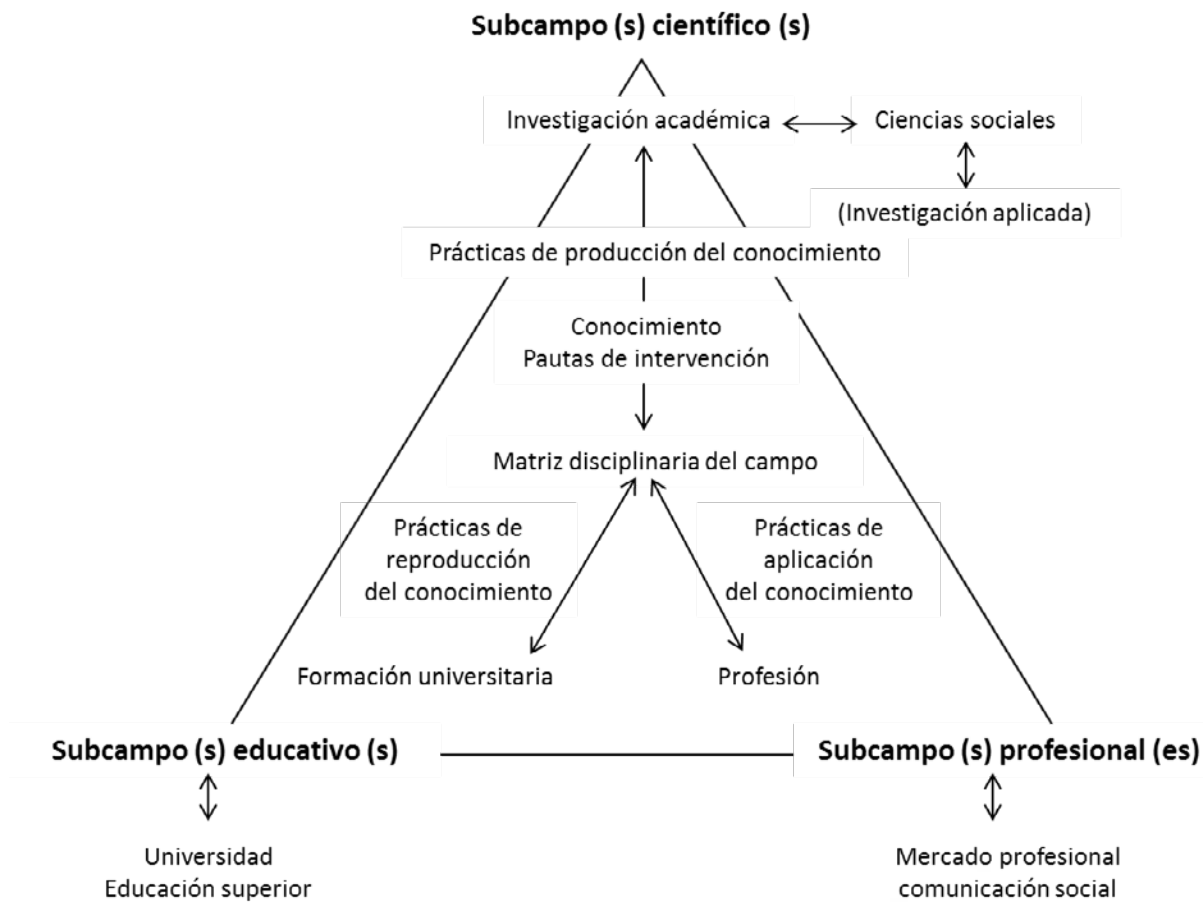


Figura 1: Estructura del campo académico de la comunicación

Estructura del campo académico de la comunicación (Primer modelo heurístico)



Fuente: Fuentes Navarro (1998).

En coincidencia con lo que plantea Fuentes Navarro, se observa que la doctora Consuelo Vásquez, de la Universidad de Québec à Montréal, Canadá, trabaja sobre la perspectiva constitutiva de la Comunicación Organizacional. Según la autora, en entrevista que le hiciera la Amipco (Consuelo..., 2017), dicha perspectiva teórica propone y pone en el centro de la organización y de los procesos organizacionales a la comunicación, pues tiene como premisa básica que las organizaciones están constituidas por prácticas comunicacionales referidas a textos, conversaciones, encuentros, disputas, conflictos; todo lo que pasa a través del habla, de la escucha, de los cuerpos, del lenguaje no verbal y de los espacios. A pregunta expresa del entrevistador sobre cómo podría Latinoamérica aportar a este trabajo de investigación, la autora aseveró que desde la dimensión aplicada para llevar esos conceptos a la práctica [Subcampo profesional], reconoce que es un trabajo que no han hecho como, por ejemplo, intervenir para ayudar a la micro, pequeña y mediana empresa (Mipymes) a desarrollar su competitividad y reconocer espacios de diálogo, entre otros.

Desde el subcampo educativo, las Instituciones de Educación Superior, IES, han incorporado en el currículo las prácticas profesionales, una recomendación que la Unesco (1998) hiciera desde 1998 a fin de reforzar y renovar los vínculos entre la enseñanza superior, el mundo del trabajo y otros sectores de la sociedad. Con esta vinculación se ha logrado una serie de acciones positivas para las instituciones educativas, estudiantes y organizaciones, como la firma de 923 convenios concentrados de los cuales 696 son nacionales y 227 internacionales. En materia de prácticas profesionales, por ejemplo, la Universidad de Sonora, a través de la Dirección de Vinculación y Difusión, registra, hasta la fecha, 46 convenios con diversas organizaciones de las cuales seis están ubicadas en el sector público, cinco en el sector social y 35 en el sector privado. En materia de prácticas profesionales y servicio social, registra 46 convenios, 21 son de organizaciones del sector público y 25 en el sector social. Es decir, los practicantes tienen un total de 92 unidades receptoras como opción para realizar sus prácticas profesionales PP (Tabla 1).

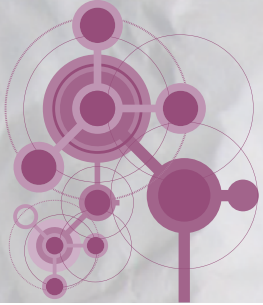


Tabla 1: Convenios de colaboración para realizar prácticas profesionales

Convenios en materia de prácticas profesionales	
Sector	Total
Sector público	6
Sector social	5
Sector privado	35
Total	46

Convenios en materia de prácticas profesionales y Servicio social	
Sector	Total
Sector público	21
Sector social	25
Total	46

Fuente: Elaborada por los autores con información de la Dirección de Vinculación y Difusión de la Universidad de Sonora (2018).

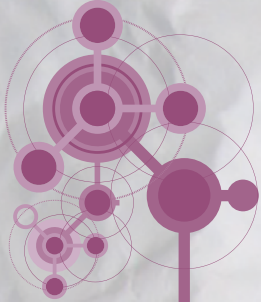
Además de la firma de convenios que formaliza las prácticas profesionales (PP), académicos y estudiantes de la Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, han gestionado el vínculo con diversas organizaciones para acercarse al mundo del trabajo, formalizando la relación a través de formatos que son signados por tres actores clave: el académico, el estudiante y el representante de la organización y que, de acuerdo a la normatividad (Reglamento General de Prácticas Profesionales, 2017), se identifican como Tutor de Prácticas Profesionales, Practicante y Unidad Receptora, respectivamente. Una tríada que, desde el ámbito educativo, podría posibilitar no solo el acercamiento del estudiante al campo de su profesión, sino también realizar estudios sobre la importancia de la comunicación para las organizaciones, es decir, la dimensión praxeológica que los investigadores reconocen que es necesario investigar.

Sin embargo, para robustecer el estudio se considera no solo la participación de los practicantes desde el ámbito educativo, sino también a los egresados en el ámbito profesional de la comunicación, para que compartan sus experiencias de acuerdo a su trayectoria en las organizaciones donde han laborado.

En estos ámbitos, educativo y profesional, aparecen las organizaciones por lo que se convierten en actores clave para estudiar la comunicación con base en el quehacer especializado en una subdisciplina de las Ciencias de la Comunicación: la Comunicación Organizacional, por lo que practicantes, profesionales de la comunicación y organizaciones, son actores clave en la investigación, pues a través de ellos se podría conocer el contexto de la comunicación en las organizaciones, así como el quehacer y desarrollo profesional del comunicador. Al reconocer la viabilidad de la investigación, dada la vinculación con dichos actores, se presenta una propuesta metodológica con la que se pretende investigar la dimensión praxeológica de la comunicación en las organizaciones.

PROPUESTA METODOLÓGICA PARA LA INVESTIGACIÓN DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Para estudiar la comunicación en las organizaciones, se propone en principio el acercamiento al subcampo profesional de la Comunicación Organizacional, desde dos ámbitos que permitirán conocer el ejercicio profesional del comunicador en las

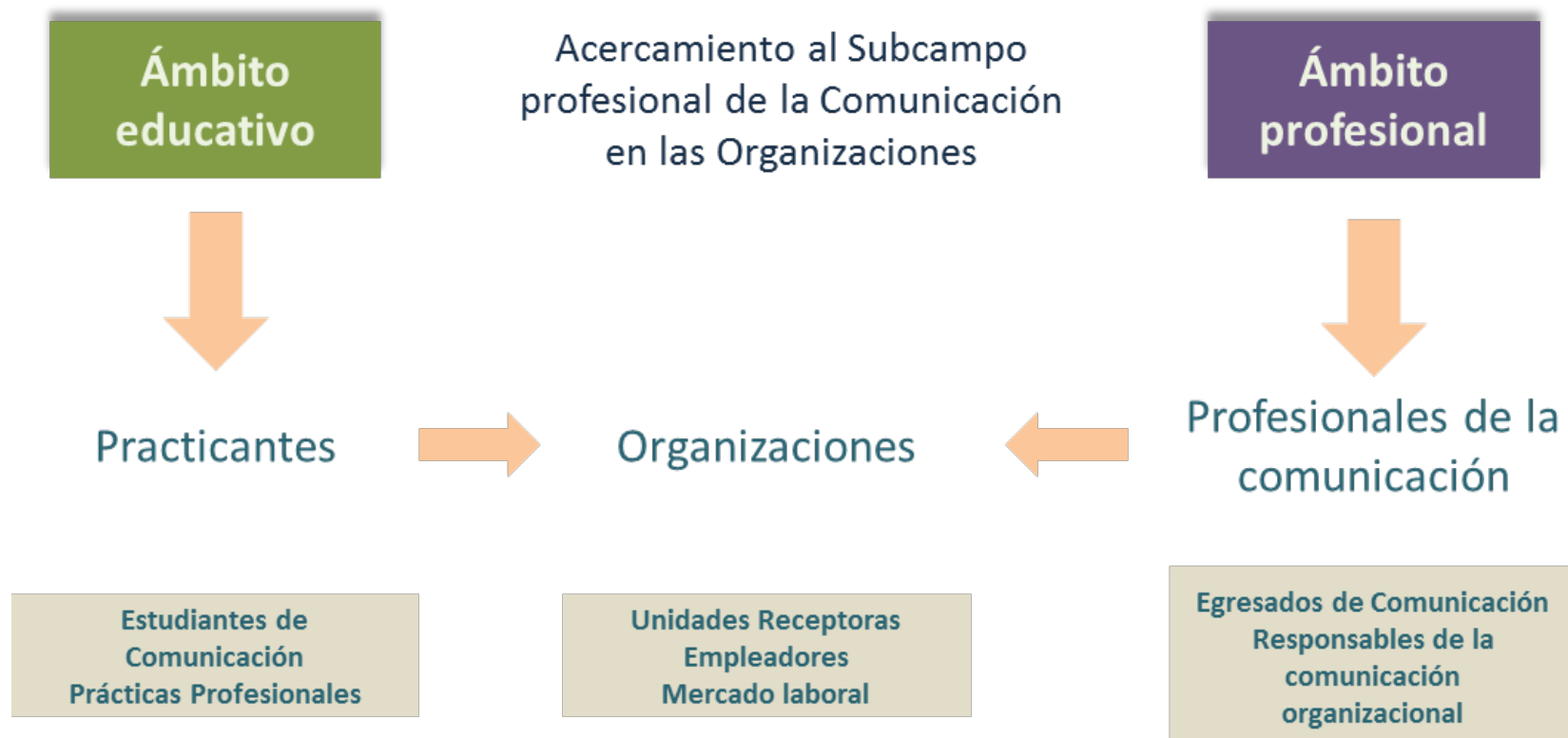


organizaciones: el educativo y el profesional. En ambos, aparecen tres actores clave que se relacionan entre sí, practicantes, organizaciones y profesionales de la comunicación.

La vinculación entre ellos no es una acción novedosa, pues las IES que siguen las recomendaciones para acercar a los estudiantes al mundo del trabajo institucionalizan las prácticas profesionales como asignaturas obligatorias en sus programas educativos y las consideran, incluso, como una modalidad de titulación. Las intervenciones de los practicantes, como lo señalan Matus Verdugo, Valenzuela y Estupiñán Munguía (2017), han sido en organizaciones públicas, sociales y privadas, en diversos sectores económicos, por lo que las intervenciones del comunicador, van más allá de los medios de comunicación y de las instituciones.

La propuesta trata de aprovechar estratégicamente los vínculos que establecen los actores desde los dos ámbitos, para la generación de conocimiento desde el subcampo profesional, como se describe en la Figura 2:

Figura 2: Acercamiento al subcampo profesional de la comunicación en las organizaciones

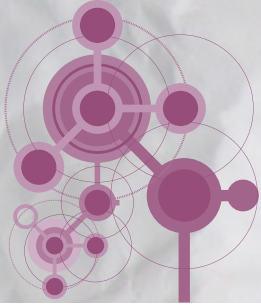


Fuente: elaborada por los autores.

ÁMBITO EDUCATIVO

La estrategia se estructura desde el subcampo académico y parte de una serie de preguntas que deben ser consideradas para el diseño, validación y aplicación de instrumentos tanto cuantitativos como cualitativos, como: ¿Qué factores intervienen para que, desde la Comunicación, sea posible la exploración de las organizaciones? ¿De quién depende la Comunicación en el organigrama organizacional? ¿Qué relación tiene la teoría con su práctica profesional? ¿Qué formación académica tienen los responsables de la comunicación en las organizaciones? ¿En qué sector se invierte más en comunicación? ¿Cuál es la misión y visión? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Cuáles son los recursos tecnológicos que tienen para la información y comunicación? ¿Quiénes son los responsables de la comunicación?

Los principales actores en este ámbito son los estudiantes y las organizaciones, los primeros reconocidos también como practicantes, y los segundos como unidades receptoras, empleadores y mercado de trabajo.



CÓMO IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA

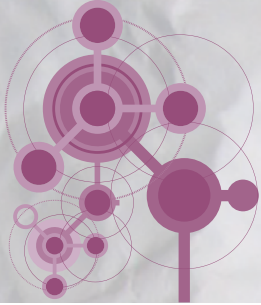
- 1) La práctica profesional que realizan los universitarios en las organizaciones supone, para su evidencia, el desarrollo de un proyecto en el que tendrá que describir el contexto de la organización. Para este caso, un primer acercamiento a la información contextual será la aplicación de un instrumento que dé respuesta a los cuestionamientos antes señalados.
- 2) Desde el subcampo académico, se proporcionará el instrumento. Para ello, se diseñará una base de datos que facilite la captura de información de las organizaciones presentadas en equipo o de manera individual por los practicantes de comunicación.
- 3) El alumno tendrá control de su información; sin embargo, se le aclarará desde un principio, que la aplicación de los instrumentos proporcionados y la información obtenida serán considerados en un estudio amplio sobre la comunicación en las organizaciones.
- 4) Dado que la práctica profesional es supervisada, el mismo académico podrá aplicar la primera parte del instrumento, aun así, el alumno utilizará la información para que la incluya en la descripción del contexto. Es necesario advertir a la unidad receptora sobre el primer instrumento que se aplicará para describir el contexto de la organización en materia de comunicación.
- 5) El instrumento se conformará en tres apartados: i) Contextual, que se construye con las preguntas planteadas al respecto; ii) Descripción del proyecto, el cual será estructurado de acuerdo a los lineamientos para la presentación de un artículo científico con el fin de realizar, desde lo académico, un análisis sobre las competencias desarrolladas por los practicantes; el abordaje de la situación problema; metodología; calidad de las propuestas y aceptación de la organización para llevarlas a cabo y fomentar la cultura sobre la participación en eventos académicos para presentar resultados de intervención en las organizaciones y iii) Datos generales de los practicantes, así como correos electrónicos personales y redes sociales que utilicen, a fin de mantenerlos como actores clave, una vez egresados de la licenciatura.
- 6) Entrega de informes ejecutivos a las organizaciones sobre los resultados del proyecto realizado por los practicantes.

ÁMBITO PROFESIONAL

Los actores principales en este ámbito son los profesionales de la comunicación en las organizaciones, representados por egresados de escuelas de Comunicación o bien de otras áreas de conocimiento, quienes gestionan la comunicación en las organizaciones. Para conocer sobre ellos, existen estudios sobre trayectorias profesionales que identifican ámbitos de desempeño (Sánchez Olavarría, 2012; 2014), grados de satisfacción sobre las condiciones de trabajo en compañías de medios (García-Borrego, Roses Campos; Farias Batle, 2017), como el *Latin American Communication Monitor*, que realiza estudio longitudinal sobre la profesión de gestión de comunicación y relaciones públicas en todo el mundo, trabaja con la metodología del *European Communication Monitor* y aplica encuestas a comunicadores de diferentes países latinoamericanos, entre ellos México, y estos estudios han permitido conocer las tendencias sobre el ejercicio profesional. En lo que se refiere a la Universidad de Sonora desde el 2002 realiza estudios de egresados de manera bianual, los estudios son descriptivos y están relacionados con

datos generales que caracterizan a los egresados, su trayectoria educativa y laboral, las condiciones de su empleo actual, la opinión sobre la organización académica e institucional y el plan de estudios, para concluir con una sección sobre la satisfacción con la formación profesional recibida por parte de la Institución. (Universidad de Sonora, 2017)

Sin embargo, son estudios descriptivos que no coadyuvan a la investigación en el subcampo profesional, porque no están presentes las experiencias de los profesionales de la comunicación en las organizaciones que respondan a las preguntas: ¿Qué



es lo que hace en las organizaciones? ¿Cómo resuelve los problemas de comunicación en la organización? ¿Qué aportaciones realiza para hacer competitiva a la organización? ¿Qué competencias ha desarrollado en su práctica profesional? ¿Cuáles son los principales problemas de comunicación en las organizaciones? ¿Qué tipo de capacitación recibe? ¿Sus intervenciones son estratégicas, tácticas u operativas? ¿Qué lo hace competitivo? ¿Cuáles son los principales obstáculos para el posicionamiento de los comunicadores en las organizaciones? ¿Qué aportaciones haría a los planes de estudio? ¿Qué recomendaciones haría a los estudiantes en su formación profesional? ¿Cuál es su concepto de comunicación organizacional? ¿En qué IES se formó? ¿Cuáles son los determinantes para que los espacios de comunicación sean ocupados por los comunicadores organizacionales? ¿Cómo estructura sus equipos de trabajo? ¿Cuál es el capital humano para atender la comunicación? ¿Qué modelos aplica para el desarrollo de un plan de comunicación? ¿Cómo alinea la comunicación con la misión y visión de la organización? ¿Qué variables e indicadores establece para evaluar la comunicación? ¿Cómo influye la comunicación en la competitividad de la organización? ¿Qué valores hace competitivos a los comunicadores organizacionales? ¿Qué necesidades de comunicación tienen las organizaciones? ¿Cuál es el método, técnicas y sus instrumentos para evaluar la comunicación?

CÓMO IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA

- 1) Acercar a las IES, de manera proactiva, a los profesionales de la comunicación que sean egresados de Comunicación.
- 2) Identificar e incluir en el estudio a responsables de la comunicación, formados en otras áreas del conocimiento, en las organizaciones.
- 3) Organizar conversatorios, ciclos de conferencias y programas radiofónicos con los profesionales de la comunicación para que expongan sobre sus experiencias. Un escenario más es el SEMCO.
- 4) Hacer públicas las exposiciones para socializar la profesión. La estrategia posibilitará que los estudiantes, maestros, organizaciones y sociedad en general conozcan sobre el ejercicio profesional del comunicador y la importancia de la comunicación en las organizaciones.

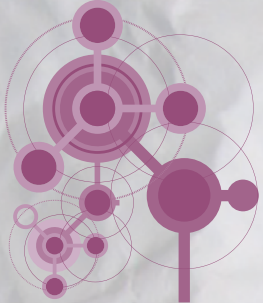
COORDINACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta que se presenta tiene viabilidad, dada las experiencias registradas en el ámbito educativo con las prácticas profesionales, la vinculación con las organizaciones y el acercamiento con egresados del Eje Especializante de Comunicación Organizacional de la Universidad de Sonora, a través de conversatorios donde han compartido sus experiencias sobre la práctica profesional que realizan en las organizaciones, de manera espontánea, frente a académicos y estudiantes.

Además se tiene experiencia en el diseño de formato para la recuperación de información sobre el registro y reporte de proyectos de prácticas profesionales de comunicación en las organizaciones, los cuales hasta la fecha siguen vigentes desde su implementación en el ciclo escolar 2007-2.

Para que la propuesta (Figura 3) se sume a los estudios de la Comunicación Organizacional en México, se propone a la AMIPCO la coordinación de los trabajos con base en la siguiente estrategia:

- 1) Invitar a la red de investigadores y profesionales de la comunicación a una reunión para la presentación de la propuesta metodológica. El SEMCO puede ser un recurso para la socialización de la propuesta.

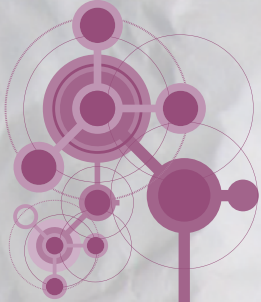


- 2) Para el desarrollo de la propuesta, se requiere de un trabajo colaborativo por lo que se necesita la conformación de grupos de trabajo para el diseño y validación de instrumentos; diseño de base de datos para el registro de la información de acuerdo con el instrumento aplicado en las organizaciones, así como el diseño de un sistema informático para la captura de los proyectos de comunicación que realizarán los practicantes.
- 3) Los resultados del estudio contribuirán a la elaboración de ponencias, artículos en revistas, capítulos de libro y libros, así como a la consolidación de la red AMIPCO.
- 4) La AMIPCO, a través de la Red, mantendrá la vinculación permanente con practicantes, colaboradores de la investigación, organizaciones, profesionales de la comunicación y académicos, y su impacto se verá reflejado en el registro de nuevos socios.
- 5) Con la investigación, se aportaría al Subcampo profesional al sistematizar el estudio de la comunicación en las organizaciones desde la dimensión praxeológica.
- 6) Identificar las tendencias de la comunicación en México.
- 7) La estrategia buscará la legitimación del Campo de la Comunicación a través del Subcampo profesional de la Comunicación Organizacional.
- 8) Con base en los estudios y el diseño de base de datos, generará propuestas relacionadas con la configuración de directorio de organizaciones, egresados y profesionales de la comunicación; la aplicación de instrumentos de autoría, para el estudio cuantitativo y cualitativo de la comunicación en las organizaciones; la realización de estudios comparativos sobre la comunicación organizacional en el ámbito local, regional, nacional e internacional.

Figura 3: Coordinación de la propuesta



Fuente: Elaborada por los autores.



CONCLUSIONES

Es evidente que la propuesta requiere una discusión colegiada, sobre todo si la AMIPCO, a través de sus representantes, considerar pertinente aceptar la coordinación de los trabajos y la viabilidad del proyecto, aunque en un contexto de experiencia positiva a este respecto, es necesario reconocer las limitaciones que presentan las regiones para proponer el desarrollo de la propuesta a corto, medio y largo plazo.

Finalmente, para el cierre de la justificación de la propuesta, la red está conformada por académicos en IES que de alguna manera han tenido relación con practicantes, organizaciones y profesionales de la comunicación, a través de las funciones sustantivas que realizan en docencia, investigación, difusión y divulgación; así como en los procesos de certificación y acreditación que solicitan las Instituciones de Educación Superior y que hacen partícipes a los actores clave en esta propuesta.

REFERENCIAS

FUENTES NAVARRO, Raúl. *La emergencia de un campo académico: continuidad utópica y estructuración científica de la investigación de la comunicación en México*. Tlaquepaque: Iteso, 1998

FUENTES NAVARRO, Raúl. *Centralidad y marginalidad de la comunicación y su estudio*. Guadalajara: Iteso, 2015

GARCÍA-BORREGO, Manuel; ROSES CAMPOS, Sergio; FARIAS BATLE, Pedro. Condiciones de las prácticas profesionales en medios de comunicación: un estudio empírico. *Revista Latina de Comunicación Social*, Tenerife, n.72, p.430-452, 2017

MATUS VERDUGO, Manuela; VALENZUELA, Blanca; ESTUPIÑÁN MUNGUÍA, Jorge. Prácticas profesionales de comunicación en las organizaciones. In: OJEDA ORTA, María Elizabeth *et al* (comp.). *Las ciencias informáticas: generación del conocimiento en entornos educativos: un enfoque multidisciplinario*. México, DF: ILCSA, 2017. p.1162-1117.

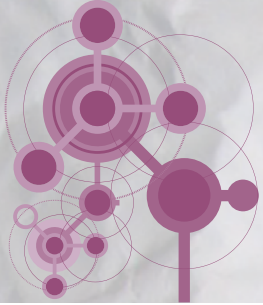
SÁNCHEZ OLAVARRÍA, César. La práctica profesional del comunicador de la Universidad del Altiplano: un panorama de su trayectoria. *Perfiles Educativos*, México, DF, v.34, n.137, p.119-144, 2012.

SÁNCHEZ OLAVARRÍA, César. Los egresados de comunicación y el mercado laboral: un estudio de trayectorias profesionales. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, México, DF, v.5, n.13, p.40-54, 2014.

CONSUELO Vásquez, profesora de la Universidad de Québec, en Canadá, nos habla sobre la Comunicación Constitutiva de las Organizaciones (CCO), la importancia del trabajo que realiza la #AMIPCO y de la formación de una red latinoamericana de investigadores de CO. [S.l.:s.n.], 2017. 1 vídeo (5 min). Facebook: Amipco. Disponible em: <https://bit.ly/2Y0F1CF>. Acceso em: 23 jul. 2019.

Unesco. *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción*. Paris: Unesco, 1998.

UNIVERSIDAD DE SONORA. *Convenios de intercambio y colaboración: dirección de vinculación y difusión*. Hermosillo: Universidad de Sonora, 2018. Disponible em: <https://bit.ly/2ZbDaZG>. Acceso em: 23 jul. 2019.



De la (im)posibilidad de desprenderse: relato de un intento fallido de desoccidentalizar la comunicación organizacional

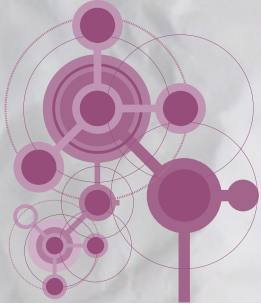
Da (im)possibilidade de desprender-se: relato de uma intenção falha de desocidentalizar a comunicação organizacional

On the (im)possibility of breaking off: story of a failed attempt to de-westernize organizational communication



Consuelo Vásquez

- Universidad de Québec à Montréal, Canadá
- E-mail: vasquez.consuelo@uqam.ca



Resumen

La reflexión crítica elaborada en este ensayo nace de un deseo de reclamar y reconocer otros saberes que aquellos definidos por la cosmovisión occidental y, más específicamente, por la racionalidad tecnocientífica, bastión de lucha y de poder del gran Norte. Esta reflexión se ancla en el rol de la intelectual o académica, como ser entre-dos, formada (o más bien formateada) como difusora y amplificadora de esa racionalidad, y las luchas internas entre las cosmovisiones del Norte y del Sur que se viven en el trabajo mismo del académico, y más específicamente en el de la publicación.

PALABRAS CLAVE: DESCOLONIZACIÓN • DESOCCIDENTALIZACIÓN • EPISTEMOLOGÍAS DEL SUR • CRITICISMO HABITADO • REFLEXIVIDAD.

Resumo

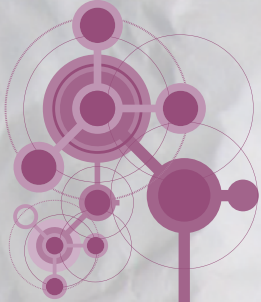
A reflexão crítica elaborada neste ensaio nasce de um desenho de reivindicar e reconhecer outros saberes daqueles que foram definidos pela cosmovisão ocidental e, mais especificamente, pela racionalidade científica, bastão de luta e poder do grande Norte. Esta reflexão se ampara no rol da literatura ou academia, estando entre os dois, formada (ou melhor, construída) como difusora e amplificadora dessa racionalidade e as lutas internas das cosmovisões do Norte e do Sul que se vivenciam no trabalho acadêmico e mais especificamente no de publicação.

PALAVRAS-CHAVE: DESCOLONIZAÇÃO • DESOCCIDENTALIZAÇÃO • EPISTEMOLOGIAS DO SUL • CRITICISMO HABITADO • REFLEXIVIDADE.

Abstract

The critical reflection developed in this essay stems from a desire to claim and recognize other knowledge than those defined by the Western worldview and, more specifically, by the techno-scientific rationality, bastion of struggle and power of the great North. This reflection is anchored in the role of the intellectual or academic, as being in-between, formed (or rather formatted) as a diffuser and amplifier of that rationality. The essay also engages with the internal struggles between the cosmovisions of the North and the South that are lived in the work of the academic, and more specifically through the process of publication.

KEYWORDS: DECOLONIZATION • DE-WESTERNIZATION • EPISTEMOLOGIES OF THE SOUTH • INHABITED CRITICISM • REFLEXIVITY.



DE LA (IM)POSIBILIDAD DE DESPRENDERSE: RELATO DE UN INTENTO FALLIDO DE DESOCCIDENTALIZAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

En las últimas décadas, se han propagado los llamados a desoccidentalizar el campo de la comunicación, argumentando el dominio del gran Norte en la definición axiológica, ontológica, epistemológica y práctica del campo por medio de la adhesión a normas occidentales (Gunaratne, 2010; Waisbord; Mellado, 2014). Estos llamados deben entenderse como expresión de un movimiento más amplio de descolonización cultural que busca liberar al Sur global de los excesos de la racionalidad moderna y de la consecuente invisibilización de toda cosmovisión que no cumpla con el ideario racionalista del Norte.

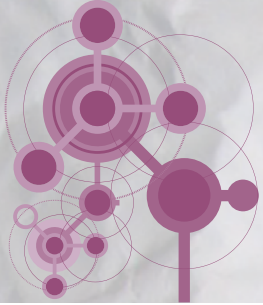
Este (nuevo) impulso descolonizador ha sido acogido particularmente en América Latina, cuya tradición crítica remonta a las reivindicaciones antiimperialistas de los años 50 en el ámbito de la política (ej. La Revolución Cubana y la democracia popular chilena), de la religión (la Teología de la Liberación) y de los movimientos sociales (obreros, campesinos indigenista o feminista) (Barranquero-Carretero; Sáez-Baeza, 2015). Esta postura antiimperialista se traduce en el ámbito de la comunicación en los años 60 y 70 –las décadas rebeldes latinoamericanas (Torrico Villanueva, 2016)– en el desarrollo de una “comunicología de la liberación” (Beltrán, 1979) y de la Escuela Crítica Latinoamericana (Marques de Melo, 2007). No es sorpresa entonces constatar el papel protagónico que intelectuales latinoamericanos tienen hoy en el desarrollo de las llamadas Epistemologías del Sur¹ (ej. programa de investigación modernidad/colonialidad [Escobar, 2003]; la ecología de los pobres [Martínez Alier, 2005], concepto del buen vivir [Barranquero-Carretero; Sáez Baeza, 2012]), estas últimas definidas por Sousa Santos (2005, p.35) como:

[E]l reclamo de nuevos procesos de producción, de valorización de conocimientos válidos, científicos y no científicos, y de nuevas relaciones entre diferentes tipos de conocimiento, a partir de las prácticas de las clases y grupos sociales que han sufrido, de manera sistemática, destrucción, opresión y discriminación causadas por el capitalismo, el colonialismo y todas las naturalizaciones de la desigualdad en las que se han desdoblado.

Este ensayo se inscribe en este deseo de resistencia a la cosmovisión occidental y en la voluntad de reclamar y reconocer otros saberes, otras realidades y otras prácticas de aquellas definidas por el gran Norte. Una persona clave en la realización de este cambio paradigmático ha sido y sigue siendo el intelectual o académico. En sus orígenes, el movimiento postcolonial –que luego se tornó descolonial– fue liderado por autores, como Aimé Césaire, Franz Fanon, Edward Saïd, provenientes de las antiguas colonias inglesas o francesas en Asia, Oceanía, Medio Oriente y África, que comienzan a mirar críticamente los saberes reflexionando sobre su misma “identidad guionada” (en inglés, *hyphen-identity*) (Rico de Sotelo, 2019).

Nacida en Chile, de padres chilenos exiliados por nueve años en Canadá, país donde volví a cursar mis estudios de posgrado y donde resido actualmente, he experimentado el “ser entre-dos” en el cual convergen, muchas veces de manera desarticulada y atiborradas de contradicciones, las cosmovisiones del gran Norte y del Sur global. Partiendo de mi experiencia como académica chilena trabajando en una universidad canadiense quisiera en este ensayo proponer una reflexión crítica sobre la batalla interna que se libra entre esas cosmovisiones en el trabajo mismo del académico, que algunos autores identifican como uno de los sitios más visibles del modelo occidental neoliberal (Slaughter; Leslie, 1997), y más específicamente en el de la publicación, actividad que en la academia se rige por estándares de racionalidad tecnocientífica por medio de un elaborado sistema de revisión de pares (Gunaratne, 2009).

¹ Notemos que, según Sousa Santos (2009, p.35), el término ‘Sur’ refiere más bien a “una metáfora del sufrimiento humano causado por el capitalismo y el colonialismo a nivel global y de la resistencia para superarlo o minimizarlo.” Si su ubicación geográfica se asocia mayoritariamente al Cono Sur, se incluye también los grupos oprimidos y marginados de Europa y Norteamérica (el Sur que existe en el Norte). Es por ello que Sousa Santos propone más bien de hablar del Sur antiimperialista.



Me interesa de manera especial abordar el proceso de desprendimiento mediante el cual se busca romper con la racionalidad occidental (Rico de Sotelo, 2019). Este proceso es enarbolado por los descolonialistas como una etapa crucial en la concientización del intelectual para pensar el Sur desde el Sur (Sousa Santos, 2005). La reflexión que desarrollo en este ensayo muestra que este proceso de desprendimiento no depende sólo de la voluntad de aquella que desea desprenderse; los apegos, las amarras a aquella racionalidad tecnocientífica, muchas veces inconsciente aunque sí históricamente reales, son más fuertes. Sin caer en el pesimismo absoluto, ni fingiendo un optimismo moderado, el relato que les comparto trata de la (im)posibilidad de desprenderse de esa racionalidad, tomando como caso concreto el proceso de escritura y de publicación de un artículo que partió como un proyecto de realizar un análisis bibliométrico del campo de la comunicación organizacional en las Américas, y que con el tiempo fue orientándose hacia proponer una agenda de trabajo para el desarrollo de una perspectiva Latinoamericana de la comunicación organizacional. Como podrán leerlo, la orientación del artículo cambió después de pasar por un proceso de revisión que culminó en la publicación en una revista de alto impacto; y en gran medida se desvaneció el humilde intento de participar en la desoccidentalización (o descolonización) de la comunicación organizacional por medio de este artículo.

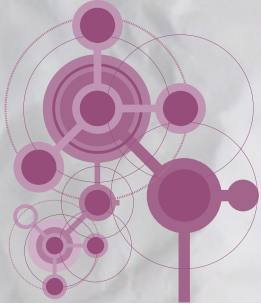
UN RELATO CRÍTICO EN TRES TIEMPOS: PRENDER; DESPRENDER; REPRENDER

Preámbulo metodológico: sobre afectos y criticismo habitado

Romper con la racionalidad tecnocientífica occidental pasa también por proponer y explorar alternativas en los modos de generar conocimiento para crear una ecología de saberes (Sousa Santos, 2005). La escritura, como modalidad de enunciación, participa en la emergencia de esos saberes alternativos. Así como el lugar de la enunciación y su contenido, la manera en que se expresa el conocimiento adquiere un carácter performativo (Torrico Villanueva, 2016). Importa entonces detenerse en cómo se nombra, cómo se asigna sentido, cuál es el lugar del enunciadore, cómo se interpela al otro (Rico de Sotelo, 2019). Es por ello que recurro al relato crítico, pues me permite romper con la linealidad y la neutralidad que caracterizan el género del artículo científico que, como veremos más adelante, es una de las materializaciones más potentes de la racionalidad tecnocientífica en el mundo académico. Así mismo, el relato por su forma narrativa interpela e incluye al lector que se convierte, en cierta medida, en coautor de este texto, participando así en la construcción de su identidad narrativa (Ricoeur, 1996, 1999).

La perspectiva narrativa que utilizo se basa en el trabajo de Karen L. Ashcraft (2017), una investigadora estadounidense de la comunicación organizacional, que, inspirada por las teorías del afecto, acuña el término "criticismo incorporado" (*inhabited criticism*, en inglés) como forma de escritura/enacción de relaciones neoliberales de poder y resistencia. En pocas palabras, el poder, según la teoría de los afectos, existe porque habita los cuerpos, las normas, las instituciones, las relaciones. Dicho de otro modo, el poder es efectivo (i.e. tiene un efecto) cuando es afectivo (i.e. moviliza afectos). Ashcraft sugiere entonces rastrear las trayectorias afectivas mediante las cuales el poder se manifiesta o incorpora. Se trata entonces de dejarse habitar por objetos de poder para entender cómo éstos se mueven a través y alrededor de nosotros, y cómo a través de ese movimiento estos objetos nos afectan.

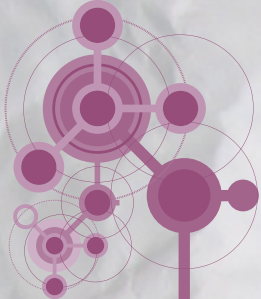
En mi relato, el objeto de poder que me habita es la racionalidad tecnocientífica occidental. Lo que rastreo son algunos momentos en los cuales esta racionalidad me ha afectado, ya sea porque la he incorporado o he tratado de resistir. Noten que el término "afecto" no implica aquí una mirada únicamente interna o subjetiva. Si bien los objetos de poder pueden pasar por una integración corporal de un sujeto, estos objetos también habitan otros cuerpos como las leyes, las instituciones, los espacios. Trazar los afectos implica entonces un descentramiento del ser humano, un distanciamiento del etnocentrismo, por cierto, otro legado de la cosmovisión occidental hacia una mirada relacional, en que sujetos, objetos, sentimientos, reglas son articulados por relaciones neoliberales de poder y resistencia. Notarán por ello que, en mi relato, remplazo la primera persona del singular, propia de la narración autorreflexiva, por el femenino de la tercera persona del singular. El uso de 'ella' no significa un sujeto, pero más bien un ser que mira, imagina, siente, asume, realiza y (se) afirma por el contacto con todo aquello que la afecta (Stewart, 2007).



Acto 1: Prendida a la Ciencia y al rigor del Saber

La reunión está fijada a las tres de la tarde en el lobby del hotel donde se realiza la conferencia internacional en la cual están participando ella y sus colegas. Pide un café y busca una mesa al sol – el aire acondicionado de estos hoteles gringos la desesperan, además, viviendo en Canadá, ha aprendido a disfrutar de cada rayo de sol cuando la ocasión se presenta, pues sabe que esos momentos serán escasos –. Sus colegas, una colombiana y una “tica”, llegan prontamente. Sin tardar, pues en una hora más deben volver a la conferencia, inician la reunión. Llevan ya varios meses trabajando en la determinación de los criterios de selección para constituir el corpus de artículos para un estudio bibliométrico sobre la producción académica del campo de la comunicación organizacional en las Américas. Por suerte su colega colombiana, la que dirige la investigación, ya ha realizado este tipo de estudios. Sin muchos cuestionamientos, acuerdan seguir los criterios de validez comunes a este tipo de investigación basándose en la experiencia de la colega: publicaciones en revistas indexadas y de acuerdo al ranking (idealmente en los Q1, Q2 y Q3) con al menos dos números publicados por año. A ello deciden agregar la especialización en el campo de la comunicación organizacional, la representatividad de la mayor cantidad de países de las Américas y un período de tiempo, el cual determinan a partir de la última (y única) publicación bibliométrica realizada en el área. Se limitan finalmente a una lista de doce revistas, cada una representando un país diferente. “Aprobado! Check!” Pueden pasar al siguiente punto de la reunión. Si siguen así, piensa ella, tendrá tiempo de ir a caminar a la playa antes de volver a meterse a ese hotel congelado. Pero, bueno, aún queda tratar el punto más importante de la reunión: el instrumento de análisis. Saca de su bolso de congreso el documento que había impreso con la propuesta enviada por su colega colombiana. Lo mira rápidamente para refrescar su memoria. El instrumento consta de cinco secciones: característica de la publicación, autoría, tipo de artículo, marco conceptual del artículo y metodología de la investigación. La discusión se detiene en el marco conceptual, pues esa es la parte del instrumento que les permitirá establecer los posicionamientos ontológicos y epistemológicos de los artículos, y de ahí sacar las tendencias paradigmáticas del corpus de investigación. Las tres están de acuerdo en la importancia de determinar las nociones de comunicación y organización según los diversos paradigmas del campo, y para ello qué mejor que utilizar una malla analítica que ofrezca esa tipología. Sin dudarle, ella propone la malla de los discursos de la organización de Stanley Deetz publicada en la segunda edición del Handbook of Organizational Communication. Ella usa ese capítulo en los seminarios de maestrías que imparte en Canadá y le parece una manera de estructurar el campo de la comunicación organizacional muy pedagógica y bien sustentada. Su colega “tica”, que también cursó sus estudios de maestría y doctorado en Canadá (ahí fue donde se conocieron), apoya su propuesta, argumentado que esa malla es un referente en el área, y que el Handbook es como la biblia de la comunicación organizacional. No hay nada más que hablar: se adopta la propuesta por unanimidad. Para las metáforas de la comunicación ni siquiera tiene necesidad de defender su punto de vista: las tres concuerdan en usar la malla de Linda Putnam y colegas publicada en el Handbook of Organizational Discourse. No solo Linda es una leyenda del campo de la comunicación organizacional en Estados Unidos, sino que el capítulo de libro en el cual desarrolla las metáforas de la comunicación es reconocido como la base de los estudios en el área. Consolidan así el marco teórico con dos textos pilares de la comunicación organizacional. La colega colombiana pide que le envíen los textos para que pueda resumir cada discurso y metáfora, y traducirlo al español. Eso facilitará el trabajo de los asistentes de investigación que analizarán los artículos. Las tres acuerdan probar el instrumento para validarlo antes de enviarlo a los asistentes. Terminan la reunión con detalles logísticos y de coordinación justo a tiempo para retomar las actividades del congreso. El ratito de sol se termina: de regreso al congelador, se dice ella mientras mira nostálgica hacia el mar, diciéndose que quizás mañana tenga tiempo de ir a meter los pies en el agua.

Esta primera parte del relato muestra bien como la racionalidad tecnocientífica habita la manera de pensar, de hacer, y de sentir la Ciencia en las tres académicas, y más particularmente en “ella”. A la manera del poder disciplinario de Foucault (1990), esa racionalidad se ve interiorizada como único régimen de verdad, suprimiendo y desacreditando así otras formas de conocer. Lo sorprendente del relato es la naturalidad con que “ella” y sus colegas (re)afirman como único modo válido de producción del conocimiento aquellos estándares y mallas sustentados en la cosmovisión moderna del gran Norte, “sin cuestionarse”, “sin darse cuenta”. Sorprende ver la obnubilación de las tres académicas frente a los referentes del campo de



la comunicación organizacional estadounidense: "la biblia", "la leyenda." Especialmente si tenemos en cuenta que las tres se identifican fuertemente como latinoamericanas, dos de ellas trabajan en países del Cono Sur, que el proyecto de investigación trata de la comunicación organizacional en Latinoamérica y busca compararla con su equivalente norteamericano, y que parte de esa investigación busca identificar las posturas ontológicas, epistemológicas y metodológicas de la investigación en la región latinoamericana.

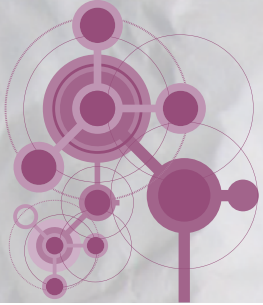
Quizás podemos explicar esta ceguera por la formación en posgrados que las tres colegas cursaron en Norteamérica, diríamos que allí "les lavaron el cerebro". Agreguemos también el efecto/afecto del lugar donde se reúnen: un hotel "gringo" en el cual se realiza una conferencia internacional, que, dicho sea de paso, de internacional no tiene mucho: la conferencia es en inglés, más del 60% de los congresistas son norteamericanos, y la asociación que la organiza está dirigida casi exclusivamente por estadounidenses, a la excepción del comité de internacionalización.

Siguiendo a Foucault (1990), esa profunda internalización de los cánones occidentales debe entenderse históricamente: desde el siglo XVIII en Occidente, la racionalidad tecnocientífica se erige como la única episteme – entendida aquí como sistema de interpretación que condiciona los modos de entender el mundo y aprehenderlo en un tiempo determinado –, excluyendo así aquellas epistemes tradicionales y ancestrales generadas en las colonias que no se ajustaban a las reglas universales de la episteme dominante (Rico de Sotelo, 2019). Se instituye así una "geopolítica del conocimiento" que produce la invisibilización del "pensamiento periférico del otro colonial" (Barranquero-Carretero; Saéz, 2015) y garantiza al gran Norte el acceso y la posibilidad de enunciar, en un idioma único, con pretensión totalizante (Rico de Sotelo, 2019). Bajo esa pauta civilizatoria occidental, se fue estructurando el pensamiento de las colonias, entre ellas las de Latinoamérica, sobre la realidad regional, y también aquella relativo al campo de la comunicación (Torrico Villanueva, 2016). Es ese pensamiento subalternado que "ella" y sus colegas reproducen "sin darse cuenta" enarbolando criterios de validez, estándares de cientificidad, constituyéndose así en amplificadoras y difusoras del saber occidental instituido, normalizado y universal.

Sousa Santos (2005) llama estos procesos de exclusión "la producción de ausencias", que subyace al conocimiento hegemónico producido en el Occidente. El argumento expuesto por Sousa Santos se centra en el efecto totalizante del saber occidental que se reivindica como única forma de racionalidad, y por ende opera de forma metonímica, subyugando las partes al todo, con la idea de totalidad bajo la forma de orden. Sousa Santos identifica cinco modos de producción de ausencias: la monocultura del saber científico; la monocultura del progreso o del tiempo lineal; la monocultura de la naturalización de las jerarquías; la monocultura de lo universal y la monocultura de la productividad; –siendo la monocultura del saber el modo de producción más poderoso (y el aquí nos incumbe)–. Este modo de producción cree que el único saber es el saber riguroso de la ciencia moderna. Consiste en la transformación de la ciencia moderna en criterio único de verdad. Ésta se arroga ser canon exclusivo de producción de conocimiento. Todo lo que el canon no legitima o reconoce es declarado inexistente. La no existencia asume aquí la forma de ignorancia (Sousa Santos, 2005, p.160).

Acto 2: Desprendiéndose: Tomando consciencia del dominio del gran Norte

La investigación ha avanzado bien. Ya tienen los resultados del análisis estadístico de los 92 artículos que finalmente constituyeron el corpus. De las 12 revistas que habían seleccionado, decidieron dejar fuera de la muestra dos de Norteamérica, que representaban más del 60% de la muestra. Al incluirlas en los análisis, los resultados generales quedaban totalmente distorsionados: las tendencias paradigmáticas de Norteamérica se "comían", como bien lo expresó su colega "tica", a aquellas de Latinoamérica. Esto implicó reorientar el trabajo de investigación hacia una cartografía de la producción académica latinoamericana sobre la comunicación organizacional, tomando como comparación los recientes estados del arte del campo de la comunicación organizacional en Norteamérica. El artículo que están escribiendo para un número especial sobre los estudios de comunicación latinoamericanos presentará dicho trabajo comparativo, enfatizando aquello que diferencia



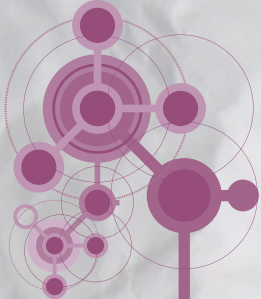
la producción académica Latinoamericana de su símil Norteamericano. Considerando el llamado a desoccidentalizar la comunicación que proponen los editores del número, deciden también tomar una perspectiva más crítica: proponen explorar la existencia de una perspectiva latinoamericana de la comunicación organizacional, basándose esencialmente en los trabajos de Marques del Melo. Agregar este marco teórico les ayudará sin duda a contrarrestar los efectos de los marcos teóricos de Deetz y Putnam: al usarlos en el análisis se dieron cuenta de que no se aplicaban bien a los artículos que estaban analizando. La categoría "otros" se vio sobrerrepresentada y además los resultados en términos de tendencias paradigmáticas no hicieron más que validar lo que ya se sabía: que la perspectiva funcionalista es la más dominante. Pero las tres saben que existen trabajos críticos e interpretativos en comunicación organizacional en Latinoamérica, conocen a esos investigadores. ¿Cómo fue que no los encontramos en la muestra?, se pregunta ella.

Ella está muy entusiasmada con la reorientación del artículo. Desde hace un tiempo que junto a sus colegas están buscando crear una comunidad de investigadores latinoamericanos de la comunicación organizacional, como una forma de fundar espacios de diálogo con el gran Norte, pero también para reivindicar el trabajo del Sur. A veces siente que a pesar de todo lo ganado en su educación norteamericana, no sólo en término de conocimiento, pero de contactos y recursos, el haber inmigrado a Canadá no le permitió conocer aquello desarrollado en su país natal y regiones vecinas – digamos que su conocimiento del saber latinoamericano sobre la comunicación se resume a los autores que leyó en el pregrado, como Maturana, Varela y Flores o García Canclini y Barbero–. En cierta medida, hasta hace poco, estaba más interesada en leer el trabajo de investigadores gringos y europeos, que en atreverse a "bajar" al Sur. Quizás este artículo sea una oportunidad de reivindicarse, piensa. De hecho, tiene una idea para la conclusión, que comparte con su colega "tica": Primero, cuestionar la noción de desarrollo que surge de la comparación entre los campos de la comunicación organizacional de Norteamérica y Latinoamérica: no es que el campo latinoamericano está "más atrasado" que el norteamericano, pero más bien que los contextos históricos y sociales del desarrollo de la comunicación organizacional son distintos. Es importante entonces ofrecer otra lectura de comparación en la que se legitiman ambos campos. Segundo, abordar de manera más reflexiva los resultados de la investigación y cuestionar el uso de los marcos teóricos de Deetz y Putnam. Es una excelente idea, concuerdan ambas. ¡ Ahora a escribirla!

En este segundo acto del relato vemos como "ella" empieza a cuestionar el efecto totalizante de la monocultura del saber científico en su trabajo y trayectoria profesional como académica. Siguiendo a Freire, podemos decir que se produce en "ella" una forma (bastante parcial) de concientización. "Ella" reconoce la opresión ejercida por la ciencia occidental que le ha impedido ver y experimentar otras formas de conocer. Se opera entonces un trabajo de desmitificación de lo aprendido e internalizado en su formación profesional. Como bien señala Freire (1973, p.13-14):

Por esto mismo, la concientización es la mirada más crítica posible de la realidad, y que la desvela para conocerla y conocer los mitos que engañan y que ayudan a mantener la realidad de la estructura dominante.

Podríamos decir que pasa de una "fase mágica", ilustrada en el primer acto del relato, en que ella se encuentra en situación de dominación pero no hace nada por resolverlo, a la "fase ingenua" (la segunda parte del relato) en que reconoce esa situación de opresión, pero solo en términos individuales. Fíjense como las explicaciones que "ella" da refieren de su experiencia personal (su educación norteamericana, sus deseos de crear una comunidad de investigadores latinoamericanos) y sus sentimientos (su entusiasmo frente a la reorientación del artículo y la idea para la conclusión). La "fase crítica" que Freire caracteriza como aquella donde se alcanza el entendimiento más completo de toda la estructura de opresión y en la cual se logran ver los problemas en función de su comunidad vendrá más tarde (un pequeña muestra de esa fase se manifiesta en su propuesta de conclusión): será ahí donde "ella" será transformada, se convertirá en un ser activo, un agente de cambio. Por ahora, en la "fase ingenua" esa transformación aún no se ha operado porque "ella" solo logra entender a medias las causas de la opresión y su manera de reaccionar pasa más bien por cuestionarse y lamentarse, que por medio del diálogo con su comunidad e iguales.

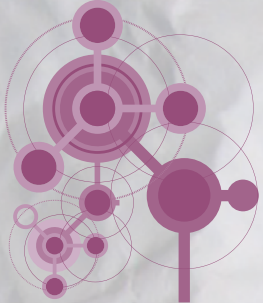


Lentamente "ella" se está desprendiendo de los presupuestos sobre el conocimiento, las reglas de validez, los criterios de rigor de la monocultura del saber. Y esto pasa por el reconocimiento de su identidad "guionada". El mestizaje que la caracteriza le permite reconocerse en otros contextos, otras realidades, que aquellas del gran Norte, validando estas realidades y contextos alternativos, así como lugares legítimos de producción del saber. Lo importante, afirma Sousa Santos (2005), es identificar los contextos y las prácticas en los que cada cosmovisión opera (Norte y Sur) y de qué modo cada una supera la ignorancia.

Siguiendo a Foucault (2008, p.16), el cuerpo disciplinado del primer acto del relato se transforma aquí en un cuerpo liminal o cuerpo heterotópico. El cuerpo liminal no se deja reducir tan fácilmente porque está "siempre en otra parte, vinculado con todos los allá que hay en el mundo; y, a decir verdad, está en otro lugar que no es precisamente el mundo, pues es alrededor de él que están dispuestas las cosas." Ahí se encuentra su potencial dialógico, en el hecho de que "el cuerpo es el punto cero del mundo, allí donde los caminos y los espacios se encuentran."

Acto 3: (Re)prendida por la institucionalidad del sistema de publicación

Segunda ronda de revisión del artículo: los editores han explicitado los cambios que se deben de efectuar para que el artículo siga su curso y, eventualmente, sea publicado en el número especial. Las tres coautoras ya habían hecho una revisión substancial después de la primera ronda de evaluaciones: agregando más detalles y ejemplos sobre los trabajos latinoamericanos de la comunicación organizacional, como sugerido por el evaluador #1; reorganizando la información para que se ajustara más a un artículo científico, como lo pidiera el evaluador #2, reforzando el marco teórico concentrándose aún más en el trabajo de Marques de Melo, y dejando de lado el desarrollo histórico de la tradición crítica latinoamericana. Lograron con ello convencer al primer evaluador, pero no al segundo. Por suerte los editores decidieron tomar las riendas, como se dice, y sugerirles algunas pistas. Las propuestas de los editores le parecen a "ella" realizables en el marco del tiempo que les están dando para corregir el artículo, y en general bastante consecuentes con la orientación del mismo. Pero hay dos de ellas con las cuales se siente incómoda, y con una de ellas francamente irritada. Les están pidiendo reorientar el marco teórico basado en la tradición latinoamericana de Marques de Melo para combinarlo con el marco analítico en el cual articulaban las metáforas de la comunicación de Putnam con los discursos de Deetz. Este (nuevo) marco teórico sería, según los editores, la contribución fundamental del artículo: proponer un marco conceptual híbrido o mestizo para el análisis de la comunicación organizacional en Latinoamérica. La idea no es mala, reconoce "ella", pero siente que con ello se pierde el objetivo primero del artículo, que habían formulado a manera de pregunta: ¿existe una perspectiva latinoamericana de la comunicación organizacional tal cual la caracteriza Marques de Melo? Ese objetivo queda relegado a un segundo plano con la propuesta de un marco teórico mestizo. La segunda propuesta de los editores se refiere a la reflexión crítica que "ella" había desarrollado en la conclusión (y que después de la primera ronda de evaluación tuvo que acortar y trasladar a la discusión, porque según el evaluador #2 la conclusión era muy larga y no seguía la estructura típica). Los editores consideran que esa sección está "desparramada" y sugieren estructurarla en función de las dos preguntas presentadas en la introducción y agregar un párrafo sobre el aporte del marco teórico híbrido. En otras palabras: suprimir la sección donde reflexionaban sobre las categorías analíticas y las premisas que "ellas", en cuanto académicas latinoamericanas, había usado y donde, entre otras cosas, proponían explorar otras metáforas o discursos de la comunicación organizacional propios de las realidades latinoamericanas. Había sido su manera de sutilmente denunciar su propia incapacidad de reconocer y validar otros lugares de enunciación de la comunicación organizacional – y ahora le estaban pidiendo de callar esa voz –. ¿Qué opción le quedaba? La sección fue suprimida, tal como fue sugerido por los editores, el artículo fue revisado siguiendo todas las recomendaciones y el formato requerido por la revista. Se sintió algo frustrada y desencantada al enviar esta versión, que sería la definitiva. Esa frustración se transformó en un leve momento de alegría – seguramente era el ego – cuando vio su nombre como primer autora del artículo publicado en el número especial de una prestigiosa revista internacional. Con un aire burlón sonrió al ver que la cita de los artículos del número se hizo en tres idiomas (inglés, español y portugués) – lo que no es usual en esa revista –, recordando todas las



discusiones que habían tenido con sus colegas sobre el hecho de tener que escribir ese artículo en inglés y lo absurdo que le parecía estar comunicando con los editores y evaluadores en ese idioma, cuando de seguro eran todos hispanohablantes.

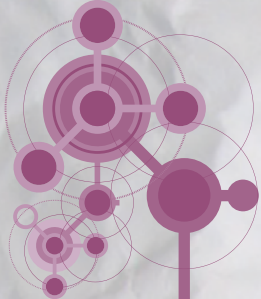
Esta última parte del relato nos sumerge en las redes del sistema de publicación y su implacable dominación sobre la labor académica, bien resumido en el reconocido dicho “publish or perish” (“publica o muere”). Si en el segundo acto podíamos percibir una leve apertura hacia una posibilidad de resistencia, un atisbo de desprendimiento, aunque momentáneo, de la racionalidad tecnocientífica, esta última reaparece en gloria y majestad en el tercer acto del relato: triunfando gracias a la lógica productivista inscrita en el sistema de publicación, siendo aquí el proceso de evaluación el garante de la normatividad.

Sousa Santos (2009) describe la lógica productivista como una lógica de no existencia que asienta la monocultura del saber en los criterios de productividad capitalista. En sus términos, esta lógica del crecimiento económico es incuestionable, y, por ende, el criterio de productividad es el que sirve mejor a ese objetivo. En el caso del trabajo académico, este criterio se aplica en la maximización de la producción y de la generación de lucro. Es sabido que el sistema de publicación occidental genera millones de dólares en base al trabajo gratuito de los académicos: son los autores, los evaluadores, los editores, y también los consumidores de esa producción de conocimiento (Alvesson, 2013). Publicar, evaluar y coordinar publicaciones es considerado parte integral del trabajo académico, y para ello se necesita estar al día del estado del arte en su disciplina, por lo tanto leer. Pero estas acciones no sólo describen el trabajo académico, son la vara con la cual se mide y se evalúa.

Al igual que una empresa, la producción académica exige “tecnologías de medición, auditoría y vigilancia” que “asumen y generan entidades uniformes y estables que pueden compararse y evaluarse a través de la aplicación de dichos dispositivos” (Davies; Bansel, 2010, p.14). Estas tecnologías de poder (Foucault, 1990) se manifiestan en el relato, por ejemplo, en el discurso del evaluador #2 que considera que la conclusión no sigue el formato tradicional, o en el comentario de los editores que consideran que la discusión está “desparramada”. Estos ejemplos refieren al género del artículo científico, que se erige aquí como la norma de escritura del conocimiento científico. Como todo género literario, para ser reconocido como tal, el artículo científico debe minimalmente responder a cierto propósito – sintetizar y difundir un trabajo de investigación – y seguir una cierta estructura que deriva del razonamiento hipotético deductivo (Arenas et al., 2014). Cualquier desviación a la norma transforma el género del texto, perdiendo así su valor “científico”.

El género científico no es el único elemento de normalización de la producción académica. También contribuyen el sistema de clasificaciones o rankings, así como la universalización del inglés instituido como el idioma para hacer y difundir la ciencia. Willmott (2011) afirma que los rankings de las revistas minimizan otras formas de representación académica, favoreciendo más bien una lista de “talla única” que se convierte en un proxy universal por medio de su uso repetitivo en el tiempo. El prestigio de las revistas se vuelve más importante que el contenido de lo que ofrecen, generando así una aversión al riesgo intelectual y, en última instancia, la homogeneización del conocimiento. El rol desempeñado por el inglés en el lenguaje científico y el escaso lugar asignado u ocupado por la lengua castellana está íntimamente vinculado a la necesidad de traducción y circulación en el mundo académico (Rico de Sotelo, 2019): las revistas top juegan aquí un rol importante al privilegiar a los anglófonos nativos y favorecer una versión hegemónica de la ciencia (centrada en el Occidente). Como bien lo señala Rico de Sotelo (2019), dominan los que piensan y se expresan en inglés, impelidos por la necesidad de ser conocidos en el mundo del “*Citation index*” y el *Google Scholar*, mientras quedan rezagados los que piensan y se expresan en español, en guaraní, quechua, aimará, mapudungun, portugués.

La investigación se reduce entonces a jugar el juego de la publicación: aquel que responde a la lógica de la productividad y al canon de la monocultura del saber científico. En esta competencia por ser el mejor – es decir, el que más publica en revistas indexada, top 1 del ranking –, la no-existencia toma forma en aquello que, según el criterio de producción y la racionalidad científica, es



considerado ignorante e improductivo (Sousa Santos, 2009). Al entrar en este juego, reprendida por el sistema de publicación, "ella" se va alejando cada vez más de su compromiso intelectual con otras formas de conocer y de la relevancia social de su trabajo.

CONCLUSIÓN: ¿CÓMO DESPRENDERSE? LA ACADÉMICA COMO ENUNCIADORA DEL SUR

La reflexión crítica elaborada en este ensayo nace de un deseo de reclamar y reconocer otros saberes que aquellos definidos por la cosmovisión occidental y, más específicamente, por la racionalidad tecnocientífica, bastión de lucha y poder del gran Norte. Esta reflexión se ancla en el rol de la intelectual o académica, como ser entre-dos, formada (o más bien formateada) como difusora y amplificadora de esa racionalidad, y las luchas internas que vive al intentar desprenderse.

Anuncié en la introducción que el relato sobre el cual se basa esta reflexión no se quería pesimista ni tampoco encubridor de un optimismo moderado. Por medio de los tres actos de prenderse, desprenderse y ser reprendida, el relato muestra los intentos de microrresistencia, esas prácticas emergentes, localizadas y fugaces, como el cinismo, las burlas, ironía, parodia, y la reflexividad crítica (Fleming; Spicer, 2007) mediante las cuales se busca resistir a las lógicas de ausencias inscritas en el sistema de publicación académica. El final, lo reconozco, no es un final muy feliz: pero quisiera notar que esta historia continúa (este ensayo es un claro ejemplo²), y en este sentido, es una historia portadora de esperanza.

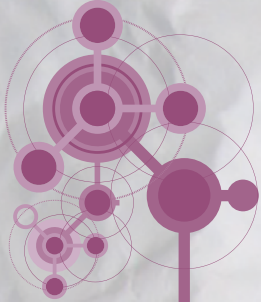
Si bien el relato muestra la (im)posibilidad de desprenderse de esa racionalidad tecnocientífica, quisiera concluir esta reflexión deteniéndome en el paréntesis de la palabra (im)posibilidad: en aquellas pistas de desprendimiento que nos permiten explorar "las alternativas que caben en el horizonte de las posibilidades concretas" (Sousa Santos, 2009). Esta exploración de alternativas o "sociología de las emergencias" consiste, según Sousa Santos (2009, p. 86):

En proceder a una ampliación simbólica de los saberes, prácticas y agentes de modo que se identifique en ellos las tendencias de futuro (lo Todavía-No) sobre las cuales es posible actuar para maximizar la probabilidad de la esperanza en relación a la probabilidad de la frustración.

Propongo explorar tal ampliación simbólica para redefinir el rol de la académica como "enunciadora del Sur" y explorar principios de acción que promuevan una ecología de saberes. Frente a la monocultura del saber científico, Sousa Santos ofrece la *ecología de los distintos saberes*, que cuestiona la ciencia moderna identificando otros saberes y otros criterios de rigor que operan legítimamente en otros contextos. La idea central de esta propuesta es la no-exhaustividad de los saberes, frente a la cual se hace necesario el diálogo y la ineludible confrontación de ideas (Tamayo, 2006).

Como lo señala Rico de Sotelo (2019), refiriéndose a los trabajos relacionados con el "Buen vivir" (ej. Esteva, 2009; Barranquero-Carretero; Saez, 2015, Tortosa, 2009) en los cuales se explora las cosmovisiones del Sumak Kawsay (Ecuador) y Suma Qamaña (Bolivia): es la reivindicación de la enunciación académica desde el Sur, mediante la cual podemos pensar y construir América Latina como un nuevo *locus* de enunciación. Se trata entonces, según Torrico Villanueva (2016, p.35), de "recuperar la substancia del pensamiento crítico regional y entender, en clave latinoamericana, el hecho humano y social básico de la (inter)relación significativa para la convivencia y la comunicación".

² Para ser consecuentes con la propuesta de este ensayo debo notar (y aceptar) que a pesar del carácter crítico del mismo, al insertarse en el sistema de publicación académica, y por ende responder a los criterios antes mencionado, este ensayo también reproduce la monocultura del saber que intenta resistir. Foucault (1990) lo explicaba hace ya varias décadas, los movimientos de resistencias no están fuera del sistema capitalista, se mueven dentro de él, y por ende participan en su reproducción.



Como lo mencionara en la introducción, América Latina ha sido un lugar geográfico e histórico fundamental para el pensamiento alternativo, siendo clave en el aporte de una cosmovisión distinta a aquella de la tradición académica occidental. Con el tiempo, la región se ha ido consolidando como “un locus multideterminado – una posición históricamente localizada – desde la que se puede aprehender lo real con otra perspectiva” (Torrice Villanueva, 2016, p.26).

Teniendo en cuenta lo anterior, el rol de la académica consiste entonces en rescatar aquellos saberes históricamente localizados en la región y hacerse portadora de las voces latinoamericanas. Como lo vimos en el relato, desarrollar esa ecología de saberes pasa también por reconocer esas trayectorias híbridas de aquellas que se mueven entre las cosmovisiones del Sur y del Norte. El poder comunicar en varios idiomas, y por ende comprender las cosmovisiones que los sustentan, es fundamental para el trabajo de traducción que la académica está llamada a realizar.

Se trata entonces a la vez de un rescate heurístico de aquellos saberes latinoamericanos, de acción de traducción de esos saberes, como de un trabajo de acompañamiento y de facilitación de aquellas prácticas, lugares y experiencias de las cuales emergen estos saberes. Refiero por ejemplo a los movimientos sociales y políticos, las cooperativas, las agrupaciones comunales. Para ello, el rol de la académica debe estar orientado a caminar con los marginalizados, los invisibilizados por la monocultura del saber. El rol de la académica es de estar en el terreno trabajando con ellos, aprendiendo de ellos y facilitando los cambios sociales. Sólo así podremos construir un mundo como lo soñara el comandante Marcos “donde quepan muchos mundos” y una patria “donde quepan todos los pueblos y sus lenguas, que todos los pasos la caminen, que todos la ríen, que la amanescan todos.”

REFERENCIAS

ALVESSON, Mats. *The triumph of emptiness: consumption, higher education, and work organization*. Oxford: Oxford University Press, 2013.

ARENAS, Stella; BURGOS, Ricardo, LIZCANO RIVERA, Constanza, REBOLLEDO MUÑOZ, Hernando; ANGÉLICA BARRERO, Nohra; GIRÓN, Sonia; PATAQUIVA, Ana Lucy; SUÁREZ, Camilo. *El artículo académico*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda, 2014.

ASHCRAFT, Karen Lee. Submission to the rule of excellence: ordinary affect and precarious resistance in the labor of organization and management studies. *Organization*, Thousand Oaks, v.24, n.1, p.36-58, 2017.

BARRANQUERO-CARRETERO, Alejandro; SÁEZ-BAEZA, Chiara. Communication and good living: the decolonial and ecological critique to communication for development and social change. *Palabra Clave*, Chía, v.18, n.1, p.41-82, 2015.

BELTRÁN, Luis Ramiro. *Farewell to Aristotle: "horizontal communication"*. Paris: Unesco, 1979.

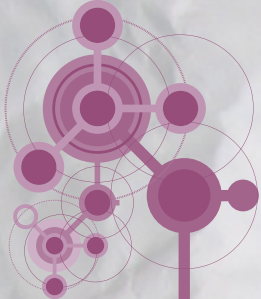
DAVIES, Bronwyn; BANSEL, Peter. Governmentality and academic work: shaping the hearts and minds of academic workers. *Journal of Curriculum Theorizing*, Indianapolis, v.26, n.3, p.5-20, 2010.

ESCOBAR, Arturo. Mundos y conocimientos de otro modo: el programa de investigación de modernidad/colonialidad latinoamericano. *Tabula Rasa*, Bogotá, n.1, p.51-86, 2003.

ESTEVA, Gustavo. Más allá del desarrollo: la buena vida. *Revista América Latina en Movimiento*, Quito, n.445, p.1-5, 2009.

FLEMING, Peter; SPICER, André. *Contesting the corporation: struggle, power and resistance*. Cambridge: Cambridge University Press, 2007.

FOUCAULT, Michel. *Vigilar y castigar: nacimiento de la prisión*. Buenos Aires: Siglo XXI, 1990.



FOUCAULT, Michel. Topologías. *Fractal*, México, DF, v.12, n.48, p.39-40, 2008.

FREIRE, Paulo. *El mensaje de Paulo Freire: teoría y práctica de la liberación*. Madrid: Marsiega, 1973.

GUNARATNE, Shelton A. De-Westernizing communication/social science research: Opportunities and limitations. *Media, Culture & Society*, Thousand Oaks, v.32, n.3, p.473-500, 2010.

MARQUES DE MELO, José. Reto de la investigación latinoamericana en comunicación. *Chasqui*, Quito, n.100, p.8-13, 2007.

MARTÍNEZ ALIER, Joan. *El ecologismo de los pobres: conflictos ecológicos y lenguajes de valoración*. Barcelona: Icaria, 2005.

RICO DE SOTELO, Carmen. Reflexiones sobre el buen vivir y el cuidado de la casa común: comunicación y diálogos entre perspectivas coloniales, post y decoloniales sobre el desarrollo. In: PEREIRA, José Miguel (ed.). *Buen vivir, cuidado de la casa común y reconciliación*. Bogotá: Universidad Javierana, 2019. p.47-62.

RICOEUR, Paul. *Sí mismo como otro*. Madrid: Siglo XXI, 1996.

RICOEUR, Paul. *Historia y narratividad*. Barcelona: Paidós Ibérica, 1999.

SLAUGHTER, Sheila; LESLIE, Larry L. *Academic capitalism: politics, policies, and the entrepreneurial university*. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1997.

SOUSA SANTOS, Boaventura de. *El milenio huérfano: ensayos para una nueva cultura política*. Madrid: Trotta, 2005.

SOUSA SANTOS, Boaventura de. *Una epistemología del Sur: la reinención del conocimiento y la emancipación social*. México, DF: Clacso, 2009.

STEWART, Kathleen. *Ordinary affects*. Durham: Duke University Press, 2007.

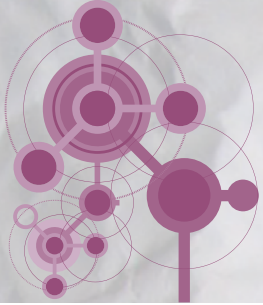
TAMAYO, Juan José. Boaventura de Sousa Santos, El milenio huérfano. Ensayos para una nueva cultura política. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, Coimbra, n.74, p.145-150, 2006. Disponible en: <https://bit.ly/2JADaMg>. Acceso en: 12 jul. 2019.

TORRICO VILLANUEVA, Erick. La comunicación en clave latinoamericana. *Chasqui*, Quito, n.132, p.23-36, 2016.

TORTOSA, José María. Sumak kawsay, suma qamaña, buen vivir. *Aportes Andinos*, Quito, n.28, p.1-3, 2011.

WAISBORD, Silvio; MELLADO, Claudia. De-westernizing communication studies: a reassessment. *Communication Theory*, Hoboken, v.24, n.4, p.361-372, 2014.

WILLMOTT, Hugh. Journal list fetishism and the perversion of scholarship: reactivity and the ABS list. *Organization*, Thousand Oaks, v.18, n.14, p.429-42, 2011.



Representaciones sociales para el estudio de la Comunicación Organizacional de micro y pequeños empresarios

Representações sociais para o estudo da Comunicação Organizacional de micro e pequenos empreendedores

Social representations for the study of micro and small entrepreneurs' Organizational Communication



Griselda Guillén Ojeda

- Maestría en Ciencias de la Comunicación, Universidad de La Habana Cuba. Licenciada en Ciencias de la Comunicación
- Profesora-investigadora de la Escuela de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria, Universidad Autónoma de Baja California
- Presidenta de la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales en Comunicación Organizacional (AMIPCO)
- E-mail: griseldaguillen@uabc.edu.mx



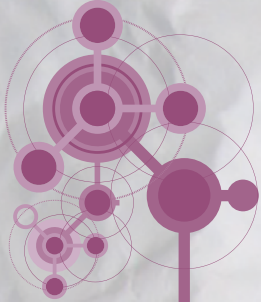
Roberto Burgueño Romero

- Doctorado en Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma de Baja California
- Coordinador del Centro Desarrollo Empresarial (CEDEM-UABC) de la Escuela de Ingeniería y Negocios, Universidad Autónoma de Baja California
- E-mail: burgueor@uabc.edu.mx



Santiago Pérez Alcalá

- Maestría en Contaduría por la Universidad Autónoma de Baja California
- Cargo profesional Coordinador de Programa Educativo Licenciatura en Administración de Empresas de Escuela de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria, Universidad Autónoma de Baja California
- E-mail santiago_perez@uabc.edu.mx



Resumen

En los últimos años se han realizado estudios relacionados con producción académica en el área de la Comunicación Organizacional (CO), y los resultados demuestran que además de existir problemáticas no abordadas, hay la necesidad de explorar metodologías y teorías que impulsen el desarrollo de la CO. Una de esas problemáticas no abordadas es la CO de micro y pequeñas empresas, que se han estudiado desde las ciencias administrativas. Este trabajo tiene por objetivo analizar las representaciones sociales (RS), como propuesta para la investigación de la CO de micro y pequeños empresarios, al buscar el desarrollo de nuevos enfoques desde las Ciencias Sociales.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • REPRESENTACIONES SOCIALES • MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS.

Resumo

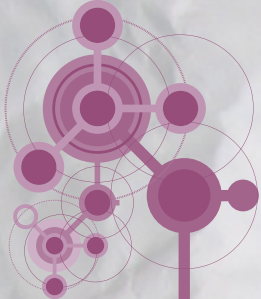
Nos últimos anos foram realizados estudos relacionados à produção acadêmica na área de Comunicação Organizacional (CO), e os resultados mostram que além dos problemas que não foram abordados, é necessário explorar metodologias e teorias que promovam o desenvolvimento da CO. Um desses problemas não abordados é a CO das micro e pequenas empresas, que foram estudadas a partir das ciências administrativas. Este trabalho tem como objetivo analisar as representações sociais (RS), como proposta de pesquisa da CO de micro e pequenos empreendedores, para buscar o desenvolvimento de novas abordagens a partir das Ciências Sociais.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • REPRESENTAÇÕES SOCIAIS • MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

Abstract

In recent years, many studies related to academic production in the area of Organizational Communication (CO) have been carried out. The results show that, in addition to problems that have not been addressed, it is important to explore methodologies and theories that promote CO development. One of those problems that have not been addressed is the CO of micro and small companies, studied from the administrative sciences. This work aims to analyze the Social Representations (SR) as a proposal for the research of the micro and small entrepreneurs' CO, seeking the development of new approaches from the Social Sciences.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • SOCIAL REPRESENTATIONS • MICRO AND SMALL BUSINESS.



INTRODUCCIÓN

La Comunicación Organizacional (CO) en Latinoamérica ha tenido un desarrollo significativo, y lo evidencia los múltiples estudios bibliométricos que autores de distintos países han realizado en la búsqueda por conocer el estado de la CO. Sin embargo, también se identifican dificultades que no han permitido continuar su desarrollo: por un lado, existen problemáticas que no han sido abordadas y que son importantes para la CO, como el estudio de micro y pequeños empresarios considerado más por las ciencias administrativas; asimismo, se identifica la falta de metodologías y amplitud de teorías que permitan abordar las problemáticas de forma más profunda que lleven a la reflexión al considerar a los empresarios más que números, personas que crean su propios significados.

Por lo anterior, este trabajo tiene el objetivo de analizar las representaciones sociales (RS) como propuesta para el estudio de la CO de micro y pequeños empresarios. A partir del estudio de la teoría de las RS y de investigaciones relacionadas con su aplicación en empresas, se establecen las preeminencias de emplear las RS para micro y pequeños empresarios.

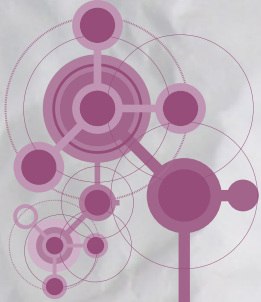
A efectos de lo anterior, en este artículo se abordará primeramente algunas investigaciones bibliométricas sobre el campo de la CO en Latinoamérica para continuar con un breve desarrollo del surgimiento de las RS, así como su concepción y cómo se conforman; se continúa con los estudios realizados en micro y pequeñas empresas a partir de las RS; y finalmente se acotan en las reflexiones finales del aporte de la teoría de las RS a la CO.

INVESTIGACIÓN EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Diversas actividades académicas como congresos, encuentros, publicaciones en revistas, asociaciones, mesas de investigación, entre otros, han sido los espacios que ponen sobre la mesa la agenda de estudio de la CO en Latinoamérica. Diversos autores (García-Macías; Orduño Mendoza; Fortanell Trejo, 2018; Guillén Ojeda; Padilla López; Espinosa Velázquez, 2017; Vásquez Donoso; Marroquín Velásquez; Ángel Botero, 2018) han estudiado la producción académica a partir de revistas de alto impacto y eventos académicos que brindan un panorama de este subcampo de la Comunicación.

García-Macías, Orduño Mendoza y Fortanell Trejo (2018), por ejemplo, analizan las temáticas que se han abordado, y establecen la relación que tienen con otros temas en comunicación; los autores elaboran un análisis bibliométrico de publicaciones extraídas del SciELO Citation Index de la Web of Science, del 1997 al 2007 obteniendo un total de 936 artículos, de 16 revistas latinoamericanas. Como resultado de esta investigación, los autores determinaron que los términos utilizados para enunciar al campo fueron: comunicación corporativa, relaciones públicas, comunicación institucional, relaciones institucionales, comunicación digital, imagen corporativa, comunicadores, organizaciones, responsabilidad social empresarial. A pesar de la diversidad en cuanto a las denominaciones que se encontraron de CO, se identificó que es el área más definida del campo de la comunicación.

También, con el análisis de 128 artículos conformaron Clúster Conceptual de Comunicación Organizacional, a partir de lo cual establecen redes identificando temáticas relacionadas con tecnologías: Tecnologías de la Información y la Comunicación, Redes Sociales, Internet, Cultura, Comunicación Política, Comunicación para el Desarrollo y Tecnologías; además relacionado con la conciencia social, teórico-metodológico y aplicativo, estableciendo términos como Comunicación para el Desarrollo, Cambio social, Desarrollo sostenible, Movimientos sociales, Democracia, Poder, Investigación, Enseñanza y Publicidad. Como resultado de esto se puede afirmar que los temas abordados tienen tendencias a medios de comunicación de nuevas tecnologías, pero además temas de corte social como cambio y movimientos sociales, cultura y comunicación para el desarrollo.



Por su parte, Vásquez Donoso, Marroquín Velásquez y Ángel Botero (2018) hacen un análisis crítico de la producción académica en CO, que han publicado investigadores latinoamericanos en revistas del 2010 al 2014; e identificaron un total de 92 artículos publicados en 10 revistas en español o portugués. En este estudio utilizaron en el análisis una metodología angloamericana y latinoamericana combinada a partir de autores como Márquez de Melo, Putnam y Deetz. Como resultado, las autoras identificaron un crecimiento en las investigaciones y detectaron un cambio de la perspectiva funcionalista a la interpretativa, y aunque poco, aparece también la crítica-dialógica; además, identificaron autores que analizan la realidad utilizando metodología obtenida de otras áreas y adoptada para la situación particular de su contexto. Las autoras indican que el tránsito del funcionalismo a lo interpretativo y crítico permitirá desarrollar nuevos enfoques que lleven a ampliar el espectro de estudio de la CO latinoamericana, desde y para nuestros contextos.

Por su parte, Guillén Ojeda, Padilla López y Espinosa Velásquez (2017) analizan publicaciones realizadas por autores mexicanos en Ebsco Host del 2000 al 2012, y trabajos realizados en eventos académicos de la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (Amic) en el Grupo de Investigación Comunicación Integral en las Organizaciones del 2008 al 2012. Las autoras encontraron, por un lado, que las publicaciones y presentaciones, en cuanto a cantidad y número de autores, aumentaron en los últimos años analizados, así como las publicaciones en conjunto con colegas de la misma universidad; así mismo coinciden con Vásquez Donoso, Marroquín Velásquez y Ángel Botero (2018) en el predominio del abordaje de distintos temas desde la perspectiva clásica funcionalista, en algunos casos estructuralista, otros poco crítica. Como conclusiones, las autoras destacan la necesidad de realizar estrategias para impulsar el desarrollo de este subcampo, entre estas, la fundación de una asociación.

Señalado lo anterior, a nivel Latinoamérica es notorio el interés de investigadores en CO por conocer las características del campo. Si bien los trabajos no abordan ni todos los países, ni todas las fuentes de producción académica, se identifican características sobre las cuales es necesario trabajar; Vásquez (2018) señala la necesidad de moverse de temas funcionalistas al interaccionismo y/o al crítico, buscando cambio de enfoque del investigador, y de comprometerse con el cambio social; solo así se llevará a un crecimiento de este subcampo.

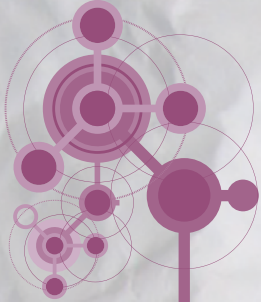
Basándose en lo anterior y en la búsqueda de continuar creando un camino que lleve a la CO a desarrollarse, en este trabajo se propone estudiar los micro y pequeños empresarios, desde la CO, que poco se ha abordado desde este subcampo de estudio y que tiene características distintas al resto de las empresas. Para iniciar este trabajo, se propone abordar a partir de las RS, teoría que brinda herramientas de análisis.

REPRESENTACIONES SOCIALES: SURGIMIENTO, CONCEPCIÓN Y CONFORMACIÓN

Wundt, Durkheim, Mead y Moscovici

Mora (2002) hace un recorrido por la historia de las RS, en que establece las influencias de Wundt con los inicios de la Psicología, de Mead con el interaccionismo simbólico y de las Representaciones Colectivas de Durkheim, que fueron definitivas para el surgimiento de lo que se denomina hoy RS, entre otros autores, es Serge Moscovici quien la impulsa actualmente.

El autor explica que el trabajo de Wilhelm Wundt dio inicio a la Psicología como ciencia experimental y social, al fundar y poner en marcha el Instituto de Psicología en Leipzig, Alemania, en 1879. Wundt elabora una metodología para estudiar los procesos cognitivos, teniendo en cuenta la importancia del lenguaje y del habla. De lo anterior se originan los productos culturales como lo son los mitos, las costumbres y el habla misma, los cuales van cambiando con el tiempo.



Para Mora (2002), Wundt influenció el surgimiento del interaccionismo simbólico de Mead, quien hace una crítica al conductismo de la psicología de aquella época afirmando que “es poco sorprendente que el conductismo haya sido bienvenido con alivio inequívoco, puesto que ha estudiado la conducta de los animales ignorando necesariamente la consciencia y se ha ocupado del acto como un todo, y no como arco nervioso” (Mead, 1991, p.168). De esta manera, analiza el comportamiento humano y propone que existe una intersubjetividad en la comunicación de las personas, es un acto social en donde el símbolo y el significado de lo que sucede alrededor de los participantes están involucrados.

Plantea que cuando se da un acto social, en la mente del individuo existe un Yo (*mind*) que es la persona que surge al momento del acto; el Mi (*self*), “que organiza su propia respuesta con las tendencias de responder a su acto por parte de los otros” (Mead, 1991, p.178), adoptamos una actitud que socialmente le corresponde; y el Otro (*generalized other*) con base en la información que tenemos reacciona como espera la sociedad.

De esta manera, Mead establece que reaccionamos en una situación dependiente de qué creemos que la sociedad espera de nosotros, con base en nuestro rol; así la sociedad nos conforma y, a la vez, conformamos a la sociedad, por medio de nuestros actos.

Émile Durkheim sienta también las bases proponiendo igual que Wundt una separación entre la Psicología que estudió al individuo y la Sociología que estudió a la colectividad; no obstante, propone una psicología colectiva, la cual según su visión debía estudiar las representaciones de los individuos. La propuesta queda sin avances en esa época. Es hasta 1961, cuando Serge Moscovici retoma el tema y enuncia que las RS están situadas entre la Psicología y la Sociología (Mora, 2002).

En su obra *El Psicoanálisis, su imagen y su público*, analiza el pensamiento social y establece que el sentido común que se desarrolla en las personas provoca que interpretemos la realidad por medio de lo que sucede a nuestro alrededor, y que a partir de ello se conforman las RS. Actualmente existen muchos investigadores que abordan las RS publicando artículos (Banchs, 1989), tesis doctorales y de maestría (Araya Umaña, 2002; Arroyo, 2016), libros (Abric, 2001) y *The Cambridge handbook of social representations* (Sammut; Andreouli; Gaskell; Valsiner, 2015).

Sobre todo con base en la crítica que hacía al conductismo de que analiza la conducta, pero no los aspectos sociales intrínsecos que se desarrolla.

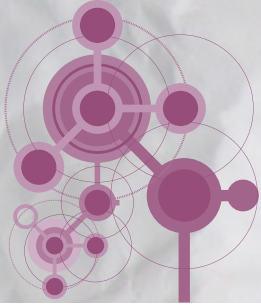
Las RS surgieron a partir de la visión del estudio de la psicología relacionada con aspectos sociales; el desarrollo de las RS las ha llevado a convertirse en una teoría que se aplica en muchas investigaciones para estudiar la realidad de las comunidades. Ahora se hace necesario saber cuál es la concepción de las RS.

¿Qué son las Representaciones Sociales?

Denise Jodelet (1986) estudió la propuesta de Moscovici e hizo aportaciones a la misma. Propone que las RS están en un lugar intermedio entre la psicología y lo social, estudiando tanto los procesos cognitivos que las personas realizan para interpretar y pensar la realidad como el contexto y situaciones sociales, además de las comunicaciones y aprehensiones culturales que conforman. Las RS toman de estas dos áreas, elementos importantes para estudiar las experiencias, informaciones, conocimientos que conforman las personas.

Para Jodelet (1986, p.474), las RS son la

forma de conocimiento específico, el saber de sentido común, cuyos contenidos manifiestan la operación de procesos generativos y funcionales socialmente caracterizados. En sentido más amplio, designa una forma de pensamiento social. Las representaciones



sociales constituyen modalidades de pensamiento práctico orientados hacia la comunicación, la comprensión y el dominio del entorno social, material e ideal. En tanto que tales, presentan características específicas a nivel de organizacional de los contenidos, las operaciones mentales y la lógica.

La autora establece que las RS son el conocimiento que tiene un grupo social referente a un objeto, situación o idea; se conforman y organizan a partir del pensamiento práctico del día a día, es decir, la vida cotidiana, y funcionan para asimilar, entender, explicar y hasta controlar el mundo que les rodea, todo lo anterior se desarrolla a partir de los procesos de comunicación. Como se puede apreciar, la comunicación en este proceso es un factor importante para percibir la vida cotidiana.

Araya Umaña (2002, p. 11) explica:

Las personas conocen la realidad que les circunda mediante explicaciones que extraen de los procesos de comunicación y del pensamiento social. Las representaciones sociales sintetizan dichas explicaciones y, en consecuencia, hacen referencia a un tipo específico de conocimiento, que juega un papel crucial sobre cómo la gente piensa u organiza su vida cotidiana: el conocimiento del sentido común.

El autor resalta que los procesos de comunicación y el pensamiento social ayudan a explicar la realidad, de ello se genera un conocimiento que organiza la vida cotidiana; dicho conocimiento es el sentido común, que se sintetiza en las RS. Araya Umaña, de la misma forma que Jodelet, da un lugar importante a los procesos de comunicación que trabajan como elementos para asimilar la realidad, asimismo, pone en lugar central el conocimiento del sentido común.

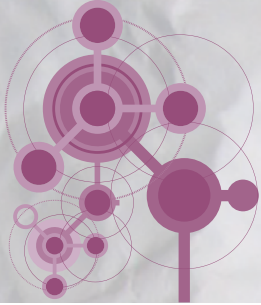
Araya Umaña (2002) señala que es en los procesos de comunicación a partir de los cuales se construyen las RS. Entonces la comunicación interpersonal, que se desarrolla por medio de innumerables conversaciones de la vida cotidiana, influye al compartir valores, conocimientos, creencias, conductas; así también los medios de comunicación de masas desempeñan un papel fundamental en la conformación de la visión de la realidad. Es cuando en las RS se identifica la importancia de la comunicación a partir de considerar los significados, lo simbólico y los procesos que se desarrollan para conformar el sentido común que, como ya se estableció en párrafos anteriores, conforman la ideología.

El sentido común ha sido desvalorado por las ciencias, que determinan que solamente por medio de ellas y de verificaciones se llega al "conocimiento verdadero". Si bien el sentido común es el conocimiento que las personas tienen independientemente que sea científicamente comprobado, este sentido común está conformado por la realidad de la gente, que finalmente a partir de ello la ciencia lo toma y le da forma a la realidad.

Mora (2002) analiza a Páez (1987) que refiere al sentido común como el que conforma la ideología de las personas por medio del discurso y de relaciones sociales. Dichos discursos y relaciones se desarrollan a partir de los procesos de comunicación, por medio de la cual se legitima la hegemonía, es decir, se normaliza el poder y las directrices del sistema. Así las personas son construidas y construyen los discursos de legitimación y prácticas sociales. Al respecto Mora (2002, p. 22) afirma que el sentido común es "una forma de pensamiento social que puede resultar valiosa para el análisis, descripción y desmantelamiento de la ideología como discurso de dominación".

Estudiar las RS es estudiar cómo se conforma el sentido común de las personas, por tanto como se crea la ideología, aspecto básico para comprender a los grupos sociales. Por ello, su análisis y de construcción se presenta como una vía de abordaje deseable y pertinente. (Mora, 2002, p.23)

Como se aprecia, las RS nos alejan de la visión tradicional en la que la persona no es solo receptora de la información. Banchs (1986) cita a Moscovici (1981 p.183) quien afirma que "los seres humanos son cualquier cosa menos receptores pasivos, piensan



autónomamente y producen y comunican constantemente representaciones [...] (en todas partes) la gente está haciendo observaciones críticas, comentando, confeccionando ”.

Banchs (1986, p.29) asevera que las RS

se aparta[n] de aquellas teorías cognitivas que nos presentan la actividad mental humana como un proceso de organización de informaciones que vienen de afuera, es decir, como una reconstrucción de algo que ha sido elaborado por outro [...] pone en evidencia la cara oculta de esas monedas: el ser humano común y corriente no solo procesa sino que genera nueva información. Su lógica no es inferior a la del hombre de ciencias, es simplemente diferente porque tiene objetivos diferentes: el hombre de la calle, tiene el mismo deseo de conocer que el científico, pero para el primero lo importante es estar al día, no quedarse fuera del círculo social, poder comentar sobre lo que sucede en el mundo y en su mundo, para el segundo lo importante es generar conocimientos y llegar a la verdad.

Como todas las propuestas, han tenido críticas, en este caso referente a su postura para analizar las situaciones sociales, pero no ser críticas ante situaciones sociales, es decir, no aportar para el cambio social. Las RS se han utilizado para investigar temas de salud, educación, empresariales entre otros. A partir de este conocimiento que lleva al sentido común por medio de los procesos simbólicos, los estudiosos de las RS han desarrollado concepciones que ayudan a conocer cómo se conforman las RS.

Conformación de las RS: objetivación y anclaje

Muchos autores han escrito cómo se forman las RS, aspecto que es de utilidad al momento de estudiarlas (Araya Umaña, 2002; Banchs, 1980; Jodelet, 1986; Mora, 2002). Hay dos grandes elementos en la conformación de las RS: el proceso de objetivación y el proceso de anclaje.

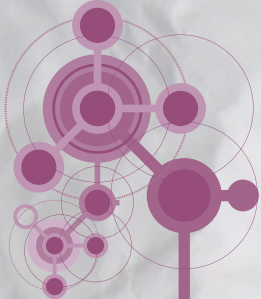
La objetivación, según Banchs (1986), es la conversión de un ente abstracto en un ente concreto; entonces es el tener una idea y convertirla en algo concreto, convertir lo intangible en tangible, materializarlo. Para ello existen varias fases.

La primera es la *selección y descontextualización* de los elementos a representar. En esta fase se selecciona la información según el criterio de importancia para quien realiza la representación, teniendo en cuenta aspectos culturales y normas sociales. Una vez que se selecciona, se saca de contexto y las personas la apropian como parte de su conocimiento y de su mundo. De la información seleccionada, alguna forma parte central de la representación, lo que se le llama *núcleo figurativo*, puesto que alrededor se forma el contenido de la representación; básicamente es una imagen de lo que se está representando. La *naturalización* es el siguiente paso en el que se apropia de la información y estructura, convirtiéndose en ser natural en su vida y adquiere vida real. Aquí se le atribuyen rasgos a lo que antes eran ideas.

Por otra parte, el anclaje son los significados del núcleo figurativo; dichos significados es un sistema interpretativo que guía nuestra conducta. Jodelet dice que estos sistemas de interpretación tienen

una función de mediación entre el individuo y su medio y entre los miembros de un mismo grupo [...] convertidos en código, en lenguaje común, van a servir para clasificar los individuos o eventos, para constituir tipos frente a los cuales otros individuos y grupos serán evaluados o posicionados. Se convierten en instrumentos referenciales que permiten comunicar en el mismo lenguaje, por lo tanto, influenciar. (Jodelet, 1986, p.488)

Banchs (1986) afirma que la objetivación es lo figurativo de la representación, y el anclaje se refiere a lo simbólico que las personas otorgan de la representación; ambas están unidas en el proceso de elaboración de las representaciones.



REPRESENTACIONES SOCIALES PARA EMPRESARIOS

Este sentido común, visión del mundo que nos lleva a una ideología, ha sido aplicado para estudiar a micro y pequeños empresarios, por autores como Mardellat (2001), Hernández (2005) y Moliné Álvarez (2017).

Una de estas investigaciones empíricas es la realizada por Mardellat (2001), quien trabajó con pequeños empresarios de Francia, los cuales conforman un universo de 850 mil empresas. El estudio se realizó teniendo como sujeto de estudio a los propietarios de las empresas, por medio de metodología cualitativa con entrevistas a 49 empresarios, y cuantitativa con 240 encuestas. La actividad económica de las empresas seleccionadas fueron carpintería, panadería y estilista, que se encontraban en zonas urbanas y rurales del país. Las categorías analizadas fueron las RS que han creado de sí mismos, sus clientes, la competencia y sus valores.

Como resultado de esta investigación se encontró que “las prácticas comerciales concretas de los artesanos están acompañadas de representaciones de el/los mismo/s y de su entorno sumamente concordantes” (Mardellat, 2001, p.154), esto es, las representaciones que tiene de sí mismos están directamente relacionadas con el entorno y con las prácticas. Identifican dos tipos de empresarios, los “Dinámicos” y “No dinámicos”, que tienen perfiles distintos en cuanto a actitud y comportamiento de sí mismos, sus clientes, la competencia y sus valores. Además, determina que las dimensiones psicológicas de los empresarios – relacionada con los perfiles “Dinámicos” y “No dinámicos”– llevan a fijar sus prácticas comerciales, y con ello a sus RS.

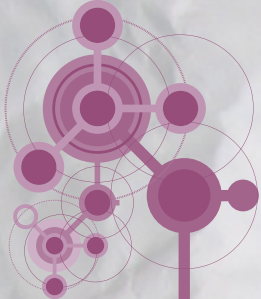
Así mismo, afirman que “el entorno potencializa la dimensión psicológica”, esto es, dependiendo del ambiente, el empresario se vuelve más dinámico; “la personalidad contribuye a generar las prácticas comerciales”, dependiendo de ese dinamismo, genera distintas prácticas comerciales; “el entorno *modula* directamente ciertos comportamientos” si se introducen nuevas variables al entorno, los empresarios modifican sus prácticas; “las prácticas comerciales *inducen* las representaciones del entorno y de sí”, las prácticas comerciales al mismo tiempo modifican la representación que tenga de sí mismo; “una ruptura fuerte en el entorno puede *inducir* directamente una modificación de los valores y de las representaciones”, esto puede volverse una representación crítica hacia un actor del entorno, como es el gobierno, si sucede un hecho que los afecta (Mardellat, 2001, p.157).

El autor respalda que las prácticas, en este caso los empresarios, es posible analizarlas para determinar las RS, lo cual comprueba exitosamente. Por otro lado, ofrece evidencia de que es posible utilizar la metodología cuantitativa y cualitativa para las RS; sin embargo, lo cualitativo lo aplica solamente como análisis exploratorio de la cuestión.

Hernández (2005) analiza las experiencias microempresariales como un acercamiento a conocer la realidad del microempresario en Chile; para ello, considera, entre otros temas, las representaciones que los microempresarios han desarrollado del rol que cumplen en el mercado, así como las estrategias de crecimiento y percepciones que tienen de sí mismos como empresarios. Por medio de entrevistas semiestructuradas a 12 microempresarios, el autor se propone el objetivo de “estudiar los esquemas de percepción, estrategias cognitivas y prácticas sociales que los microempresarios desarrollan en estrecha vinculación con el desempeño en sus unidades productivas y con el acceso de estas a los mercados” (Hernández, 2005, p.15).

Como parte de su marco referencial, además de caracterizar a las microempresas en Chile, Hernández se basa en Bourdieu y sus conceptos de campos, habitus y capital social; sin embargo, no analiza conceptos de RS.

Como resultado, Hernández identifica tipos de empresarios que abastecen el barrio, pequeñas empresas o grandes tiendas. En cuanto a estos tipos, cada una tiene diferentes autorrepresentaciones: las de barrio mencionan que superaron la vergüenza



de ofrecer los productos a sus clientes que son los de su barrio; las que trabajan para otras empresas reportan que la socialización les ha brindado la posibilidad de crecer y tener clientes; y las que trabajan para grandes empresas mencionan que deben tener un crecimiento y autoexigirse para crecer.

El autor hace un estudio de autorrepresentaciones de microempresarios de Chile, que es rescatable para la presente investigación, del mismo modo la caracterización de los microempresarios es parte de lo que se identifica necesario realizar.

Por su parte, Moliné Álvarez (2017) hizo una investigación de las representaciones sociales sobre el significado del emprendimiento que tienen mujeres y hombres de pequeñas y medianas empresas de zonas rurales de la región de Araucanía, en Chile. Con una metodología cualitativa se utilizaron redes semánticas aplicadas a 21 hombres y 21 mujeres de zona rural que se consideraban emprendedores y que su negocio tenía al menos dos años de existencia.

Como resultado del estudio, se obtuvo que el núcleo central del significado de emprendimiento para los hombres es "responsabilidad" y para las mujeres "dinero". Y como elementos periféricos "trabajo", "crecer" y "desarrollo". Por otro lado, el núcleo de la motivación emprendedora es "familia", y los periféricos "trabajo" e "independencia". En relación al emprendedor rural, el núcleo fue "esforzado", mientras que los periféricos fueron "trabajador", "sacrificado" y "madrugador".

REFLEXIONES FINALES

La CO ha crecido en cuanto académicos que estudian el campo y profesionistas que ejercen, y camina hacia explorar perspectivas que le den más herramientas y bases para abordar la realidad. Sin embargo, hace falta un impulso mayor hacia esas perspectivas que den certeza en nuestros contextos.

Las RS, conformadas como teoría, pueden aportar las herramientas para abordar a las micro y pequeñas empresas, abordando no el "deber ser de la empresa" que las áreas administrativas proponen para toda organizacional, sino el cómo es que –desde su visión, sentido común– en palabras de Araya Umaña, "se construyen y son construidas" por su realidad. Por medio de los procesos de comunicación es que se construye el sentido común que crean los empresarios. Ello llevará al abordaje de su ideología como forma de tomar decisiones de su empresa y en su entorno.

Se propone entonces un cambio de visión, pasar de la verticalidad a la horizontalidad, a un diálogo profundo con los microempresarios que ayude a comprender su sentido común, solo de esta forma será posible apoyarles para su CO.

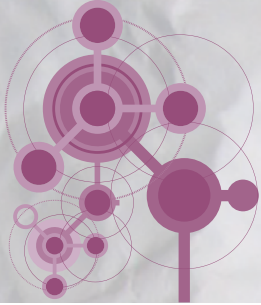
Tener un parámetro que permita entender la visión de los micros y pequeños empresarios puede dar las bases para dejar de pensar que la cúspide académica y/o empresarial tiene las respuestas de cómo debe ser, y pensar en que el otro tiene ideas valiosas creadas a partir del sentido común que le permiten organizar su vida, en este caso como micro y pequeño empresario.

REFERENCIAS

ABRIC, Jean-Claude (org.). *Prácticas sociales y representaciones*. México, DF: Coyoacán, 2001.

ARAYA UMAÑA, Sandra. *Las representaciones sociales: ejes teóricos para su discusión*. San José: Flacso, 2002.

ARROYO MACÍAS, Artemisa Atenea. *Representaciones sociales de reciclaje en jóvenes de bachillerato de Mexicali*. 2016. Dissertação (Mestrado em Estudos Socioculturais) – Universidad Autónoma de Baja California, Mexicali, 2016.



BANCHS, M. A. Concepto de "representaciones sociales": análisis comparativo. *Revista Costarricense de Psicología*, San José, n.8/9, p.27-40, 1986.

GARCÍA-MACÍAS, Alejandro; ORDUÑO MENDOZA, Sarahí; FORTANELL TREJO, Betsabee. El entramado temático de la comunicación organizacional; nitidez, cohesión y posicionamiento en la red conceptual de las publicaciones. *Anuario de Investigación Coneicc*, México, DF, v.1, n.25, p.95-107, 2018.

GUILLÉN OJEDA, Griselda, PADILLA LÓPEZ, Luis Alfredo; ESPINOSA VELÁZQUEZ, Susana. Fortalecimiento del gremio de la comunicación organizacional en México. In: ARÉVALO MARTÍNEZ, Rebeca Illiana; GUILLÉN OJEDA, Griselda (coord.). *La comunicación para las organizaciones en México: evolución, teoría y práctica*. México, DF: Tirant lo Blanch, 2017. p.41-69.

HERNÁNDEZ, Renán. *Experiencias microempresariales: puntos estratégicos de entrada a la realidad microempresarial*. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Universidad de Chile, Santiago, 2005.

JODELET, Denise. La representación social: fenómenos, concepto y teoría. In: MOSCOVICI, Serge. *Psicología social II: pensamiento y vida social psicología y problemas*. Barcelona: Paidós, 1986. p.469-494.

MARDELLAT, René. Prácticas comerciales y representaciones en el artesano. In: ABRIC, Jean-Claude (org.). *Prácticas sociales y representaciones*. México, DF: Coyoacán, 2001. p.129-158.

MEAD, George. La génesis del Self y el Control Social. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, Madrid, n.55, p.165-186, 1991.

MOLINÉ ÁLVAREZ, Viviana Karela. Representaciones sociales sobre el significado de emprendimiento en mujeres y hombres rurales. *Small Business International Review*, Madrid, v.1, n.1, p.1-10, 2017.

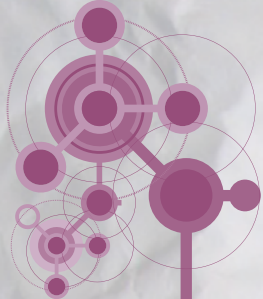
MORA, Martín. La teoría de las representaciones sociales de Serge Moscovici. *Athenea Digital*, Bellaterra, n. 2, p.1-25, 2002.

PAÉZ, Dario. Características, funciones y proceso de formación de las representaciones sociales. In: PAÉZ, Dario et al. *Pensamiento, individuo y sociedad: cognición y representación social*. Madrid: Fundamentos, 1987. p.297-317

SAMMUT, Gordon; ANDREOULI, Eleni; GASKELL, George; VALSINER Jaan. *The Cambridge handbook of social representations*. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.

VÁSQUEZ DONOSO, Consuelo; MARROQUÍN VELÁSQUEZ, Lissette; ANGEL BOTERO, Adriana. In search of a Latin American approach to organizational communication: a critical review of scholarship (2010-2014). *Communication Theory*, Oxford, v.28, n.2, p.155-179, 2018.

Artículo recibido el 09.03.2019 y aprobado el 12.07.2019.



La formación profesional del comunicador organizacional en un universo cada vez más globalizado

A formação profissional do comunicador organizacional em um universo cada vez mais globalizado

The professional training of the organizational communicator in a universe that is increasingly globalized



Graciela Paz Alvarado

- Doctora en Comunicación Social por la Universidad de La Habana
- Profesora investigadora de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Autónoma de Baja California (UABC)
- Coordinadora de Tutorías Académicas de la licenciatura en Ciencia de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Humanas de la UABC
- Miembro de la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (Amic), del Consejo de Acreditación de la Comunicación A.C. (Conac), del Cuerpo Académico Procesos de Comunicación en Instituciones y Organizaciones Sociales y del Núcleo Académico Básico de la Especialidad en Traducción e Interpretación de la Facultad de Idiomas de la UABC
- E-mail: grace@uabc.edu.mx



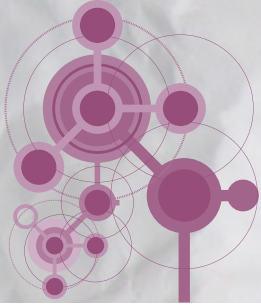
Elsa del Carmen Villegas Morán

- Doctora en Comunicación Social por la Universidad de La Habana
- Profesora investigadora de la Facultad de Ciencias Humanas de la UABC
- Miembro del Consejo de Acreditación de la Comunicación A.C. (Conac), del Cuerpo Académico Procesos de Comunicación en Instituciones y Organizaciones Sociales y de la Red Internacional de Investigadores en Ciencias Sociales y Humanas
- E-mail: evillegas@uabc.edu.mx



Yazmín Vargas Gutiérrez

- Doctorante del Centro Panamericano de Estudios Superiores
- Máster en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de La Habana
- Profesora investigadora de la Facultad de Ciencias Humanas de la UABC
- Responsable de los procesos de acreditación de los programas educativos de la Facultad de Ciencias Humanas de la UABC
- Miembro del Cuerpo Académico Procesos de Comunicación en Instituciones y Organizaciones Sociales
- E-mail: yazmin@uabc.edu.mx



Resumen

En un mundo globalizado y de continuos cambios, los programas de comunicación no solo tienen el reto, sino el compromiso de formar profesionales capaces de intervenir formal y laboralmente en la vida pública y ciudadana de su país; proyección que debe trascender las fronteras de una globalización cada vez más inmediata en los desempeños laborales. La formación eficiente y competitiva de los comunicadores organizacionales resulta inevitable para incursionar en un universo institucional cada vez más complejo.

PALABRAS CLAVE: FORMACIÓN PROFESIONAL • COMUNICADOR ORGANIZACIONAL.

Resumo

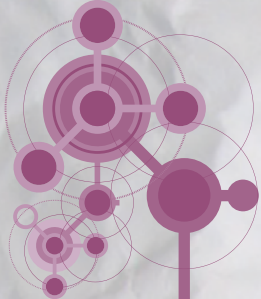
Em um mundo globalizado e em mudanças contínuas, os programas de comunicação têm não apenas o desafio, mas também o compromisso de formar profissionais capazes de intervir formal e profissionalmente na vida pública e cívica do país; projeção que deve transcender as fronteiras de uma globalização cada vez mais imediata nos desempenhos laborais. A formação eficiente e competitiva dos comunicadores organizacionais é inevitável para entrar em um mundo institucional cada vez mais complexo.

PALAVRAS-CHAVE: FORMAÇÃO PROFISSIONAL • COMUNICADOR ORGANIZACIONAL.

Abstract

In a globalized world of continuous changes, communication programs have not only a challenge, but the commitment to train professionals able to intervene in public life and civic life of their country; projection that must transcend the borders of an increasingly immediate globalization in performance at work. Efficient and competitive training of organizational communicators it is inevitable to enter a institutional universe increasingly complex.

KEYWORDS: VOCATIONAL TRAINING • ORGANIZATIONAL COMMUNICATOR.



INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior, y particularmente las facultades de comunicación en América Latina, tienen como principio fundamental que la formación profesional que han de recibir los estudiantes de sus programas de formación tenga como soporte una colectividad de unidades de aprendizaje con los contenidos esenciales para favorecer los conocimientos, las habilidades y las aptitudes pertinentes, según los objetivos trazados en la malla curricular; donde la finalidad no es otra, sino formar profesionales capaces de analizar, interpretar, diagnosticar, gestionar, planificar y ejecutar acciones de comunicación con las destrezas suficientes para los diferentes escenarios institucionales en el que se desempeñarán una vez que se incorporen al mercado de trabajo.

La incorporación que demandan los egresados de comunicación ante las distintas oportunidades laborales, y la utilización oportuna de los nuevos saberes en favor de una calidad de vida saludable para todos los miembros de las organizaciones e instituciones sociales, compromete a las universidades y, en particular, a las facultades de comunicación, a vincular convenientemente sus programas educativos con los diversos sectores productivos; por ende, los obliga a organizar los aprendizajes de tal forma que trasciendan con eficiencia una vez llegado el tiempo del alistamiento de sus egresados al campo laboral.

La formación profesional del comunicador organizacional en un cosmos cada vez más globalizado presenta un acercamiento comparativo del número de las unidades de aprendizaje en las mallas curriculares de los programas de estudio de algunas universidades de América Latina, a fin de lograr una mirada y, por qué no, un acercamiento a los contenidos de las distintas denominaciones que forman al profesional de comunicación que ha de desempeñarse en la diversidad de espacios organizacionales en esta geografía.

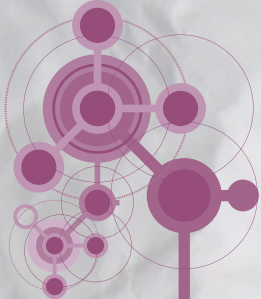
REFERENCIAS TEÓRICAS

La evaluación, diseño y planeación del currículum de los programas de comunicación, al igual que el conjunto de programas de estudio tanto de grado como de posgrado, constituyen los mayores retos en las ofertas de educación superior para los centros de estudio universitario.

El desafío es grande, sobre todo cuando se tiene en claro que la formación de profesionales capaces de desempeñarse en forma inteligente resolviendo o previniendo la problemática social depende mucho del buen diseño de los planes de estudios. El carácter del currículum del nivel superior es complejo y multidimensional, lo que impide aproximarse a su definición o análisis desde un solo punto de vista. (López Ruiz, 2011)

El currículum es el conjunto de conocimientos disciplinarios que se materializa en un plan de estudios y que, a manera de síntesis, se refleja en un gráfico conocido como malla, mapa o estructura curricular; en él se definen las competencias de aprendizaje, las actividades a realizar, se formulan las metas, se describe la organización de los contenidos en las unidades de aprendizaje, se aseguran las teorías, las metodologías y las prácticas para el aprendizaje basado en problemas reales y, sobre todo, se afirma el perfil de egreso profesional. Egreso profesional que en su trayectoria formativa ha debido asegurar teoría y práctica como binomio substancial de todo programa de estudios. Como bien señala Braga (2007), la teoría y la práctica no son independientes, ambas son un modo de conocimiento y un modo de hacer. Y que difícilmente se pueda conocer –o hacer– aisladamente, por medio de un solo proceso¹.

¹ Interpretación personal del texto original: "a teoria como um modo de conhecimento, a prática como um modo de fazer. Penso, diferentemente, que ambos são modos de conhecimento; e ambos são modos de fazer. E que dificilmente se possa conhecer – ou fazer – isoladamente, através de um só processo" (Braga, 2007, p.21-22).



De tal forma que la teoría y la práctica de los comunicadores organizacionales, como la de otros profesionales, se encuentran definidos mediante un currículum educativo de nivel superior que guía y asegura a los estudiantes en comunicación –tanto en el tránsito temporal de su formación profesional como en su transición al mercado laboral y “quizás” de forma muy particular y directa al campo de la comunicación organizacional– beneficio de haber ejercido las prácticas académicas y profesionales como resultado del binomio que subyace en la teorías de comunicación social y de la comunicación organizacional.

Si bien es cierto que la comunicación organizacional por reconocimiento práctico y profesional es joven aún; la teoría y el desarrollo de la misma lo es más todavía. En algunos países de América Latina como en México, la comunicación en las organizaciones surgió primero en la práctica y después en la educación formal. Aun cuando

el estudio de la comunicación en el ámbito universitario apareció también en 1960 [...] pero no fue sino hasta finales de esa década cuando surgieron estudios especializados en comunicación organizacional en forma de seminarios profesionales [...]. A partir de la década de los setenta, empezaron las aportaciones al campo de conocimiento [...] en cuyo caso estaban fuertemente orientadas a las estrategias y tácticas en su mayoría dirigidas a la comunicación interna, o bien a la construcción de relaciones hacia el exterior por medio de las relaciones públicas. (Arévalo Martínez; Guillén Ojeda, 2017, p.15)

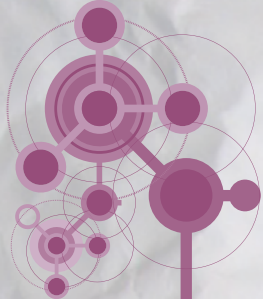
Valle Florez (2003) da cuenta que en 1978 la comisión Mc. Bride rinde informe a la Unesco sobre las nuevas tendencias de la comunicación. Allí se indica que la comunicación organizacional es una nueva especialidad en la que se están desempeñando estos profesionales. A partir de ese momento, algunas de las universidades latinoamericanas incluyeron la comunicación organizacional como énfasis en sus programas de comunicación.

Ejemplo de esa inclusión es Colombia, una de las naciones que ha promovido fuertemente la oferta educativa en torno a la comunicación organizacional; un importante número de sus programas educativos de grado y posgrado, en gran parte de su geografía de las diversas universidades, han impulsado cada día el crecimiento y la profesionalización de ejecutivos de organizaciones y consultores de diversos sectores de la sociedad, así como de los mismos profesores universitarios; denotando con ello que la actividad del profesional de la comunicación organizacional ha estado en aumento y que cada vez son más las organizaciones públicas y privadas requieren un profesional de éstas características (Valle Florez, 2003).

A principios de este siglo (2003), el Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para América Latina (Ciespal), en aras de favorecer a la construcción de un pensamiento comunicacional latinoamericano, promueve un espacio para el intercambio tanto de conocimientos y experiencias en torno al quehacer del Director de Comunicación en las organizaciones, como de las diferentes tendencias teóricas que existen sobre este tema; espacio que, a decir de Valle Florez (2003), puso en la agenda pública y de las universidades el tema de la comunicación organizacional, para que fuese vista como una opción tanto para empresarios como comunicadores sociales (Buenaventura, 2007).

Las acciones en favor de la profesionalización de la comunicación organizacional en Latinoamérica sin duda han sido punta de lanza para que las instituciones tomen la iniciativa para realizar cambios pertinentes en su cultura laboral, precisando con ello una mayor claridad y certidumbre de sus particularidades que las distingue de otras organizaciones en un mundo cada vez más globalizado; de igual forma han definido no solo su misión y visión empresarial, sino también han fortalecido los compromisos sociales con sus públicos internos y externos, y da con ello mejor respuesta a las necesidades y demandas de los mercados laborales de la región en particular.

Hay grandes beneficios y sin lugar a duda hay mucho por hacer en torno a la comunicación organizacional. Cabe señalar que un alto porcentaje de las empresas iberoamericanas se han abierto al quehacer de la comunicación en su institución. Un porcentaje de empresarios de diversas inversiones han entendido y puesto en marcha la comunicación dialógica con



sus trabajadores, es decir, han reconocido en ello el potencial que el recurso humano de su entidad tiene para lograr el bienestar corporativo.

La figura y el desarrollo de los Directores de Comunicación (Dircom) en América Latina han impulsado a tanto a los centros universitarios como a las organizaciones profesionales a procurar desde las academias la formación y actualización de comunicadores organizacionales más competentes para ejercer laboralmente en las diversas sociedades a las que hoy día tienen acceso, disponiéndose al crecimiento, expansión e impacto de las redes sociales en favor del desarrollo institucional.

La Red Virtual de Comunicadores Organizacionales de Iberoamérica, desde su conformación y fiel a su objetivo de origen de vincular los avances en comunicación organizacional, comparte hace diez años la socialización de los comunicadores, sus experiencias profesionales, sus investigaciones y sus prácticas docentes mediante distintos espacios virtuales; ejemplo es el *Diplomado Internacional Virtual en Dirección de Comunicación Organizacional* edición 2019, en el que congrega a grandes especialistas, profesionales y profesores de toda Latinoamérica.

Desde su vasta y geográfica experiencia, Orjuela (Entrevista..., 2019) nos explica que cada país lleva un ritmo diferente en el entendimiento de la importancia de la comunicación, así como en la forma de definirla: Comunicación Organizacional, Comunicación Corporativa, Comunicación Estratégica, Comunicación Empresarial, Relaciones Públicas, por mencionar algunas, utilizadas como sinónimos y sin una conceptualización clara de cada denominación.

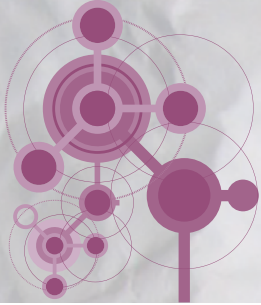
La formación eficiente y competitiva de los Dircom resulta inevitable para incursionar en un universo institucional cada vez más complejo por los repentinos cambios y las inesperadas crisis que constituyen la constante en la incertidumbre; mundo laboral, que reclama de los profesionales de comunicación corporativa su capacidad para analizar, interpretar, diagnosticar, gestionar, planificar y ejecutar acciones comunicativas con las destrezas suficientes para favorecer las respuestas a los diferentes escenarios institucionales en el que se desempeñarán una vez que se incorporaron a las actividades de trabajo.

El desafío implica que el profesional de comunicación institucional del presente, y al margen de la denominación corporativa que mejor responda a su entorno laboral, debe ser un estratega e investigador, con amplio entendimiento y conocimiento tanto en medios de comunicación como en comunicación en las organizaciones; además, ha de procurar el apoyo de otras áreas de conocimiento como la Sociología, la Antropología, la Psicología, la Economía, la Estadística, la Gerencia, la Administración, entre otras (como la Mercadotecnia, la Publicidad y el Diseño), que le permitan un entendimiento de la realidad empresarial desde diversos frentes y su incidencia en la Comunicación Organizacional y Estratégica (Entrevista..., 2019).

METODOLOGÍA

El presente trabajo es un estudio de carácter documental exploratorio que tuvo como objetivo buscar informaciones en las páginas web institucionales de algunas universidades de Latinoamérica en cuyo ofrecimiento educativo ofrecen el programa educativo en Ciencias de la Comunicación, a fin de identificar los contenidos temáticos que formen a los comunicadores organizacionales que han de incorporarse en un universo laboral e institucional cada vez más globalizado.

Para ello, fueron exploradas 18 mallas curriculares de universidades que ofertan el programa en Ciencias de la Comunicación, todos ellos accesibles y en formato online. Las universidades, más que seleccionadas, fueron encontradas disponibles por la naturaleza de la exploración, en su disponibilidad se procuró que existiera una representatividad de los programas educativos en comunicación de la región, específicamente de comunicación organizacional.



Inicialmente se tuvo acceso a 24 programas educativos para llevar a cabo la exploración, pero a medida que se avanzó en la lectura de ellos, hubo que descartar aquellos que no reflejaban en su estructura temática contenidos que no abonan al capital en la formación profesional de Dircom. Al final fueron dispuestos 18 mapas curriculares que respondieran a nuestro objeto de estudio, que permitieron organizar una base de datos de Excel.

Una vez localizado y seleccionado lo que a decir de Campos (2004) puede considerarse el material flotante o corpus informativo que nos brindaron las lecturas de las mallas curriculares, con el fin de captar y organizar los hallazgos que nos parecieron relevantes de forma no estructurados para la fase del análisis. En una primera lectura, se tuvo contacto con los documentos a examinar, se conoció el contexto (Escuchando..., 2018) y se convino la sistematización de las informaciones.

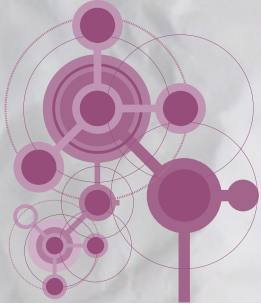
De los contenidos referentes al proceso formativo del comunicador organizacional que fueron analizados, se emprendieron algunas lecturas, de inicio sin objetivo que comprometiera un modelo de sistematización en particular, más bien tratando de capturar como en una imagen de forma global las distintas denominaciones que para un mismo fin ofrecen los planes de estudio. Así nuestro material flotante o corpus informativo fue organizado y presentado: primeramente por el nombre de las unidades de aprendizaje; por los tópicos según el área que aborda; y por las disciplinas que inciden de forma transversal a la comunicación y, por ende, a la comunicación organizacional.

DE LOS HALLAZGOS: LA FORMACIÓN PROFESIONAL DEL COMUNICADOR ORGANIZACIONAL EN AMÉRICA LATINA

En tanto se han identificado con alguna claridad grupos de académicos e investigadores conformados por algunas, o varias universidades latinoamericanas que abordan conjuntamente los estudios de la Comunicación Estratégica; la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales de Comunicación Organizacional (Amipco) de México, como resultado del encuentro Escuchando nuestras voces: perspectivas latinoamericanas en comunicación organizacional (Escuchando..., 2018), promueve espacios académicos para promover coyunturas que posibiliten el estudio y análisis de las distintas realidades de la región y cuyos logros hasta hoy parecen ser significativos, muestra de ello es la construcción de Manifiesto 2018, que hace visible el deseo de generar nuestros propios planteamientos y soluciones al campo organizacional desde: a) los aportes teóricos latinoamericanos en comunicación organizacional; (b) la investigación de campo en comunicación organizacional; (c) las particularidades del entorno organizacional latinoamericano y (d) las varias denominaciones de la comunicación organizacional (Escuchando..., 2018).

Para el aporte de estos resultados que de origen pretenden ser multiplicadores para la formación profesional del comunicador organizacional que ha ingresado a un campo laboral cada vez más globalizado; es de vital importancia tomar nota no solo de las distintas denominaciones que actualmente están presentes en la práctica profesional; a decir de Sadi y Orjuela Córdoba (2018), las denominaciones que más se están utilizando en América Latina son: Comunicación Organizacional, Comunicación Corporativa, Comunicación Empresarial, Relaciones Públicas, Comunicación Estratégica, Comunicación Institucional y Asuntos Públicos. De igual forma resulta imperativo reconocer las diferencias conceptuales y las rutas metodológicas en la aplicación de los diversos procesos formativos de los comunicadores, así como el vasto grupo de contenidos temáticos descritos en las mallas curriculares de cada programa de estudio en el que nos hemos inmerso para dar cuenta de ello en este proyecto.

De las estructuras curriculares y de los contenidos temáticos de planes y programas de estudio de países como México, Costa Rica, Argentina, Colombia, Bolivia, Venezuela, Perú, El Salvador, Brasil, Cuba y República Dominicana, podemos dar cuenta que existe un acercamiento en las denominaciones como: Comunicación Corporativa, Comunicación Estratégica, Comunicación de Crisis, Comunicación Intercultural, Comunicación Directiva, Comunicación y Participación Ciudadana,



Comunicación Organizacional y Medios, Comunicación, Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad, Comunicación en Organizaciones Públicas y Privadas y Relaciones Públicas.

Otros tópicos que de igual perfil conforman las estructuras de los contenidos son: Análisis de los Flujos de Comunicación, Auditoría de la Comunicación Organizacional, Comportamiento Organizacional, Consultoría Organizacional, Cultura Organizacional, Cultura y Globalización, Gestión y Desarrollo Organizacional, Identidad e Imagen Institucional, Liderazgo y Negociación Corporativos, Opinión Pública, Planeación y Programación de Proyectos Institucionales, Resolución de Conflictos e Innovación y Transformación Institucional. Alineación de temáticas que se visualizan debidamente afianzadas por la actitud emprendedora y las habilidades directivas descritas en los planes de estudio y, en algunos casos, retomadas y colocadas en el mapa curricular.

Así, de los contenidos disciplinares que conforman los mapas curriculares se puede decir que, además de la esencia comunicacional, acompañan y fortalecen a los planes de estudio y particularmente a la comunicación organizacional: la Administración, la Antropología, la Estadística, la Economía, la Historia, la Mercadotecnia, la Metodología de Investigación, la Psicología, la Publicidad y la Sociología.

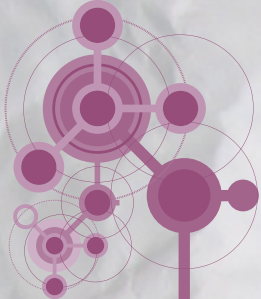
Así mismo, damos cuenta de los centros de estudios universitarios que han sido la fuente de las informaciones aquí vertidas y de los que se extrajeron tanto los nombres como los contenidos que creemos tributan a la formación profesional de los comunicadores organizacionales. Nos referimos a ellas, en el orden en el que fuimos teniendo acceso a cada una, sin que ello conceda un orden de preferencia: por México, Universidad Autónoma de Baja California, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, Universidad Anáhuac, Universidad Iberoamericana; por otros países de América Latina, Centro de Investigación en Comunicación de la Universidad de Costa Rica, Universidad de Belgrano (Buenos Aires), Universidad Pontificia Javeriana (Colombia), Universidad Ean (Colombia), Universidad Privada de Santa Cruz de La Sierra (Bolivia), Universidad Monteávila (Venezuela), Universidad César Vallejo (Perú), Universidad Centroamericana José Simeón Cañas (El Salvador), Universidad de Brasíla (Brasil); por el Caribe, la Universidad de La Habana (Cuba) y la Universidad Apec (República Dominicana).

CONSIDERACIONES FINALES

La diversidad de referentes temáticos encontrados y aquí descritos conceden un acercamiento a un contexto globalizado, que, a decir de algunos centros universitarios de Latinoamérica, tienen como punto de partida la formación de profesionistas competentes que atiendan y resuelvan las diversas problemáticas de las organizaciones derivadas de la ausencia adecuada de los procesos comunicativos. La constante en los retos universitarios está en la implementación estratégica de programas de estudios de desarrollo curricular actualizados y renovados en función del aseguramiento para que sus egresados respondan a las exigencias que les demandan los distintos espacios laborales de la región.

Es decir, planes de estudio de comunicación que evolucionen y actúen según las transformaciones y búsqueda de un Dircom con fortalezas en teoría de la comunicación, en técnicas metodológicas, en tecnologías, en idiomas, en redes sociales, en los conocimientos del mundo y de la sociedad; en donde el comunicador institucional conserve una perspectiva de la complejidad de la globalización y sea capaz de promoverse así mismo en la investigación y el reconocimiento de la diversidad académica en los planos económico, social y político de América Latina.

En suma, en la formación profesional del comunicador organizacional que ha de formar parte de un campo laboral cada vez más globalizado; los centros universitarios fieles a sus principios han de asegurar la emisión de un profesional competente, preparado, capacitado y actualizado para afrontar y solventar las reclamaciones a su quehacer comunicológico dentro y fuera de la corporación.



REFERENCIAS

ARÉVALO MARTÍNEZ, Rebeca Illiana; GUILLÉN OJEDA, Griselda. *La Comunicación para la Organizaciones en México*. México, DF: Tirant lo Blanch, 2017.

BRAGA, José Luiz. Ensino e pesquisa em comunicação: da teoria versus prática à composição. *Comunicação & Educação*, São Paulo, v.12, n.2, p.21-27, 2007. doi: 10.11606/issn.2316-9125.v12i2p21-27.

BUENAVENTURA, Marta Lucía. Ciespal, pionero en la comunicación organizacional. *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación*, Quito, n.97, p.62-65, 2007. Disponible em: <https://bit.ly/2XYLDOW>. Acceso em: 18 jul. 2019.

CAMPOS, Claudinei José Gomes. Método de análise de conteúdo: ferramenta para a análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem*, Brasília, DF, v.57, n.5, p.611-614, 2004. doi: 10.1590/S0034-71672004000500019.

ENTREVISTA: el papel de la comunicación en situaciones de crisis. San Salvador: Audiovisuales de la UCA, 2019. 1 vídeo (16 min). Publicado pelo canal AudiovisualesUCA. Disponible em: <https://youtu.be/I6kmUoUjXj8>. Acceso em: 9 ago. 2019.

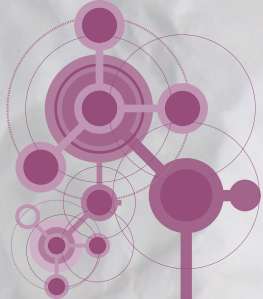
ESCUCHANDO NUESTRAS VOCES: PERSPECTIVAS LATINOAMERICANAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. 1., 2018, San José. *Anales [...]*. San José: Universidad de Costa Rica, 2018.

LÓPEZ RUIZ, Marga Ysabel. *Diseño curricular por competencias en educación superior*. Lima: [s.n.], 2011. Disponible em: <https://bit.ly/2YX5bE8>. Acceso em: 18 jul. 2019.

SADI, Gabriel; ORJUELA CÓRDOBA, Sandra. La comunicación organizacional y otras denominaciones. *In: MANIFIESTO ESCUCHANDO NUESTRAS VOCES: PERSPECTIVAS LATINOAMERICANAS DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL*, 1., 2018, San José. *Anales [...]*. San José: Universidad de Costa Rica, 2018. p.11-12.

VALLE FLOREZ, Mónica. La comunicación organizacional de cara al siglo XXI. *Razón y Palabra*, Atizapán de Zaragoza, n.32, 2003. Disponible em: <https://bit.ly/1mtTcHI>. Acceso em: 18 jul. 2019.

Artículo recibido el 11.02.2019 y aprobado el 12.07.2019.



La comunicación organizacional vista desde México

A comunicação organizacional desde a perspectiva do México

Organizational communication a vision from Mexico



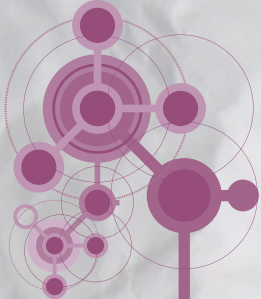
Cristina Barroso Camiade

- Dra. en Comunicación Aplicada por la Universidad Anáhuac México-Norte.
- Profesora de la Universidad Anáhuac México-Norte.
- E-mail: barrosocriss@gmail.com



Eva María Pérez Castrejón

- Dra. en Comunicación Aplicada por la Universidad Anáhuac México-Norte.
- Profesora de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (Upaep).
- E-mail: evamaria.perez@upaep.mx



Resumen

En este artículo se presenta el desarrollo de la disciplina en el tiempo para conocer los aportes teóricos más importantes que se han venido desarrollando en México, *y así* por medio del caso de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (Upaep) exponer las principales áreas de oportunidad que tiene la disciplina dentro de la vida académica y profesional de los egresados como una forma de entrelazar el desarrollo teórico con la práctica universitaria.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • MÉXICO • CONCEPTUALIZACIÓN • ENSEÑANZA • UPAEP.

Resumo

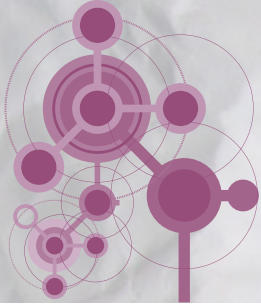
Neste artigo é apresentado o desenvolvimento da disciplina ao longo do tempo para conhecer as contribuições teóricas mais importantes que foram desenvolvidas no México e, com isso, por meio do caso da Universidade Autônoma Popular do Estado de Puebla (Upaep), expor as principais áreas de oportunidade que têm a disciplina dentro da vida acadêmica e profissional dos egressos, com o objetivo de entrelaçar o desenvolvimento teórico com a prática universitária.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • MÉXICO • CONCEITUALIZAÇÃO • ENSINO • UPAEP.

Abstract

This article presents the development of organizational communication over time in order to recognize the most important theoretical contributions that have been developed in Mexico and, thus, from the case of the Popular Autonomous University of Puebla (Upaep), the article also seeks to expose the main areas of opportunity that the discipline has within the academic and professional life of the graduates as a way to intertwine the theoretical development with the university praxis.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • MEXICO • CONCEPTUALIZATION • TEACHING • UPAEP.



LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN MÉXICO: DESARROLLO DE LA DISCIPLINA

La comunicación organizacional (CO) en México se ha ido consolidando en la historia como una disciplina cuyas tendencias han variado, pero siempre han sido sustentadas desde la investigación. Dentro de la CO se ponen en práctica las competencias verbales y no verbales, la ética, el promover que las organizaciones sean socialmente responsables, la búsqueda de finanzas sanas, el mantenimiento de una buena relación con los medios de comunicación y lo más importante es que el especialista de esta disciplina siempre busca que los objetivos organizacionales que nacen y se desarrollan desde la cultura organizacional puedan ser alcanzados (Pérez Castrejón, 2017). De acuerdo a lo que establecen Tanius Karam y Andrés Cañizales (2010), la comunicación organizacional necesariamente debe percibirse de manera integral y no de manera reduccionista como medios de comunicación internos.

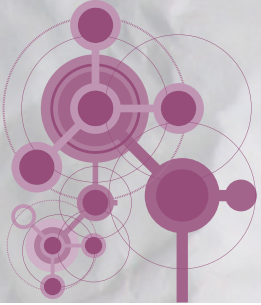
A pesar de que la comunicación organizacional en México sigue en proceso de desarrollo, cada día aumenta el número de instituciones interesadas en verla como una posibilidad de crecimiento; para los especialistas de la comunicación, este tipo de comunicación no solo se practica y se posibilita dentro de la organización, sino también fuera de ésta. El buen funcionamiento de las redes internas debe ser paralelo a las que se tiene con el cliente externo (Guzmán Paz, 2012). Por lo que es importante ver si la CO se ha convertido en disciplina o indisciplina, para esto se hace un recorrido que contextualiza la problemática científica que han atravesado los estudios de la comunicación proyectada como una disciplina; una información cronológica desde las ciencias sociales, la comunicación en México y América Latina (De la Peza Casares, 2012).

Asimismo, la Comunicación Organizacional en México ha demostrado que es posible que las organizaciones tanto públicas como privadas sean capaces de cumplir con sus metas, si favorecen el desarrollo de la comunicación estratégica en su interior. Lo anterior, lo hace posible el especialista que se forma desde el aula y que posteriormente en la práctica es quien aprende y desarrolla las habilidades, que lo facultan para diagnosticar y generar propuestas que mantienen las buenas prácticas, pero que también rompen con paradigmas, esto, por medio de planes estratégicos de comunicación que después lo llevan a medir los resultados de los objetivos planteados. Previo a las propuestas que elabora el especialista, se realiza una lectura en materia de comunicación organizacional, interpreta y traduce las necesidades, ante grupos multiculturales y la necesidad de inclusión, buscando respuestas inmediatas por intermedio de las nuevas tecnologías y los diálogos con y entre los grupos que integran la organización y que son parte fundamental de la reputación organizacional en el ámbito interno y externo (Pérez Castrejón, 2017, p.278-296).

El estudio de la CO en México se ha enfocado en la diversidad de organizaciones, desde las grandes empresas hasta las pequeñas, lo que permite saber que el estudio de fenómenos organizacionales no siempre se aborda desde una misma perspectiva lo que ha llevado al país a una innovación organizacional donde existe la posibilidad de crear nuevas ideas que posteriormente se trasladan a productos, servicios, procesos y formas organizacionales. La innovación en las organizaciones es un tema de gran interés en el espacio académico, en que su percepción conceptual se aborda de manera diferente (Rodríguez Olaya; De la Rosa Alburquerque; Contreras Manrique, 2013).

La Comunicación Organizacional en México debe tener en cuenta la disposición de un sistema de gestión del conocimiento que sea puesto en práctica con la intención de que los miembros puedan crear, transferir e integrar conocimientos al servicio común donde se asegure el diálogo abierto y argumentativo entre los miembros y las partes. Esto requiere de un lenguaje común que permita un espacio de encuentro transparente, abierto y comprometido a la hora de ejercer sus funciones en la evolución de la organización como parte de un todo (Queris Rojas; Almirall Cabrera; Capote García; Alfonso Robayna, 2012).

El lenguaje común en la disciplina de la Comunicación Organizacional es creado o impulsado por los especialistas del área en México, quienes no pueden prescindir de conocimientos como comunicación estratégica, filosofía y cultura organizacional,



jerarquía, manejo de crisis, fomentar las mejores relaciones cara a cara y entre subsistemas, trabajo en equipo y dinámicas de grupos, interculturalidad, ambiente, clima, identidad e imagen, recompensa y motivación, comunicación humana, temas referentes a capacitación, talleres, finanzas, comunicación productiva, ética y Responsabilidad Social Organizacional (Pérez Castrejón, 2017, p.278-296).

PRINCIPALES PLANTEAMIENTOS TEÓRICOS DESARROLLADOS EN MÉXICO

La importancia de la comunicación en las organizaciones radica en los gremios de seres humanos que se vinculan de manera congruente y ordenada con funciones específicas para la sociedad. La comunicación en las organizaciones públicas y privadas en México ha ido a la par de una evolución teórica en el contexto de las organizaciones que han pasado por diferentes etapas e intervenciones propias del fenómeno de la comunicación (Arellano Reinoso, 2014), en que el especialista aprende conocimientos que van desde la escritura, la historia, la psicología, finanzas y estadística, la organización y el manejo de crisis, lenguajes verbales y no verbales, de aspectos geopolíticos, entre muchos otros. Además, el especialista de la Comunicación Organizacional adquiere conocimientos teóricos para trabajar de manera interdisciplinaria con áreas tales como mercadotecnia, publicidad, desarrollo organizacional y recursos humanos entre otras.

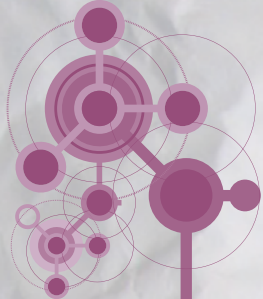
Las aportaciones teóricas se ofrecen desde diferentes perspectivas, por ejemplo para Rebeil Corella (2006), la CO puede verse desde una perspectiva de comunicación integral que para las organizaciones es un proceso de índole social que reside en la producción, procesamiento e intercambio de información, que internamente y desde un sistema económico, político, cultural o social se da a la tarea de hacer fluir y acelerar mensajes e interacciones entre todos sus grupos de interés, desde tres puntos: público interno y externo, comunicación corporativa y relaciones públicas y la comunicación mercadológica, que anteriormente se estudiaban por separado. Hoy con el firme interés de ubicarse efectivamente en el mercado, las organizaciones establecen su importancia e impacto ante diferentes contextos que necesitan una comunicación sinérgica.

Igualmente, esta misma autora menciona que la Comunicación Organizacional puede coadyuvar a la mejora de las organizaciones sin ser una solución exclusiva de las problemáticas, ya que permite diseñar un traje a la medida que puede ser aplicado en organizaciones grandes o pequeñas y de cualquier giro (Rebeil Corella, 2006), es decir, es parte de lo que el especialista puede hacer, sumado a que dicho experto es el encargado de potenciar la contribución de cada una de las personas que conforman las organizaciones, en sus aportaciones tanto en la operación como en el pensamiento, para hacer a la organización más productiva a partir de la solución de problemas (Rebeil Corella; Ruizsendoval Reséndiz, 2000).

La CO sistematiza las relaciones de la organización dentro y fuera de su entorno; esto, como una contestación a la creciente demanda de los públicos que solicitan organizaciones que tengan credibilidad y atenúen confianza, lo que permite que la organización tenga una imagen organizacional positiva (Tejeda Palacios, 1987).

En México, generalmente quien estudia la disciplina de la Comunicación Organizacional tiene como referente a Nosnik Ostrowiak (2015), quien menciona que la comunicación en las organizaciones es una noción más profunda que debe cultivarse a partir de la teoría de los sistemas, es decir, que las organizaciones les deben ser vistas como una representación sistémica. Nosnik Ostrowiak explica que la CO requiere apertura, evolucionar y no ser rígida, ser multidimensional e instrumentada, es decir, la comunicación dentro de una organización siempre debe ser hacia el exterior para que los mensajes le lleguen al público, que sea oportuna, formal e informal, que sea de arriba hacia abajo y viceversa y que utilice diferentes herramientas para lograrlo.

El realizar acciones propias de la Comunicación Organizacional es una necesidad para todas las organizaciones y va más allá de las finanzas y asuntos técnicos, esta disciplina tiene que ver con la satisfacción de las personas que integran la



organización y la hacen viva para hacer de ésta un sistema competente ante las demandas sociales, por lo que en otro punto de vista, la CO se ve a partir de los valores y principios con los que se rige la cultura de cada sistema, lo que posibilita permanentemente la mejora de las organizaciones, no con la intención de juzgar, sino para favorecer a quienes integran la organización y con quienes se vincula e interrelaciona ésta por medio de sus valores, recursos, misión, cultura, su visión y sus relaciones con el exterior. En este análisis, las organizaciones públicas y privadas se concentran en la adecuada tarea del manejo del conocimiento, de la información y de las interrelaciones (Peiró Silla; Bresó Peiró, 2012).

Tomando en cuenta las aportaciones de los diferentes autores, se puede comprender a la comunicación organizacional, hoy llamada comunicación corporativa, como la base del buen trabajo de las organizaciones, que contribuye a que los mensajes lleguen de manera correcta y puedan ser retroalimentados. Esta disciplina ha posibilitado en los años a que los colaboradores consigan integrarse como equipo y puedan alcanzar los objetivos que se establecen en la organización.

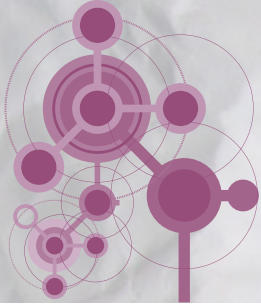
PROPUESTAS DEL CONSEJO ACADÉMICO DE VINCULACIÓN DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN Y MEDIOS DIGITALES DE LA UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA

Durante el mes de marzo del año 2018 fue revisado por el Consejo Académico de Vinculación del Programa de Comunicación y Medios Digitales de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (Upaep) el plan de estudios de la licenciatura con el objetivo de hacer observaciones generales del mismo, así como de cada una de las áreas en las que se pueden desarrollar profesionalmente los egresados (periodismo, investigación de la comunicación, comunicación digital y comunicación corporativa), a continuación se presentaron las recomendaciones hechas por el Consejo como una forma de entender la manera en que es conceptualizada, enseñada y aplicada tanto la comunicación como la comunicación organizacional dentro de la Upaep.

Primeramente, que se propuso hacer un análisis general sobre el plan de estudios de la licenciatura para saber cómo es visto tanto por la institución como por los académicos. Así, una de las primeras preguntas que surge es el porqué del nombre de la licenciatura, lo anterior, haciendo referencia al hecho de que dentro de la carrera se presentan diferentes posturas que apelan al generalismo de la disciplina lo que no supone la consolidación en una sola de ellas tal y como se expresa en el nombre de la licenciatura, derivado de la discusión anterior se llega al cuestionamiento "¿qué es lo que quiere lograr la universidad por medio del programa de comunicación?".

Después, se analizaron cuestiones relativas al contenido del plan de estudios. Un punto importante a resaltar es el hecho de que su propósito fue y es el incluir la teoría y la práctica en cada una de las asignaturas que lo integran. Para que lo anterior se pueda llevar a cabo, es necesario contar con una planta docente que sea capaz de afrontar esta responsabilidad, por lo que se vuelve necesario conocer y mantener actualizado no solo el currículum de los profesores, sino también saber cuántos de ellos son de tiempo completo y además realizan investigación, así como cuántos son maestros de hora clase. Finalmente, se expresa la necesidad de apuntalar la parte de investigación dentro del programa, ya que no se encuentra formalizada, pero se vienen realizando esfuerzos para lograrlo como en el caso de las asignaturas de comunicación corporativa en las que se realizan proyectos abarcando temáticas que permiten la intervención en organizaciones de diferente naturaleza.

Por último, se centran en cuestiones más generales que afectan no solo la enseñanza sino también el desarrollo de los estudiantes de la licenciatura, entre ellas se encuentran las siguientes: la falta de líneas terminales que existían en los planes anteriores si existían, así como la ausencia de asignaturas relacionadas a la planeación estratégica que pueden impactar directamente en el desarrollo de las competencias profesionales de los estudiantes de la carrera. Una vez que se



analizaron los aspectos generales del plan de estudios se trabajó en cada una de las áreas en las que pueden desarrollarse profesionalmente los egresados, en este caso en particular se va a hablar únicamente de los temas que fueron abordados en la mesa de trabajo de comunicación corporativa. Hay que mencionar que la discusión se estructuró alrededor de cuatro grandes preguntas que sirvieron para saber dónde se encuentra la disciplina en este momento y cuáles tendencias que se están siguiendo, qué actividades de vinculación benefician a la licenciatura y a los educandos, para finalmente determinar qué habilidades y conocimientos deben ser desarrolladas en los alumnos.

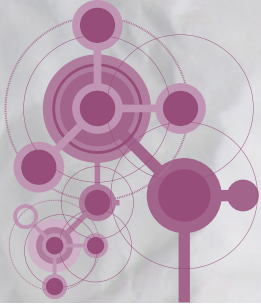
Así las tendencias en el área de la comunicación organizacional se dirigen hacia el fortalecimiento de las competencias verbales y no verbales, el desarrollo de la investigación, la inclusión de la ética y de la responsabilidad social como los ejes transversales que guíen las acciones de los profesionales que se desarrollen en esta rama de la comunicación; todo lo anterior debe estar englobado en la cultura y en los objetivos de la organización, para que entonces se pueda hablar de una comunicación corporativa y estratégica que lleve al planteamiento y desarrollo de un plan de comunicación a medida de cada organización. Para que los egresados sean capaces de insertarse en esta nueva realidad y puedan resolver las problemáticas que se presentan en el área de comunicación corporativa, es necesario que durante su desarrollo y preparación en la universidad se les ayude a perfeccionar las habilidades que les permitan dar una lectura adecuada del negocio para que puedan hacer mediciones, traducciones, trabajen con los cambios generacionales y de paradigmas, que puedan comprender entornos multiculturales donde la inclusión, la inmediatez, la reputación y el diálogo son indispensables. Finalmente, se vuelve necesario que los egresados cuenten con ciertos conocimientos que sean la base de su desempeño profesional. De acuerdo al Consejo Académico, las áreas más importantes son: redacción, cultura, finanzas, historia, política, economía, estadística, capacidad para construir una realidad y saber cómo va a ser medida por medio del desarrollo de un pensamiento crítico que les permita llegar a un punto de equilibrio entre el valor y el costo de la comunicación en el mercado al relacionarse con otras disciplinas que le permiten mayor crecimiento y desarrollo, tales como la publicidad, los recursos humanos o el desarrollo organizacional.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La comunicación organizacional en México se ha consolidado en la historia como una disciplina cuyas tendencias han variado, pero siempre sustentadas desde la investigación. En su aplicación, el especialista debe de poner en práctica las competencias verbales y no verbales, la ética, la responsabilidad social, además de tomar en cuenta a la cultura organizacional como la guía que le permita alcanzar los objetivos planteados por la organización; lo anterior, pone en evidencia el hecho de que la CO ha de ser vista de manera integral y no reduccionista.

El estudio de esta disciplina en México se ha enfocado en la heterogeneidad de las organizaciones, que van desde las grandes multinacionales tanto de origen nacional como extranjera hasta las pequeñas y medianas empresas; lo anterior hace indiscutible el hecho de que el estudio de los fenómenos organizacionales en nuestro país ha sido abordado desde muchas perspectivas que han llevado al país a un perfeccionamiento de la disciplina que ha permitido a los investigadores y especialistas crear nuevas ideas, que pueden ser aplicadas a productos, servicios, procesos y formas organizacionales. Para que esto pueda ser llevado a cabo, es necesario que se cuente con un sistema de gestión del conocimiento que pueda ser puesto en práctica con el objetivo de que sus miembros sean capaces de crear, transferir e integrar conocimientos al servicio común, en que se pueda asegurar un diálogo abierto y argumentativo entre los miembros y sus partes.

Así es como este diálogo ha permitido el desarrollo de planteamientos teóricos importantes. Dos casos que vamos a mencionar son los de Rebeil Corella y de Nosnik Ostrowiak. Para el primero, la CO debe ser vista desde una perspectiva de comunicación integral que al interior de las organizaciones se traduce en un proceso de índole social que reside en la producción, el procesamiento y el intercambio de información, que internamente y desde un sistema económico, político, cultural o social se



da a la tarea de hacer fluir y acelerar mensajes e interacciones entre todos sus grupos de interés, desde tres puntos: público interno y externo, comunicación corporativa y relaciones públicas, y la comunicación mercadológica, que anteriormente se estudiaban por separado. Finalmente, la autora menciona que la Comunicación Organizacional se vuelve una herramienta importante de mejora de las problemáticas en las organizaciones y puntualiza que no es una solución única o exclusiva, ya que permite diseñar estrategias que pueden ser aplicadas a cualquier organización con independencia de su tamaño o naturaleza.

Pero Nosnik Ostrowiak considera que la CO es una noción más profunda que debe cultivarse a partir de la teoría de sistemas, es decir, que se vuelve indispensable ver las organizaciones como un sistema donde cada una de sus partes tiene una función importante que impacta al todo. Además, nos explica que requiere ser abierta y evolucionar para no mantenerse rígida y adaptarse a la realidad y al contexto de las organizaciones, también debe ser multidireccional e instrumental, oportuna, dirigida a los públicos con los que se encuentra relacionada la organización, formal, informal, ascendente, descendente, así como hacer uso de diferentes herramientas para lograrlo. Este autor también menciona que la CO debe partir de la cultura que rige cada sistema, ya que va a ser lo que posibilite la mejora continua en las organizaciones, no con la intención de juzgar, sino de favorecer a quienes integran y se vinculan con la organización.

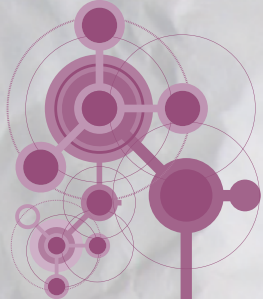
Finalmente, para integrar el desarrollo que ha tenido la CO en México con el progreso de los planteamientos teóricos, se decidió tomar en cuenta las propuestas del Consejo Académico de Vinculación del Programa de Comunicación y Medios Digitales de la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla como una manera de comprender de que forma este trabajo académico trasciende en el modo de cómo es conceptualizada, enseñada y aplicada tanto la comunicación como la comunicación organizacional dentro de las universidades en México.

Este análisis se dividió en cuatro ejes que responden a cuestionamientos importantes planteados no solo por la universidad, sino por los académicos y los egresados de la licenciatura en comunicación. La primera pregunta fue "¿Cuáles son las tendencias en ésta área de la comunicación?", y fueron las siguientes: competencias verbales y no verbales, la investigación, el uso y aplicación de la ética, la responsabilidad social, la cultura organizacional, alineación con los objetivos del negocio y la relación con los medios. La segunda pregunta fue "¿Qué habilidades debemos desarrollar en nuestros estudiantes?"; en el consejo se consideraron las siguientes: medir, leer el negocio, traducir, cambio de paradigmas, multiculturalidad, inclusión, inmediatez, reputación integral y el diálogo por encima del control. La tercera pregunta fue "¿Qué conocimientos se debe tener como base de su desempeño profesional?"; y se mencionan los siguientes: redacción, cultura, finanzas, historia, política, ciencias sociales, economía, estadística, pensamiento crítico, construcción de la realidad, el valor de la comunicación en el mercado y el buen generalismo. Por último, se busca responder a la siguiente pregunta "¿Con qué otras unidades, disciplinas o profesiones se relaciona recíprocamente nuestra área de la comunicación?", estas fueron publicidad, recursos humanos y desarrollo organizacional.

Finalmente, podemos decir que el desarrollo que ha tenido la CO como disciplina en México se ve reflejado tanto en los aportes teóricos como en el trabajo que se ha desarrollado en la práctica por los especialistas; lo anterior nos habla no solo de la importancia que tiene esta área de la comunicación, sino de la preocupación que tanto los académicos como las instituciones han mostrado en fortalecerla con el objetivo de que se gane un lugar no solo dentro del ámbito académico, sino al interior de las organizaciones, para que sea vista como una herramienta que les permita cumplir con sus objetivos organizacionales.

REFERENCIAS

ARELLANO REINOSO, Vanessa Tatiana. *Implementación de un plan de inducción y re inducción tendiente a que permita que el personal se identifique con los objetivos organizacionales*. 2014. Trabajo de Conclusão de Curso (Bacharelado em Psicologia Industrial) – Facultad de Ciencias Psicológicas, Universidad Central del Ecuador, Quito, 2014.



DE LA PEZA CASARES, María del Carmen. Los estudios de comunicación: disciplina o indisciplina. *Comunicación y Sociedad*, Guadalajara, n.20, p.11-32, 2013. Disponible em: <https://bit.ly/2M2vYeD>. Acceso em: 18 jul. 2019.

GUZMÁN PAZ, Vanessa. *Comunicación Organizacional*. México, DF: Red Tercer Milenio, 2012.

KARAM, Tanius; CAÑIZÁLEZ, Andrés. *Veinte formas de nombrar a los medios masivos*. Introducción a enfoques, modelos y teorías de comunicación social. San Cristóbal: Universidad de Los Andes, 2010. (Colección de textos de la comunicación).

NOSNIK OSTROWIAK, Abraham. *Teoría de la comunicación productiva: exploraciones más allá de la retroalimentación*. Santa Fe: Homo Sapiens Ediciones, 2015.

PEIRÓ SILLA, José Maraña; BRESÓ PEIRÓ, Irene. La comunicación en las organizaciones:

una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo Amigo). *Persona*, Lima, n.15, p.41-70, 2012.

PÉREZ CASTREJÓN, Eva María. *La ética y la responsabilidad social organizacional*. Conceptos fundamentales en la formación y desarrollo profesional de los especialistas de la comunicación organizacional de México y España. Huixquilucan: Universidad Anáhuac México, 2017.

QUERIS ROJAS, Mónica; ALMIRALL CABRERA, Anais; CAPOTE GARCÍA, Lester; ALFONSO ROBAINA, Daniel. Diagnóstico del proceso de comunicación organizacional. Caso de estudio QUIMEFA. *Ingeniería Industrial*, La Habana, v.33, n.2, p.161-174, 2012.

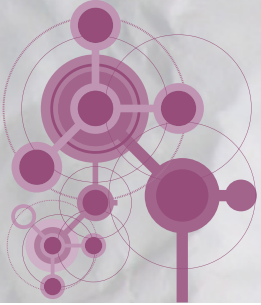
REBEIL CORELLA, María Antonieta. La comunicación organizacional en las organizaciones privadas y públicas. *Organicom*, São Paulo, v.3, n.4, p.40-57, 2006.

REBEIL CORELLA, María Antonieta; RUIZSANDOVAL RESÉNDIZ, Celia. *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México, DF: Plaza y Valdés, 2000.

RODRÍGUEZ OLAYA, Reyes Jesús; DE LA ROSA ALBUQUERQUE, Ayuzabet; CONTRERAS MANRIQUE, Julio César. Organización e innovación en bibliotecas: el caso de la BDCV de El Colegio de México. *Revista Ciencias Estratégicas*, Medellín, v. 21, n.29, p.127-152, 2013.

TEJEDA PALACIOS, Luis. *Gestión de la imagen corporativa: creación y transmisión de la identidad de la empresa*. Bogotá: Editorial Norma, 1987.

Artículo recibido el 08.02.2019 y aprobado el 18.07.2019.



Comunicación estratégica y responsabilidad social universitaria aplicada en desarrollo territorial: caso La Candelaria en Bogotá

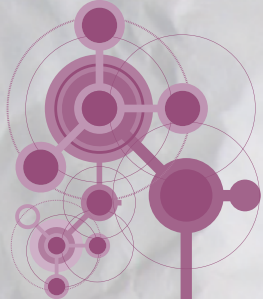
Comunicação estratégica e responsabilidade social universitária aplicada ao desenvolvimento territorial: caso de La Candelaria em Bogotá

Strategic communication and university social responsibility applied to territorial development: the case of *La Candelaria* in Bogota



Sonia García Oñate

- Magíster en sociología de la Universidad Nacional de Colombia.
- Docente investigadora de la Universidad Externado de Colombia, con experiencia en la dirección de comunicaciones estratégicas para diferentes organizaciones.
- Asesora para el desarrollo de competencias del Servicio Nacional de Aprendizaje.
- Comunicadora social-periodista, especialista en comunicación organizacional de la Universidad de La Sabana.
- Autora de textos sobre evaluación de responsabilidad social en el sector minero y procesos de formación a través de investigación formativa.
- E-mail: sonia.garcia@uexternado.edu.co



Resumen

Este texto pretende realizar la aplicación de la comunicación estratégica en el desarrollo territorial, desde una perspectiva de la responsabilidad social de la Universidad Externado de Colombia, aplicado a su área circundante: La Candelaria en Bogotá. Para ello, se adelantaron labores de investigación a partir de los actores, su contexto actual e histórico que permitiera establecer varios proyectos de comunicación. La investigación concluye que la integración de diversas formas de comunicación bajo un marco estratégico de desarrollo territorial puede ofrecer nuevos modos de construcción de lo social, con base en la comunicación.

PALABRAS CLAVE: RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA • COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA • DESARROLLO TERRITORIAL.

Resumo

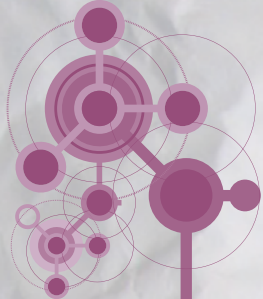
Este texto tem como objetivo fazer com que a aplicação da comunicação estratégica no desenvolvimento territorial, a partir de uma perspectiva de responsabilidade social da Universidade Externado da Colômbia, seja aplicada à sua área de entorno. La Candelaria em Bogotá. Para isso, o trabalho de pesquisa foi realizado com base nos atores, em seu contexto atual e histórico, que permitiram estabelecer diversos projetos de comunicação. A pesquisa conclui que a integração de diversas formas de comunicação sob um marco estratégico de desenvolvimento territorial pode oferecer novas formas de construção do social, baseadas na comunicação.

PALAVRAS-CHAVE: RESPONSABILIDADE SOCIAL UNIVERSITÁRIA • COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA • DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL.

Abstract

This text aims to apply the strategical communication in territorial development, from a perspective of social responsibility of the Externado University of Colombia, applied to its surrounding area: La Candelaria in Bogotá. For this purpose, research work was carried out based on the actors, their current and historical context that allowed the establishment of several communication projects. The research concludes that the integration of diverse forms of communication under a strategic framework of territorial development can offer new ways of construction of the society based on communication.

KEYWORDS: UNIVERSITY SOCIAL RESPONSIBILITY • STRATEGIC COMMUNICATION • TERRITORIAL DEVELOPMENT.



El documento se desarrolla presentando los conceptos básicos de comunicación estratégica, responsabilidad social universitaria y el enfoque de desarrollo territorial; posteriormente ofrece un marco metodológico general para desarrollar un proceso de comunicación estratégica, que una vez aplicado permite establecer diferentes tipos de comunicación cuyo desarrollo requerirán algunas modificaciones en relación con la comunicación estratégica aplicada a las organizaciones. Si bien esta propuesta desarrolló acciones concretas en comunicaciones internas y externas para el territorio de La Candelaria, aquí únicamente se presenta la idea general que dio vida al concepto de los proyectos comunicativos, uno de los cuales es visible por medio de la web bajo la denominación: encontrastelacandelaria.com.

La comunicación estratégica se trata de encuentros socioculturales situados en un espacio y tiempo determinados, que no obedecen a acciones predeterminadas basadas sólo en mensajes y medios, sino que requieren trabajarse desde lo fluido y contingente, condición que encierra la acción humana (Massoni, 2008).

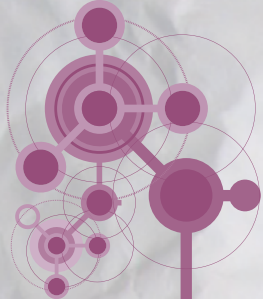
La acción humana es intencionada e interesada; por ello crea estrategias que, de acuerdo a Mintzberg (1978 apud Montoya Restrepo, 2009), puede pensarse no solo como procesos, sino como pautas de acción, como planes o perspectivas que permitirán construir una posición. También como lo dice Marcelo Manucci (2004) hace énfasis en los sujetos, en los procesos de interacción ajustados de manera constante a las intenciones declaradas y las realidades emergentes que en últimas permiten la adaptación, evolución y supervivencia de cualquier colectivo humano.

Por tanto, aplicar la visión de la comunicación estratégica supone comprender la naturaleza del tipo de objeto al cual pretende construirle relaciones –sea este una organización pública, privada, de la sociedad civil, o como para este caso el territorio–, las condiciones y tendencias que la afectan de manera estructural y las acciones que el ser humano lleva a cabo en esta red de condicionamientos, de significados y sentidos.

De lo anterior se desprende que la visión de comunicación estratégica supone: a) sumergirse en la subjetividad de los actores, inmersos a su vez en condiciones particulares de vida, dadas por la historia, el entorno, las predisposiciones o imaginarios existentes propios y de otros sujetos influyentes; y b) atender al cambio como una constante que se fundamenta en los significados y prácticas de los seres humanos; elementos que finalmente se manifiestan en una cultura, entendida como construcción humana, producto de diferentes acciones y basada en el manejo de los símbolos; comprende a su vez, un conjunto de aportaciones y actuaciones humanas en la economía, vida social, organización política, pensamiento y religión. Desde esta perspectiva amplia de cultura como eje para la supervivencia y su gestión por medio de procesos comunicativos, se construyen realidades que responden a necesidades colectivas e individuales (Zallo, 2011).

LA RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA COMO MANERA DE APORTAR AL DESARROLLO HUMANO Y TERRITORIAL

En su acepción general, la responsabilidad es una habilidad del ser humano para medir y reconocer las consecuencias de un episodio o un acto que se llevó a cabo con plena conciencia y libertad (Responsabilidad, 2019). La responsabilidad social entraña la acción humana racional en relación con los demás seres humanos, sus intereses, visiones y modos de ser y con aquello que pretende construirse para beneficio común. De ahí que la responsabilidad social involucre juzgarse a sí mismo en sus ideales y la rendición de cuentas presentada a los demás, con base en los compromisos asumidos e impactos generados; que se traduce en normativas que guían las acciones y la gestión que aporte a la sociedad, según la naturaleza de organización que la práctica y supone ir más allá de lo legalmente establecido (Schvarstein, 2003).



En el caso universitario, desarrollar la responsabilidad social implicaría no solo aplicar una filosofía institucional en pro del mejoramiento de la sociedad y de sus estudiantes, sino repensar sus actividades típicas como la docencia, la investigación y la extensión. En el caso de la docencia, ir más allá de la transmisión de información a la apropiación del conocimiento, en la investigación ir más que la aplicación de teorías para cuestionar supuestos y construir nuevas maneras de entender y acceder a la realidad, y en el caso de la extensión ir más allá de establecer relaciones con el entorno en buscar los modos de transformar la sociedad donde esta se encuentre inserta.

Para el caso de la Universidad, la responsabilidad social universitaria está basada en el desarrollo de las capacidades humanas como base de cualquier construcción social dentro y fuera de las aulas, con el conocimiento que comparte, que aplica y que recoge de las prácticas humanas, en busca de construir aquello que consideren deseable y que incluya a los sujetos presentes en un espacio determinado, que ofrezca perspectivas de crecimiento para sus estudiantes e incluso nutrir las teorías académicas que guían su acción.

Desde esta perspectiva, la responsabilidad social universitaria está lijada al desarrollo como libertad, que a su vez se basa en despertar y potenciar las capacidades del ser humano en la medida en que ello puede ofrecer posibilidades de pensar e intervenir para construir diversas maneras de vivir aquello que valore determinado colectivo humano. Tal como lo expuso en los 90 el economista Amartya Sen, el desarrollo es

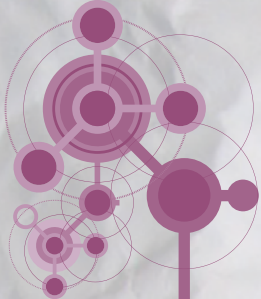
un proceso en el cual se amplían las oportunidades del ser humano y se ofrecen mayores libertades a la humanidad desde múltiples aspectos, las cuales dependen de varios determinantes y de las instituciones sociales y económicas, así como del cumplimiento de los derechos políticos y humanos. La industrialización, la tecnología y la modernización social pueden contribuir significativamente a expandir la libertad del hombre, pues puede eliminar las fuentes de privación de la libertad como la pobreza, la tiranía, la escasez de oportunidades económicas, la fallas sistémicas de acceso a los servicios sociales y la tolerancia al exceso de intervencionismo del Estado. (Sen, 2000, p.19-20)

Siguiendo al mismo autor, el desarrollo humano y sus capacidades son una conexión entre individuo, conocimientos, experiencias y recursos presentes en un lugar y momento determinado que permiten a cada persona y las sociedades donde se encuentran insertos crearse una idea de futuro y una proyección social que los satisfaga. Esto en la práctica no sólo significa ser competentes o idóneos para una labor, sino conectarse para construir y proyectarse tal como les interesa ser reconocidos.

Así las cosas, los procesos de desarrollo, desde la perspectiva territorial, están enmarcados en las personas y las situaciones particulares de un contexto; requieren participación de los actores que identifican las potencialidades inherentes a cada lugar y la manera como dichas particularidades pueden construir ventajas comparativas que puedan convertirse en el motor del desarrollo del territorio. De manera ideal, el enfoque del desarrollo territorial supone construir capacidades y transferir competencias, ofrecer un poder de decisión y uso inteligente de los recursos a los actores inmersos en un lugar, luego asume sus habitantes participan y dialogan con diferentes entes políticos, económicos, culturales, ambientales en aras de potenciar su territorio, lugar donde existen diversos intereses, formas organizativas y enfoques de trabajo.

Cabe anotar que, bajo este enfoque, se reconocen la importancia de las políticas públicas y su impacto, que en el marco del Estado de derecho, como el colombiano, requieren más que difusión y conocimiento, se requiere apropiación del conocimiento, cierto nivel de emprendimiento de tal manera que facilite concretar una serie de líneas de acción en busca de aprovechar lo existente, y que aunado a los recursos y capacidades¹ presentes en la población permita proyectar las acciones para el

¹ Capacidades entendidas como las posibilidades de las personas para desarrollar su potencial en aquello que juzgan como deseable según sus intereses, usando el contexto que tienen, y determinado en algún grado por la política pública y otros actores que intervienen en un lugar.



beneficio de los habitantes del lugar (Albuquerque; Pérez Rozzi, 2013). Estas condiciones invitan a la academia a acompañar la construcción de una sociedad civil empoderada, a partir de diversos elementos comunicativos y culturales.

Por lo tanto, el enfoque para el desarrollo territorial debe tener una mirada integral que contenga: el desarrollo humano y social, que incluye la mejora en los ingresos e inclusión en el fortalecimiento del mercado interno, y el apoyo a formas de economía, preferiblemente solidaria; el desarrollo cultural e institucional, considerando la articulación social y la construcción de redes² como bases de la acción colectiva y la posible intervención sobre lo público y la acción sobre el mercado, además por su puesto la sostenibilidad ambiental.

En este escenario de desarrollo territorial, aparecen conceptos como el de clúster o aglomeración empresarial y la idea del distrito industrial como medios de alcanzar estos fines. No obstante, estrictamente estos conceptos no son lo mismo. El distrito industrial se enfoca en asuntos de producción artesanal, que perfeccionada desarrollan ciertos esquemas de industrialización en donde tienden a existir un vínculo de unión perfecto entre la comunidad local y las empresas, además caracterizado porque cada microempresa tiende a especializarse en alguna de las fases del proceso productivo, formando redes muy dinámicas y flexibles para atender la diversidad de clientes, y está arraigada en la tradición de conocimientos y la historia del lugar. Aquí las personas comparten sus tradiciones, enseñan entre ellas y los trabajadores desarrollan diversas competencias o capacidades (Sandoval Mendieta, 2013).

En tanto, el clúster, según Michael Porter (2003 *apud* Sandoval Mendieta, 2013, p.14), es “una concentración geográfica de empresas interconectadas e instituciones conexas pertenecientes a un campo concreto, que están unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí”, cuya interconexión existe para la generación de competencia. Esto supone no sólo la integración de varios alrededor de un esquema más o menos único, donde las personas se especializan, sino el establecimiento de relaciones con base en construir ventajas competitivas en que puede haber asociaciones públicas y privadas, que proveen o facilitan formación, información, investigación y apoyo técnico especializado.

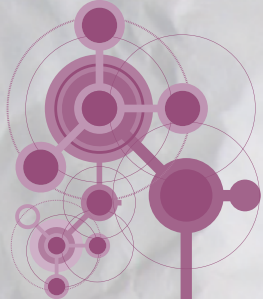
Si bien los dos enfoques difieren en su énfasis, ambos consideran que uno de los elementos importantes es el desarrollo socioeconómico en que el territorio se constituye como espacio para el perfeccionamiento de capacidades humanas por medio del trabajo, igualmente ambos sugieren cooperación; enfatizan en las relaciones sociales, requieren niveles de confianza y pretenden equilibrar la competencia y la colaboración.

En este punto resulta conveniente observar que la comunicación en relación con el desarrollo sobrepasa la expresión de grupos minoritarios mediante los medios de comunicación e incluso los procesos educativos clásicos, para convertirse en un catalizador cultural, un apoyo a mecanismos de construcción de alianzas: igualmente es un modo de dar a conocer sus productos y servicios, con un sello diferenciador y finalmente es un vehículo para intervenir en la política pública que los afecta.

Así las cosas, la comunicación estratégica puede aportar al desarrollo territorial de variadas formas desde apoyar la puesta en común de un propósito que ofrezca un significado a un grupo humano incluido en el territorio hasta las estrategias y medios que faciliten la construcción de lo social en temas simbólicos, del lenguaje y modelos mentales bases de la identidad y proyección de imagen.³ Acciones que pasan por la mediación, la producción de medios y el desarrollo de relaciones con diferentes entes y otros territorios.

² Articulación social: En este texto se entiende como la acción referida a lograr enlaces entre los actores, de tal modo que se facilite la organización de determinada manera en la cual se reconocen los intereses particulares y sectoriales, puestos en situación que facilite la cooperación; tal cosa se materializa en la construcción de redes como modo de interacción y organización asociativa en busca de la satisfacción de necesidades de diferente índole, tanto individuales como colectivas, usualmente con base en colaboración, participación y confianza.

³ Identidad e imagen atienden a fenómenos relacionados con la comunicación, el primero como manera de representación que recoge una serie de elementos distintivos, y el segundo como medio de proyección social, que favorece determinados modos de percepción.



En otras palabras, la comunicación estratégica y la gestión de la misma aplicada al desarrollo territorial se traducen en condiciones para conseguir cohesión tales como: la promoción y participación de los actores, que obliga a que se reconozcan entre ellos (comunicación interna) el perfeccionamiento de procesos para compartir posiciones e información sobre un proyecto común, que sugiere la generación de contenidos y la transmisión de experiencias (comunicación directiva-educativa) y producción de artefactos comunicativos físicos y virtuales participativos.

Así mismo, la comunicación estratégica puede invitar a otros a establecer relaciones con otros grupos humanos en calidad de asociados claves, o relacionamiento con ciertos grupos de interés por medio de gestión e intermediación de intereses y puestas en escena de los actores, por ejemplo con los mandatarios (comunicación política y pública) invitar y participar del desarrollo de sus capacidades como grupos humanos (comunicación de transferencia y apropiación del conocimiento). E incluso comunicación promocional como mecanismo para invitar a otros grupos a compartir experiencias en la adquisición de productos o promoción de experiencias.

APLICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA BAJO UN ENFOQUE DE DESARROLLO TERRITORIAL Y DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA

El desarrollo de un proceso de comunicación estratégica parte de la comprensión de los actores, sus intereses y perspectivas en torno al territorio, finalmente son sus miradas y reacciones, sus intenciones y significaciones lo que puede dar sentido y proyección a un lugar.

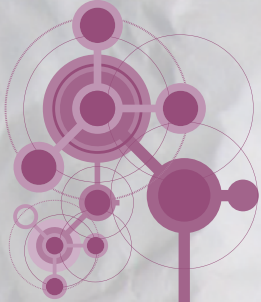
Los actores están inmersos en una estructura construida a lo largo de la historia, y sus políticas públicas de ahí que se requiera:

- Un análisis del desarrollo histórico del lugar como un espacio geográfico vivo y dinámico construido con la acción de sus habitantes y otros actores interesados en él.
- Las políticas públicas expuestas en planes de gobierno, resoluciones y programas de diversas instituciones estatales relacionadas con este territorio llamado La Candelaria; y la respectiva respuesta de algunos actores.
- Validar la vocación del lugar y sus oportunidades de desarrollo humano, social y económico para los diferentes actores.

Este análisis de la información permite comprender la intencionalidad de los diferentes actores, comprender los discursos y posiciones de cada uno de los actores en busca de un punto común; igualmente marca las posibilidades de transformación y llamado a la acción que le den sentido a la comunicación estratégica como una manera de coordinar los diferentes recursos y capacidades de los actores, de poner a circular conocimientos o actitudes necesarias para el desarrollo de un trabajo con base en la colaboración, de lograr proyectarse como un territorio con una identidad propia, digna de ser compartida y transmitida por medio de diversos mecanismos de imagen que le permiten a su vez perfeccionar sus capacidades humanas, culturales y económicas.

El proceso de la comunicación estratégica entonces se constituye en:

1. Formular un concepto y una política comunicativa de donde se desprende la estrategia comunicativa.
2. Varios programas y proyectos que pueden eventualmente atender diferentes problemáticas y/o actores, que derivan en diferentes tipos de comunicación o mezcla de varias de ellas.



3. Además, ofrece diversas directrices para la producción de medios y mediaciones.
4. Y es un marco de control dinámico de la acción comunicativa, con impacto cultural, socioeconómico e incluso político.

LA CANDELARIA, SUS POLÍTICAS Y ACTORES: UN CONTEXTO COMO PUNTO DE PARTIDA PARA APLICAR LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

La Candelaria es una localidad en el centro de Bogotá, Colombia. Una revisión de la historia del lugar y sus políticas públicas arroja que aún se conserva como centro de poder del país y cobija importantes obras arquitectónicas de carácter histórico y religioso, trascendentes instituciones educativas, grandes instituciones comerciales, que conviven con pequeñas empresas familiares y artesanos, e incluso contiene varios organismos dedicados a actividades de carácter cultural que reúne a ciudadanos de variados estratos.

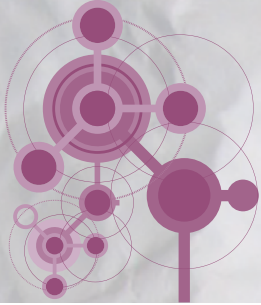
Debido a que La Candelaria ha sido considerado como centro histórico, tiene vocación turística y ha tenido tratamiento especial por parte del gobierno colombiano por lo menos hace 70 años, es así como fue declarado Monumento Nacional en 1963, once años después logró una alcaldía menor propia, y ha sido objeto de procesos de recuperación arquitectónica desde la década de los ochenta, siendo reconocida por su riqueza cultural, económica y social desde los años noventa (Acuerdo 6 de 1990, reglamentado el Decreto 326).

En Colombia, en la década de los noventa incluyó diversas modificaciones en la constitución política que por supuesto afectaron la localidad. Por ejemplo, la elección popular de alcaldes, la reglamentación de la participación ciudadana, la revisión de los procesos de desarrollo económico, que incluyeron lo ambiental y lo social como parte fundamental de la idea de progreso sostenible y humano, marcaron las políticas públicas. Simultáneamente se aboga por una revisión de la interacción entre los actores de la sociedad, la consolidación de la institucionalidad, el apoyo al tejido empresarial como parte del desarrollo social que a su vez obliga otra forma de cultura.

Las nuevas visiones de desarrollo han tomado diferentes interpretaciones por parte de variadas alcaldías mayores y de su respectiva aplicación en las diferentes áreas de la ciudad. Antanas Mockus y el concepto de Cultura Ciudadana, en el cual todos ponen, todos ganan, (Mockus, 1995); El desarrollo en la red como modo de apoyar la participación de actores, en la administración de Luis Eduardo Garzón en el 2004 (Bogotá, 2015); y actualmente Enrique Peñalosa se enfoca en lograr una ciudad competitiva con base, entre otras cosas, en la participación de la sociedad civil, en el desarrollo individual y competitivo empresarial (Bogotá, 2016).

Claro, estas intenciones tienen diferentes interpretaciones políticas dependiendo de la administración de turno, algunas con énfasis social, otras con marcado interés económico mercantilista. No obstante, si existe conciencia de que el perfeccionamiento de lo local es fundamental para cualquier proceso de desarrollo y pasa por la interacción de los diferentes actores –gobierno, sociedad civil y empresa– e igualmente invitan al concurso de la academia. Por último, es clara la vocación turística del lugar.

El Cuadro 1 resume las diferentes visiones y problemas para lograr el desarrollo territorial y las posibles acciones de comunicación a realizar.



Cuadro 1: Título Acciones comunicativas para construir el territorio.

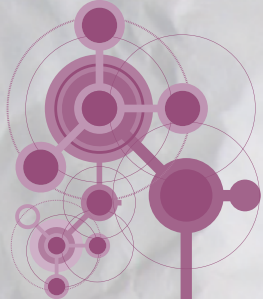
ACTOR	PERSPECTIVA	INTERESSES	POSIBLE ACCIÓN
Estados, Organismos nacionales, IDCT. Ministerios de Desarrollo Económico, Ministerio de Cultura.	Conservación del patrimonio cultural. Desarrollo Social Desarrollo Competitivo. Cuidado ambiental.	Aplicación de la política pública.	Información y capacitación sobre la política pública aplicada al territorio.
Grandes grupos económicos.	Desarrollo de infraestructura y condiciones propicias para los negocios.	Construcción de alianzas para el desarrollo.	Estrategias de comunicación para la consecución de aliados en el territorio.
Academia.	Construcción de Nación y cambio social. Espacios de análisis de práctica. Generar propuestas de cambio.	Construcción y documentación de espacios de investigación y extensión.	Análisis de problemáticas. Espacios de investigación y extensión.
Sociedad civil organizada.	Inclusión en el desarrollo de las políticas públicas y planes de desarrollo, generar nuevas perspectivas de acción.	Aplicación de conocimientos para la solución de problemas prácticos. Apoyo a procesos de desarrollo.	Estrategias de visibilización, organización de acciones para la consecución de aliados.
Sociedad civil no organizada.	Seguridad, oportunidades de empleo y desarrollo.	Espacios de desarrollo humano y económico.	Información sobre problemáticas y avances.
Ciudadanía en general	Mantener el espacio en condiciones económicas y sociales para el uso	Espacios seguros conectados con la ciudad	Información sobre problemáticas y avances

TERRITORIO ESPACIO
MULTICULTURAL,
CON DESARROLLO
SOCIAL, ECONÓMICO
E INCLUSIVO PARA
CAMBIO SOCIAL

Fuente: Elaborado por la autora.

En la práctica, estas variadas interpretaciones presentan diferencias en el planteamiento o ejecución a nivel local; en términos de políticas públicas, el concepto se estableció desde Michael Porter, es decir, para facilitar la competitividad del territorio, como forma de ganarse un espacio en el mercado, en este caso turístico; mientras que la implementación fue planteada como política pública de inclusión social, es decir, preparar a los microempresarios y a quienes eventualmente podrían llegar a serlo a modo de emprendedores para la prestación de mejores servicios alrededor del turismo, esto último empodera a los actores del territorio más allá de lo económico y los obliga a considerar variables culturales y acciones de corresponsabilidad con el Estado.

El asunto resulta relevante porque esta diferencia de enfoque afectó las posibilidades de desarrollo de la sociedad civil, así algunos actores del lugar pedían el apoyo del Estado para desarrollar sus actividades, mientras otros sólo pensaron en ganancias económicas lo que llevaría a competir de manera clásica, y finalmente otros pretendieron ubicarse en el medio aprovechando las actividades que extendía la intervención estatal pero buscando la participación activa de varios sectores



como modo de construir un producto-servicio turístico que requiriera la colaboración entre varios microempresarios y, a la vez, les permitiera competir con las grandes cadenas hoteleras.

En este marco, nace el Clúster Turístico de La Candelaria, con el que la Facultad de Comunicación Social-Periodismo de la Universidad Externado de Colombia estableció relaciones en busca de apoyar el desarrollo de capacidades humanas y competitivas. Cabe aclarar que si bien el nombre de esta asociación es Clúster de La Candelaria, su filosofía apuntaba más a trabajar en la idea de distrito, en este caso de servicios turísticos.

El Clúster de La Candelaria es el resultado de recuperación de un esfuerzo de una acción pública tendiente a mejorar las capacidades productivas y asociativas mediante un contrato de licitación pública otorgada a la organización no gubernamental Corporación Nuevo Arco Iris, que pretendió en 2009 que la experiencia turística tuviera desarrollo incluyente, por lo cual era necesario potenciar a los pequeños empresarios que deberían mejorar sus prácticas y trabajar en un sistema de colaboración, que a la vez hiciera más competitivo el territorio.

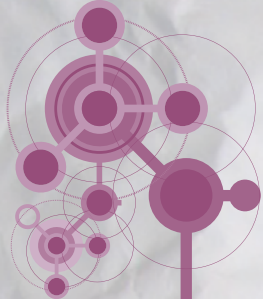
La labor finalizó con disputas entre diferentes grupos y sectores, algunos de ellos con intereses electorales. Cuatro años después, algunos microempresarios revivieron la idea y fundaron el Clúster Turístico de La Candelaria, que hoy es una organización que reúne varias asociaciones de siete sectores diferentes relacionadas con el turismo. Allí están 119 microempresarios, que generan aproximadamente 400 empleos directos, organizados así: Asacan, Asociación de alojamiento; Arca, Asociación de restaurantes; Acavi, Asociación de agencias de viajes; Círculo de guías turísticos, Asociación de joyeros, Asocandelaria de artesanos; y la Asociación Zona 4 de grandes hoteles, que posteriormente se retiró.

Estos empresarios llevaban para la fecha de la intervención de este proyecto 2015-2017 más de cinco años buscando la unión de todos los trabajadores de la zona y barrios aledaños para proyectar el desarrollo turístico del sector y poder aprovechar programas de desarrollo y políticas públicas que favorezcan el turismo del sector. Igualmente han intentado establecer alianzas con actores públicos y privados de la ciudad para incrustarse en la oferta turística, labor que requiere básicamente modos de visibilización de la identidad del territorio y sus productos. Han encontrado resistencia de los mismos habitantes de la ciudad que no valoran esta área de la ciudad, probablemente por falta de conocimiento del lugar o cierta negación a la cultura autóctona; mientras que internamente requieren lograr conciencia de participación y corresponsabilidad, base para un trabajo asociativo exitoso (Madrigal, 2015; Payan, 2015).

Al aplicar la comunicación estratégica al territorio y revisar las demandas de varios actores, encontramos varios puntos en común y proyectos comunicativos que de ello se derivan, que podremos sintetizarlos en el Cuadro 2.

Cuadro 2: Tipos de comunicación según necesidades de los actores.

NECESIDAD	IMPLICACIONES	GRUPO INTERÉS	TIPOS DE COMUNICACIÓN
Perfeccionamiento del lugar como destino turístico e histórico dinámico.	Generación de un concepto como territorio, difundido y aceptado por la población del lugar.	Asociaciones Población del lugar.	Comunicación de transferencia de conocimientos. Comunicación de identidad. Comunicación de imagen.
Conciencia de corresponsabilidad en el mantenimiento del lugar.	Generar sentido de pertenencia por el lugar.	Comunidad que vive en el sector. Ciudadanos de frecuencia continua. Ciudadanos en general.	Comunicación para la apropiación del territorio y/o desarrollo de cultura ciudadana.



Cuadro 2: Continua

NECESIDAD	IMPLICACIONES	GRUPO INTERÉS	TIPOS DE COMUNICACIÓN
Conciencia de asociatividad.	Generar sentido de asociación como modo de generación de riqueza compartida.	Pequeños empresarios y emprendedores.	Comunicación interna para la asociatividad.
Integración y relacionamiento con entidades públicas y privadas para inclusión en agendas turísticas.	Monitoreo y análisis de políticas públicas difundidas entre los habitantes del lugar.	Entidades estatales. Universidades. Entidades privadas especializadas en turismo.	Comunicación interorganizacional e intersectorial. Comunicación pública.

Fuente: Elaborado por la autora (2019).

En conclusión, tenemos necesidades comunicativas relacionadas con la comunicación pública, la organizacional, de mercadeo social, la educativa y para la gestión del conocimiento que pueden ser gestionadas desde la comunicación estratégica, con un variado arsenal de estrategias de comunicación que pueden tener asiento en una incluyente organización de la sociedad civil, que no sólo generaría la aplicación de nuevas metodologías comunicativas, sino especialmente otra forma de comunicación social que integra actividades clásicas, como el periodismo y la comunicación organizacional, en nuevas formas de comunicación que construyen nuevos territorios y modos de ser.

Así mismo el desarrollo de este tipo de proyecto requirió la participación de variados tipos de profesores, con habilidades y énfasis diferentes que construyen una comunicación interdisciplinaria, que eventualmente puede aportar a aplicar al desarrollo de una propuesta de responsabilidad social universitaria en la cual se aporte a la sociedad, permita a los estudiantes el aprendizaje y la reflexión por medio de una vivencia que puede ofrecer nuevos retos para el desarrollo de la comunicación estratégica.

Por último, encontramos que planear la comunicación estratégica desde un enfoque de desarrollo territorial permitió comprender la localidad de La Candelaria como un espacio vivo, que incluye alta diversidad, con actores que se reconocen como agentes que pretenden apropiarse y dar uso al territorio según sus intereses y posibilidades, por lo tanto, se vuelve urgente los espacios para expresarse, los de mediación con otros actores para una organización incluyente que les puede dar nuevas dimensiones a las políticas públicas.

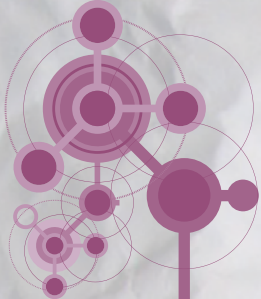
REFERENCIAS

ALBURQUERQUE, Francisco; PÉREZ ROZZI, Sergio. El desarrollo territorial: enfoque, contenidos y políticas. *Revista Iberoamericana de Gobierno Local (RIGL)*, Granada, n.4, p.1-7), mayo de 2013. Disponible em: <https://bit.ly/2sNH8aF>. Acceso em: 18 jul. 2019.

BOGOTÁ. Alcaldía Mayor de Bogotá. *Anteproyecto del plan distrital de desarrollo 2016-2019*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá, 29 fev. 2016. Disponible em: <https://bit.ly/2YUMxwG>. Acceso em: 18 jul. 2019.

BOGOTÁ. Alcaldía Mayor de Bogotá. *Proyecto del plan de desarrollo 2016-2020*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá, 29 abr. 2016. Disponible em: <https://bit.ly/1ro8TFC>. Acceso em: 18 jul. 2019.

BOGOTÁ en siete alcaldes. *El Espectador*, Bogotá, 9 ago. 2015. Disponible em: <https://bit.ly/1KZFRRE>. Acceso em: 18 jul. 2019.



MADRIGAL, Albeiro. Procesos del desarrollo territorial basado en el turismo y las posiciones de algunos públicos y actores implicados. [Entrevista cedida a Sonia García], Bogotá, 2015.

MANUCCI, Marcelo. La incertidumbre como espacio de intervención en comunicación corporativa. *Razón y Palabra*, México, DF, año 8, n.35, p.1-27, 2004. Disponible em: <https://bit.ly/30DSA9o>. Acceso em: 18 jul. 2019.

MASSONI, Sandra Hebe. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. *FISEC-Estrategias*, año4, n.10, p.45-56, 2008. Disponible em: <https://bit.ly/1SoB2mm>. Acceso em: 18 jul. 2019.

MONTOYA RESTREPO, Iván Alonso. La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista Facultad de Ciencias Económicas Investigación y Reflexión*, Colombia, v.17, n.2, p.23-44, 2009. Disponible em: <https://bit.ly/2Y17Viy>. Acceso em: 18 jul. 2019.

MOCKUS SIVKAS, Antanas. Formar Ciudad, Plan de Gobierno 1995-1997. Disponible en <http://bit.ly/2M81b00>. Bogotá: Institutos de Estudios Urbanos, 1995.

PAYAN, Oscar. Procesos del desarrollo territorial basado en el turismo y las posiciones de algunos públicos y actores implicados. [Entrevista cedida a Sonia García], Bogotá, 2015.

RESPONSABILIDAD. *In: DICCIONARIO de la lengua española*. Madrid: Real Academia Española, 2019. Disponible em: <http://dle.rae.es/?id=WCqQQlf>. Acceso em: 18 jul. 2019.

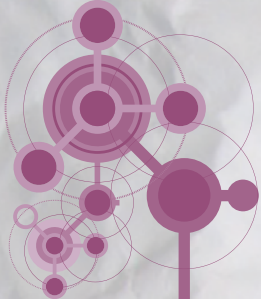
SANDOVAL MENDIETA, Carlos Arturo. *Aglomeración turística y desarrollo local: el caso de la localidad de La Candelaria (Bogotá – Colombia)*. 2013. Dissertação (Mestrado em Estudos Interdisciplinares sobre Desenvolvimento – Centro Interdisciplinario de Desarrollo, Universidad de los Andes, Bogotá, 2013. Disponible em: <https://bit.ly/2YWUWzT>. Acceso em: 18 jul. 2019.

SCHVARSTEIN, Leonardo. *La inteligencia social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós, 2003.

SEN, Amartya Kumar. *El desarrollo y libertad*. Buenos Aires: Planeta., 2000.

ZALLO, Ramón. *Estructuras de la comunicación y la cultura*. Políticas para la era digital. Barcelona: Editorial Gedisa, 2011.

Artículo recibido el 09.02.2019 y aprobado el 12.07.2019.



Entendiendo la comunicación en la organización a través de 10 revistas latinoamericanas

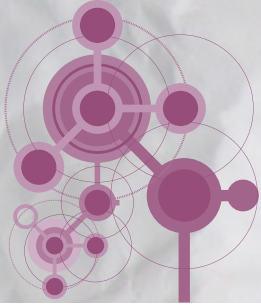
Entendendo a comunicação na organização através de 10 revistas latino-americanas

Understanding communication in the organization through 10 Latin American journals



Sandra Orjuela Córdoba

- Doctora en Comunicación, área disciplinaria Comunicación Organizacional – Mención Doctorado Europeo por la Universidad de Málaga (España)
- Comunicadora social y periodista de la Universidad de La Sabana (Colombia)
- Directora Ejecutiva de HMO Consultores
- Conferencista, profesora y consultora internacional en Estrategia+Comunicación+RSE
- Universidad Monteávila
- E-mail: sandraorjuelacordoba@gmail.com



Resumen

Se presenta un compendio de la investigación realizada como tesis doctoral acerca del abordaje y relevancia que las revistas latinoamericanas seleccionadas han realizado de la comunicación y organización, describiendo los autores que más han escrito así como los referentes y obras más citadas para continuar con las temáticas y contenidos más abordados en los artículos analizados. Se comparan los hallazgos de la tesis (2006-2011), con un posterior análisis realizado en 2018.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • REVISTAS • BIBLIOMÉTRICO • LATINOAMÉRICA.

Resumo

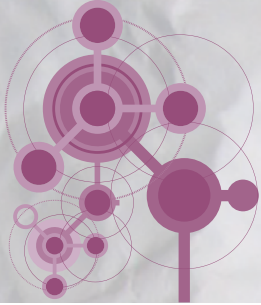
Um compêndio da pesquisa realizada como uma tese de doutorado sobre a abordagem e relevância que os periódicos latino-americanos selecionados fizeram da comunicação e organização é apresentado, descrevendo os autores que mais escreveram, bem como as referências e trabalhos mais citados, para continuar com os tópicos e conteúdos mais abordados nos artigos analisados. Os resultados da tese (2006-2011) são comparados, com uma análise posterior realizada em 2018.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • REVISTAS • BIBLIOMÉTRICO • AMÉRICA LATINA.

Abstract

A compendium of the research carried out as a doctoral thesis on the approach and relevance that selected Latin American journals have made of communication and organization is presented, describing the authors who have written the most, as well as the references and most cited works, to continue with the topics and contents most addressed in the articles analyzed. The findings of the thesis (2006-2011) are compared with a subsequent analysis carried out in 2018.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • JOURNALS • BIBLIOMETRIC • LATIN AMERICA.



INTRODUCCIÓN

Las revistas son instrumentos para la difusión del conocimiento científico, y sus orígenes datan de la segunda mitad del siglo XVII como consecuencia del surgimiento de publicaciones periódicas que daban cuenta de las aportaciones científicas de los investigadores a raíz de la consolidación de las academias científicas (Castillo; Carretón, 2010, p.293-295).

Los primeros vestigios de las ediciones científicas en Latinoamérica se encuentran hacia 1772. De acuerdo a Rogel-Salazar, Santiago-Bautista y Martínez-Domínguez la primera publicación se realizó en México con el Mercurio Volante, gracias a la iniciativa de José Ignacio Bartolache y Díaz de la Posada,

revista que –según datos recogidos por López Espinoza (2000)– tuvo como principal objetivo difundir ‘en un pliego suelto noticias sobre diversos aspectos vinculados a la medicina y a la física’ (p.134) y, de alguna manera, reflejó el avance incipiente de la investigación científica en esta región del mundo. (Rogel-Salazar; Santiago-Bautista; Martínez-Domínguez, 2017, p.168)

Luego de este esfuerzo, fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial, casi en simultáneo con la institucionalización del sistema educativo universitario en Latinoamérica:

Que se empezó a reconocer la investigación científica como una actividad relevante, vinculada –pero independiente– de la enseñanza superior y, como consecuencia, fue en ese momento cuando empezaron a advertirse los esbozos de un sistema editorial científico por parte de las universidades locales (Vessuri, 2013). (Rogel-Salazar; Santiago-Bautista; Martínez-Domínguez, 2017, p.168)

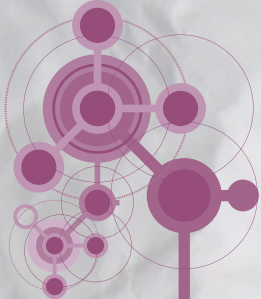
Los autores prosiguen indicando que:

Por su parte, los estudios superiores de Comunicación en la región datan de fechas más recientes. Al respecto, López García, Pereira Fariñas & Hernández Soto (2006) señalan que Argentina fue el primer país en fundar dos escuelas de periodismo en 1934, seguido de “Cuba en 1942, México en 1943, Ecuador y Perú en 1945, Venezuela en 1947, Colombia en 1949. (Rogel-Salazar; Santiago-Bautista; Martínez-Domínguez, 2017, p.169)

LA COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN EN LATINOAMERICANA

Para Canelón y Silva (2010, p.183-184), los derroteros de investigación en comunicación y organización han partido desde las Relaciones Públicas, vinculándose posteriormente con la administración y el *management* con lo cual las Teorías Organizacionales le han incluido y marcado en el entendimiento de su carácter instrumental, operativo y procedimental, haciéndose evidente la revalorización de la comunicación desde la mera funcionalidad estática de la Escuela Clásica o de la Dirección Científica, trazando camino hacia la Teoría de los Sistemas y la interacción con el entorno para llegar a la Perspectiva Contingencial (cambio y adaptación). En todo este recorrido, diferentes matices e interpretaciones han sellado a la Comunicación Organizacional, ofreciéndole una esencia teórica para proyectarse hacia el siglo XXI asentada en las nuevas tecnologías.

Aunque los antecedentes más remotos ubican en mediados del siglo XX, las primeras referencias sobre el abordaje de la Comunicación Organizacional no sería sino hasta inicios de los años 70 de ese mismo siglo, cuando Charles Redding con su publicación *Comunicación en la Organización* se convierte en la primera referencia teórica de la misma. En Latinoamérica, y tal como mencionan Canelón y Silva (2010, p.185):



Así las cosas, para los autores latinoamericanos que por entonces comenzaban a internarse en el estudio del área, la literatura de signo foráneo habría de constituirse en la fuente de consulta e inspiración primigenia a la que recurrir, asentada en buena medida en las tradiciones de la comunicación del habla (*Speech Communication*), la persuasión (Publicidad y Propaganda), el discurso público (Oratoria) y la teoría de la comunicación humana (Putnam y Frederick, 1987).

Durante los años 70, Latinoamérica da sus primeros pasos hacia la construcción de un capital teórico cimentado en lo propio y como muestra de ello se encuentra al autor colombiano Ramón Abel Castaño, quien en 1971

enfiló sus reflexiones en contra de la industria publicitaria en Latinoamérica, aduciendo su efecto perturbador sobre el sistema de producción toda vez que auspiciaba la demanda, impidiendo, en consecuencia, el ahorro necesario para la inversión en los países menos favorecidos de la región. (Canelón; Silva, 2010, p.185)

En contraprestación a esta posición surgen las primeras asociaciones y colegios de Relacionistas Públicos, llegando a erigirse en un área de alto reconocimiento al punto que en 1979 se creó el Centro Interamericano de Estudios Superiores de Relaciones Públicas y Opinión Pública (Ciesurp), contando con el apoyo de la Federación Interamericana de Relaciones Públicas (Fiarp).

Son muchos los esfuerzos que en Latinoamérica se han ido trabajando desde el análisis y construcción de propuestas encaminadas a diseñar una epistemología alrededor de la comunicación y la organización.

Son muchas las obras y los autores que podríamos mencionar por haber aportado en esa construcción, sin embargo, por razones de espacio solo mencionaremos algunos, lo que no implica desconocer el esfuerzo intelectual de grandes académicos en nuestra región:

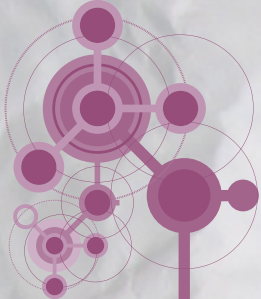
En Brasil, encontramos a Cândido Teobaldo de Souza Andrade, quien adelantándose a su época escribió en 1962 su obra *Para entender relações públicas*, para luego, en 1970, reforzar sus planteamientos con *Curso de relações públicas*; en 1974, su obra *Psicosociologia das relações públicas*, y, en 1978, el *Dicionário profissional de relações públicas e comunicação*. Otros autores brasileños como Marcos Fernando Evangelista, Walter Poyares, Martha Alves D´Azevedo y Roberto Whitaker. Hacia finales de los años 90 y empezando el nuevo milenio, se empiezan a destacar Margarida Krohling Kunsch, Rudimar Baldissera, Cleusa Scrofernecker, María Aparecida Ferrari, João José Azevedo Curvello, Ivonne de Oliveira, André Quiroga Sandi y Cecilia Peruzzo, entre muchos otros.

En Argentina, hacia los años 1990, surgen nombres como los de Paul Capriotti (hispano-argentino) y Daniel Scheinsohn. Hacia el 2000, emergen los nombres de Marcelo Manucci, Miguel Ritter, Sandra Massoni, Rubén Canella, Teresa Tsuji y Gabriela Michelini, por mencionar algunos.

En Colombia, sobresale Andrés Samper Gnecco, pionero y fundador de la Asociación Colombiana de Relaciones Públicas (Acorp), fue el primer profesor de Relaciones Públicas en Colombia y el primer autor de un libro sobre este tema en el país. Como referente en el área de Comunicación Organizacional se deben mencionar a Francisco Manrique y Mariluz Restrepo. Entre los años 1990 y 2000, surgen nombres como los de Sandra Fuentes, Antonio Roveda, Martha Lucía Buenaventura, Daniel López, Pablo Múnera, Ángela Preciado, Sergio Llano, María Cristina Ocampo y Haydée Guzmán, entre otros autores e investigadores.

Iniciando el siglo XXI, Chile presenta a Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo, Francisco Javier Garrido, Raúl Herrera Echenique, Felipe Vergara y Raúl Bendezú (peruano-chileno).

En México, entre los primeros exploradores destaca Carlos Fernández Collado con su obra *La comunicación en las organizaciones* y más tarde María Antonieta Rebeil con *El poder de la comunicación en las organizaciones y comunicación estratégica*.



Abraham Nosnik se ha convertido en un referente de la Comunicación Organizacional mexicana a través de su propuesta sobre *Teoría de la comunicación productiva* y así mismo Jesús Galindo con sus enfoques desde la *Epistemología y la comunicología*, y la *Ingeniería de la comunicación*. Octavio Islas, a partir de la *Comunicación y nuevas tecnologías*, y Amaia Arribas. Otros autores e investigadores que destacan son Horacio Andrade, Olivia Morales, Griselda Guillén Ojeda y Rebeca Arévalo, entre muchos otros.

El hispano-guatemalteco Federico Varona, desde la Universidad de San José (California), también es un referente importante, aportando desde las auditorías de comunicación y la satisfacción en el trabajo.

En Venezuela, Juan Merchán López, en 1968, fue pionero con su *Manual de teorías y técnicas magistrales de las relaciones públicas*. En 1994, Max Römer Pieretti se posicionó en la *Comunicación Global*. Más adelante, Italo Pizzolante desde el filón de la Comunicación Estratégica, así como Agrivalca Canelón con una extensa producción académica e investigadora a nivel internacional. Desde las Relaciones Públicas, se encuentra a Yanyñ Rincón y Juan Carlos Molleda.

Estos son solo algunos de los nombres que podemos mencionar por haber aportado y muchos de ellos siguen trabajando en el diseño de un constructo propio de la Comunicación y Organización en Latinoamérica. No son los únicos, ya que muchos profesores-investigadores siguen trabajando desde espacios silenciosos y quizá sin mayor palestra para conocer sus contribuciones, ya que uno de los grandes inconvenientes que hemos vivido es la gran extensión geográfica de nuestra región y la poca distribución regional de nuestras publicaciones, lo que ha afectado que se pueda compartir de manera más amplia las investigaciones logradas en esta área, no siendo la única causa, pero sí una que ha marcado la dinámica en el avance de nuestros estudios.

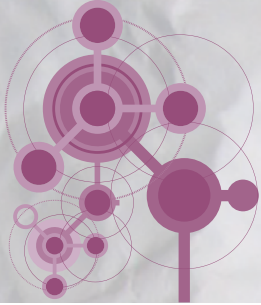
El interés por dar mayor contexto, investigación y bases teóricas a la Comunicación en la Organización ha llevado a que en los últimos años varios grupos de investigadores estén dedicados a profundizar en estos temas, lo que ha llevado a conformar un equipo de académicos que se reunieron el 28 de julio de 2018, en la Universidad de San José de Costa Rica, para iniciar un diálogo con el fin de generar propuestas, documentos de discusión y demás materiales de estudio en Latinoamérica. Este grupo está liderado por la MSc. Griselda Guillen Ojeda de la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales en Comunicación Organizacional (Amipco), la Dra. Lissette Marroquín de la Universidad de Costa Rica y la Dra. Consuelo Vásquez de la Universidad de Québec à Montreal. El Encuentro se tituló "Escuchando Nuestras Voces: Perspectivas Latinoamericanas de Comunicación Organizacional" y contó con la participación de académicos de Argentina, Bolivia, Brasil, Canadá, Colombia, Costa Rica, Chile, El Salvador, España, México, República Dominicana y Venezuela. Este espacio generó este artículo.

A pesar del interés en los últimos años por fortalecer el aparato crítico y analítico, Canelón y Silva (2010, p.184) aseveran que

aún no existe una definición terminológica consensuada y no en vano, al invocar a la Comunicación Organizacional, resulta habitual toparse con un espectro variopinto de denominaciones que incluyen indistintamente a la Comunicación Institucional, la Comunicación Corporativa, la Comunicación Empresarial, la Comunicación Estratégica y las Relaciones Públicas.

LA METODOLOGÍA DE NUESTRA INVESTIGACIÓN

Es un estudio bibliométrico, el cual es definido por Pritchard –considerado el precursor de estos estudios– como los "métodos estadísticos y matemáticos dispuestos para definir los procesos de la comunicación escrita y la naturaleza y desarrollo de las disciplinas científicas, mediante el recuento y análisis de las distintas facetas de dicha comunicación" (Pritchard, 1969, p.348).



Estos estudios permiten conocer y analizar, a partir de indicadores, la producción doctrinaria de un autor o varios, así como de grupos de investigación, permitiendo conocer detalladamente sus influencias bibliográficas y establecer comparaciones entre unos y otros. "Las citas son vistas como indicadores de resultados/outputs de ciencia y de la utilidad de un trabajo de determinado grupo de estudiosos" (Kunsch, 2008, p.233).

Además, es un estudio descriptivo con un enfoque cuantitativo que se usa para la recolección de datos con base en mediciones estadísticas "para establecer patrones de comportamiento y probar teorías" (Hernández Sampieri; Fernández Collado; Baptista Lucio, 2010, p.5).

Esta investigación en su primera etapa aborda el tema de Comunicación y Organización, cuyo objetivo general es describir las características de la producción científica latinoamericana, presentada en las revistas especializadas en el área de las Ciencias de la Comunicación: *Comunicación y Sociedad* (México), *Comunicación* (Costa Rica), *Cuadernos de Información* (Chile), *Chasqui* (Ecuador), *Fisec* (Argentina), *Global Media Journal* (México), *Organicom* (Brasil), *Palabra Clave* (Colombia), *Razón y Palabra* (México) y *Signo y Pensamiento* (Colombia), editadas entre 2006 y 2011.

Este análisis partió de una primera lectura a 2.020 artículos, en un total de 10 revistas en formato digital, en el sexenio 2006-2011, resultando clasificados 542 títulos, que representan el 27% de la bibliografía total y a su vez representan la muestra de estudio. Los otros 1.478 artículos se deslindan hacia temas de Periodismo, Audiovisual, Teoría de la Comunicación, Cine, Fotografía y afines.

Para realizar esta clasificación, se diseñó y validó previamente una matriz de variables con expertos, que incluían las denominaciones que permitieron la selección de artículos en comunicación y organización, tales como "Comunicación Organizacional", "Comunicación Corporativa", "Comunicación Empresarial", "Relaciones Públicas", "Comunicaciones Integradas", "Comunicación y Crisis", "Comunicación y Responsabilidad Social", "Comunicación y Publicidad", "Relaciones Públicas", entre otras.

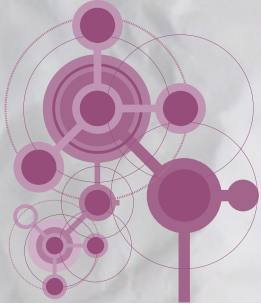
Se realizó una segunda investigación como seguimiento de lo encontrado en la tesis doctoral, para en esta ocasión revisar los artículos publicados en Comunicación y Organización en las revistas del listado inicial, que en 2017 estuvieran indexadas en ISI o Scopus. Con este criterio, las revistas que se trabajaron fueron: *Palabra Clave* (Colombia), *Signo y Pensamiento* (Colombia), *Chasqui* (Ecuador), *Comunicación y Sociedad* (México) y *Cuadernos de Información* (Chile).

NUESTROS HALLAZGOS¹

Autores representativos en comunicación y organización

La investigación doctoral se decantó en 660 autores de los 542 artículos analizados, ubicándose en los dos primeros lugares como autores más reiterativos sobre Comunicación y Organización en revistas especializadas latinoamericanas los profesores españoles Amaia Arribas (13 artículos) y Rafael Alberto Pérez (8 artículos), seguidos con 5 artículos cada uno por Emma Torres Romay (España), Katia Muñoz Vásquez (Chile), Octavio Islas (México), Raúl Herrera Echenique (Chile), Sandra H. Massoni (Argentina) y Valentín Alejandro Martínez Fernández (España). Los demás se dispersan en menos publicaciones.

¹ Para conocer el estudio bibliométrico detallado se recomienda revisar la tesis doctoral *Comunicación Organizacional. Teoría y estudios*, de Sandra Orjuela (2015), en el repositorio de la Universidad de Málaga.



Al tomar los 25 autores que más publican en las revistas analizadas, se evidencia que por país de origen los autores reiteradamente presentes son: 12 de nacionalidad española, 10 brasileños, cinco argentinos, cuatro mexicanos, tres chilenos, y en igualdad de menciones se encuentran dos colombianos y dos venezolanos.

Referentes académicos más citados y sus obras

Los autores que son citados en cada uno de los artículos analizados dan pistas en cuanto a las influencias que han marcado pauta entre las publicaciones digitales latinoamericanas en el área de la Comunicación y Organización.

Los autores más citados en los artículos estudiados y que ocupan los 5 primeros lugares son:

Rafael Alberto Pérez con sus obras: *Estrategias de comunicación* y *Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones*.

Las obras más citadas de Margarida Krohling Kunsch son: *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* y *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. Estas obras aparecen en su mayoría, mencionadas en la Revista *Organicom*.

Las obras de James Grunig, más resaltantes por sus menciones son: *Excellence in public relations and communication management* y *Managing public relations*.

Las obras más citadas de Joan Costa son: *Imagen corporativa en el siglo XX* y *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*.

Las obras de Edgar Morin con mayor influencia según los artículos estudiados son: *Introducción al pensamiento complejo* y *El método*.

Temáticas más trabajadas en latinoamérica a partir de las revistas en comunicación

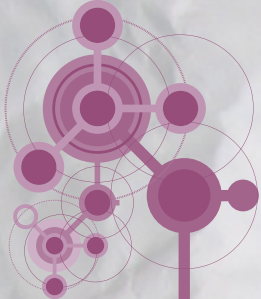
Desde los abordajes conceptuales, se puede concluir que los temas sobre los cuales los autores más dedicaron sus esfuerzos entre 2006 y 2011, para publicar en las revistas latinoamericanas son: Comunicación y Nuevas Tecnologías; seguido por Comunicación y Estrategia e igualmente Identidad Corporativa/Cultura Corporativa; para continuar con igualdad de frecuencia se encuentran Comunicación Pública, Comunicación Organizacional y Comunicación Política.

Los temas menos tratados desde el plano de las publicaciones son los relacionados con: Comunicación Global, Comunicación Empresarial, Comunicación Institucional, Gestión de la Comunicación, y entre los temas casi inexistentes se encuentran Públicos, Comunicaciones Integradas, Comunicación y Turismo, Protocolo y Cabildeo.

Elementos comunes a nivel conceptual

Tomando las temáticas del apartado anterior y revisándolas desde sus preceptos conceptuales, se encuentran algunos elementos comunes en los planteamientos de varios autores, a saber:

En Comunicación y Estrategia, resalta la complejidad y la incertidumbre como factor esencial en el marco de la estrategia. Se entienden como una característica del mundo actual que, más allá de verse como una variable negativa, es una



posibilidad para construir el futuro desde el presente, modelando la organización y sus dinámicas comunicacionales en las que se relaciona y retroalimenta de y con sus diversos *stakeholders* internos y externos. También se encuentra el diálogo como un factor vinculante, estratégico y de valor para construir realidades más humanas, convirtiéndose en articulador y armonizador de contextos.

Otros elementos comunes se concentran en la realidad entendida, como la imbricación de significados, desde lo que cada uno entiende y valora a partir de su propio contexto, y la importancia de trabajar con la realidad completa y no partida, para poner foco en lo que une y no en lo que separa, ni en las diferencias. También se insiste en el ser humano como centro y fin de la estrategia.

Otra coincidencia se encuentra en el interés por tratar el tema de la formación del comunicador. Frente a ello, se plantea por una parte la importancia de integrar en los procesos de enseñanza-aprendizaje en los estudiantes de comunicación y periodismo, el desarrollo de un pensamiento estratégico, logrando una simbiosis entre lo trabajado en el aula y lo que se genera en el entorno, favoreciendo un diálogo entre la teoría y la práctica.

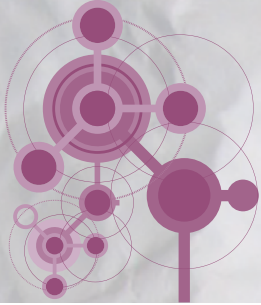
Sobre Comunicación y Nuevas Tecnologías, los elementos comunes encontrados son: se manifiestan como un tema transversal a todas las áreas y aplicaciones de la Comunicación y la Organización, tanto así que es la categoría que resultó con el mayor índice de artículos publicados, ya que en tres de las revistas investigadas esta temática resultó ser la más tratada: *Razón y Palabra*, *Cuadernos de Información y Palabra Clave*.

Otro punto de interés es el entendimiento de la Web 2.0 que resulta indispensable para actualizar la información, ofrecer contenidos completos y fomentar la participación colectiva. En la mayoría de los artículos se comenta la importancia del comunicador como experto para la gerencia de la web 2.0 y su responsabilidad en la obtención de resultados. Se resaltan los beneficios en el uso de las nuevas tecnologías, entendidas como las páginas web (intranet, extranet), así como las diversas redes sociales para lograr una planificación comunicacional personalizada, donde se generan diálogos en tiempo real, con la consecuente interacción que resulta del compartir de opiniones y percepciones frente a marcas, sucesos, personas etc, influenciando comportamientos de consumo y generando tendencias de opinión.

También se ven como beneficios la cobertura que alcanza la Internet, donde se desdibujan las fronteras y distancias geográficas, se superan las diferencias de horas, idiomas, costumbres, con una posibilidad de participación asincrónica. Es una herramienta clave en la gestión de los *stakeholders*, adaptándose a sus perfiles propios de necesidades y expectativas. La credibilidad como punto clave en la generación de reputación.

Sobre la Comunicación Organizacional se han generado múltiples estudios y la mayor polémica ha radicado en las semejanzas y/o diferencias entre Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. En cuanto a las definiciones, se encuentran como elementos comunes: la complejidad del medio en el que se desarrolla la Comunicación Organizacional; es un concepto que abarca todas las formas de comunicación en una organización; permite una visión no fragmentada de la organización, entendiendo el proceso comunicacional entre la organización y sus públicos de interés. Es una visión sistémica que se debe apoyar con las Relaciones Públicas para generar valor a la organización desde su identidad e imagen. Es un concepto que abarca todos los medios de comunicación, todas las acciones y profesiones empleadas por una organización pública o privada que desee generar opiniones, recibir inversiones, ocupar espacio en el mercado y conectar convenientemente con sus grupos de interés.

En cuanto a la Comunicación Pública, los elementos que resaltan por mencionarse en varios de los artículos que tratan este tema son: Los orígenes de la Comunicación Pública, planteados desde el Periodismo y cómo en su evolución se convirtió en uno de sus elementos de gestión. El Periodismo específicamente enfocado a los temas sociales y no tanto de orden comercial o de entretenimiento. La Comunicación Pública como espacio de conjugación entre el Periodismo, las Relaciones Públicas



y la Publicidad. La Comunicación Pública, se focaliza sobre todo por su contribución a la formación de la opinión pública y, en segundo, lugar en las eventuales decisiones y acciones gubernamentales.

Al acercarse a la Comunicación Política, algunos puntos encontrados en común se asemejan en que ellos están basados en estudios donde se presentan los casos que llevan a determinar diferencias entre épocas y entre candidatos en otras. Tienen elementos comunes en cuanto al abordaje de las nuevas tecnologías aplicadas y utilizadas en las campañas políticas y sus beneficios para lograr un acercamiento personalizado con los votantes.

Finalmente, al abordar la temática de la Identidad Corporativa/Cultura Corporativa, se encuentra que los elementos comunes se sitúan en el área de los simbolismos, rituales y las creencias compartidas, que apoyan la formación de la cultura corporativa. Se presenta continuamente que tanto la cultura corporativa como la identidad corporativa están fundadas en la gente, en la aceptación y compartición de valores, comportamientos y creencias de las personas de cara a la organización y cómo la comunicación es vital para gestionar y alinear para alcanzar los objetivos de cultura corporativa.

Estos son los elementos comunes que se encontraron en este análisis y que permiten comprender con mayor sencillez algunos de los planteamientos que están marcando la doctrina en Comunicación y Organización en Latinoamérica.

Estatus de las publicaciones en comunicación y organización en 2017

El universo para esta segunda parte del estudio está representado en 5 revistas de comunicación que se publicaron en 2017 con 183 artículos en comunicación, de estas se encontraron cinco artículos en Comunicación y Organización, demostrando que a pesar del paso de los años sigue siendo un tema que genera pocas publicaciones en las revistas de Latinoamérica.

Las temáticas abordadas en estos cinco artículos son: Relaciones Públicas, Comunicación Organizacional, Reputación, Imagen e Identidad, Comunicación Interna.

Sobresale el hecho que los cinco artículos corresponden a la presentación de casos y, además, 3 de ellos corresponden a empresas e instituciones españolas, lo que demuestra que tampoco se ha realizado un trabajo desde el análisis crítico o la propuesta teórica sobre comunicación y organización, solo se recurren a algunas definiciones para darle un basamento contextual a estas publicaciones.

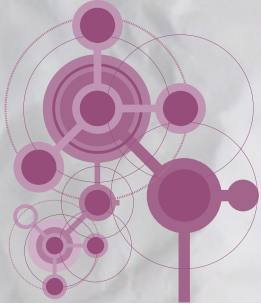
Los autores de estos artículos son: Guillermo Marca, Andrea Oliveira, Kathy Matilla, Thais Miranda, Jaime Alberto Orozco-Toro, Carmen Ferré-Pavia, Claudia Labarca, Rodrigo Rojas, Clara Inés García Vilamizar, Beatriz Peña Acuña, David Caldevilla Domínguez y Pablo Batalla Navarro.

Los autores son en su mayoría de universidades españolas, manteniendo la tendencia que se encontró en las revistas estudiadas entre 2006 y 2011. Un artículo corresponde a una autora de universidad colombiana y el otro a una universidad chilena.

En cuanto a referentes citados y sus obras, los resultados son altamente dispersos y no generan una tendencia representativa.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Es revelador que de los 2.020 artículos publicados entre 2006 y 2011, en las 10 revistas estudiadas, solo 542 artículos (26,83%) se asoman a las temáticas de Comunicación y Organización. Entre las revistas analizadas de 2017, solo cinco (2,73%) de 183



abordan estos temas, lo que significa una mínima representación en las publicaciones. Se demuestra que hay un largo camino por recorrer y analizar para posicionar esta materia entre los preferidos de los editores, autores, expertos e interesados en la investigación académica para profundizar en los temas de Comunicación y Organización.

Continuando con el ítem de autores de los artículos analizados, los resultados lucen de extremo interés, para entender quiénes son los referentes en Latinoamérica desde las publicaciones digitales. Allí encontramos claramente que los primeros dos lugares (2006-2011) están personificados en los autores españoles Amaia Arribas y Rafael Alberto Pérez. Es muy interesante ver que aunque el estudio realizado ha sido a partir de revistas latinoamericanas, los autores con mayor presencia a través de sus planteamientos y aportes no son de esta región, sino españoles, ya que también se destacan en los primeros lugares: Emma Torres Romay, Valentín Alejandro Martínez Fernández, Antonio Castillo Esparcia, Antonio Juan Briones Peñalver, Juan M. Monserrat Gauchi, Kathy Matilla, Aitor Ugarte Iturrizaga, Joan Costa, Francisco Laborda Peñalver, sumando entre ellos 50 artículos. En 2017, siguen siendo los españoles los que más han publicado en las revistas de Latinoamérica analizadas.

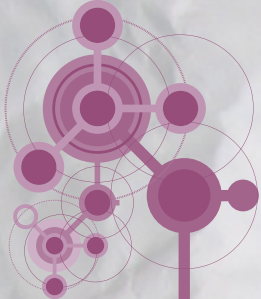
Entre los autores latinoamericanos, los de mayor presencia en los primeros 3 lugares están por países:

- Argentina: Sandra H. Massoni, Gabriela Michelini, Marcelo Manucci.
- Brasil: João José Azevedo Curvello, Ivone de Lourdes Oliveira, Paulo Nassar.
- Colombia: Antonio Roveda Hoyos y Fanny Himmelstern.
- Chile: Katia Muñoz Vásquez, Raúl Herrera Echenique y Dino Villegas.
- México: Octavio Islas, Alejandra Elizabeth Urbiola Solís y Jesús Galindo Cáceres.
- Venezuela: Juan Carlos Molleda y Yanyn Rincón Quintero.

Desde los abordajes conceptuales, se puede concluir que los temas sobre los cuales los autores más dedicaron sus esfuerzos entre 2006 y 2011 para publicar en las revistas latinoamericanas son: Comunicación y Nuevas Tecnologías; seguido por Comunicación y Estrategia e igualmente Identidad Corporativa/Cultura Corporativa; y para continuar con igualdad de frecuencia en haber obtenido el primer lugar en cada una de las revistas estudiadas, temas como Comunicación Pública, Comunicación Organizacional y Comunicación Política.

En cuanto al objetivo relacionado con la relevancia atribuida al área de la Comunicación y Organización en las ediciones de las revistas, queda claro que existe un campo fértil para la aportación académica mediante un mayor estudio, debate y difusión del desarrollo doctrinal en Comunicación y Organización, pero esto solo es posible con el compromiso decidido de los expertos en publicar sus propuestas y compartir sus saberes.

El objetivo de identificar a los autores y obras que influyen a los escritores que publican en las revistas analizadas en este estudio ha servido para detectar que los tres autores más influyentes por ser los más citados en los trabajos analizados son: Rafael Alberto Pérez y su obra más citada *Estrategias de comunicación*; representando la frecuencia más alta entre todas las obras citadas, le sigue Margarida Krohling Kunsch y su obra más mencionada *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* y James Grunig y su obra más conocida *Excellence in public relations and communication management*.



Queda evidenciado que los expertos españoles son los más presentes como autores y como influenciadores para otros académicos, lo cual refuerza el hecho que la Comunicación y Organización en esta región se encuentra marcada por la influencia teórica, procedimental, operativa y metodológica española, llevando a analizar la oportunidad de construir una incipiente escuela iberoamericana sumando esfuerzos de los académicos de ambos continentes, para aprovechar las experiencias de cada uno, creando planteamientos enriquecidos por la tradición, historia y logros, sumado a la innovación, fresca y dinámica de cada una de las partes para crear y adaptar modelos acordes a cada una de las realidades, enriqueciéndose mutuamente y generando sinergia entre todas las realidades y enfoques doctrinales.

En Latinoamérica, aún quedan grandes retos por delante, pues se sigue trabajando en definir y aclarar las diferencias entre las diversas denominaciones de la comunicación: Comunicación Organizacional, Comunicación Corporativa, Comunicación Empresarial, Comunicación Institucional, Relaciones Públicas, Comunicación Integral, Comunicación Estratégica, entre otras que responden a usos más locales, ya que incluso en el mismo país se pueden encontrar diversas denominaciones sobre el mismo asunto.

Así, por ejemplo en México, una parte del país habla de Comunicación Organizacional, otro de Comunicación Corporativa, aunque en entrevistas realizadas a varios expertos en el tema afirman que se utiliza más la nomenclatura de Comunicación Organizacional; además, se encuentra en México que las Relaciones Públicas están más referenciadas por Putnam que por Grünig, caso que resulta interesante ya que en el resto de Latinoamérica Grünig es el mayor referente de la Relaciones Públicas modernas.

En Argentina predomina, tanto a nivel académico como empresarial, la denominación de Relaciones Públicas; en Colombia se dividen entre Comunicación Organizacional y Comunicación Corporativa; y en Brasil predomina el término de Comunicación Organizacional, además de encontrarse una diferenciación con Relaciones Públicas en cuanto a sus definiciones, abordajes y metodologías, un asunto que aún en el resto de Latinoamérica se sigue discutiendo, proponiendo y construyendo en aras de encontrar respuestas que se adecúen a los retos que la organización pública, privada y del tercer sector espera de los académicos y profesionales del área.

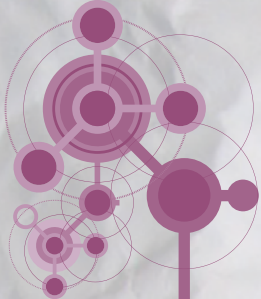
REFERENCIAS

CANELÓN, Agrivalca; SILVA, Narsa. Comunicación organizacional en latinoamérica. Retrospectiva, voces y horizonte. *In*: AGUIRRE, Jesús; BISBAL, Marcelino (ed.). *Prácticas y travesías de comunicación en latinoamérica*. Caracas: Fundación Centro Gumilla, 2010. p.183-207.

CASTILLO, Antonio; CARRETÓN, María Carmen. Investigación en comunicación. Estudio bibliométrico de las revistas de comunicación en España. *Revista Comunicación y Sociedad*, Navarra, v.23, n.2, p.289-327, 2010. Disponible em: <https://bit.ly/2XUjSLR>. Acceso em: 3 fev. 2019.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. *Metodología de la investigación*. Mexico, DF: McGrawHill, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Kröhling. Comunicação organizacional e relações públicas: perspectivas dos estudos latino-americanos. *Revista de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación*, São Paulo, ano5, n.8-9, p.226-240, 2008. Disponible em: <https://bit.ly/2JEKldZ>. Acceso em: 18 dez. 2018.



ORJUELA CÓRDOBA, Sandra Patricia. *Comunicación organizacional. Teoría y estudios*. 2015. Tese (Doutorado em Comunicação Audiovisual e Publicidade) – Faculdade de Ciências da Comunicação, Universidade de Málaga, Málaga, 2015. Disponível em: <https://bit.ly/30C7Of0>. Acesso em: 3 jan. 2019.

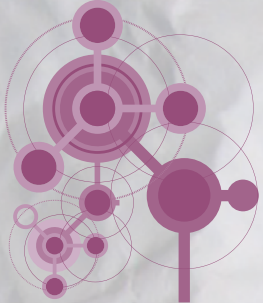
PRITCHARD, Alan. Statistical bibliography or bibliometrics? *Journal of Documentation*, Bingley, v.25, n.4, p.348-349, 1969.

ROGEL-SALAZAR, Rosario; SANTIAGO-BAUTISTA, Irvin; MARTÍNEZ-DOMÍNGUEZ, Néstor. Revistas científicas latinoamericanas de comunicación indizadas en WoS, Scopus y bases de datos de acceso abierto. *Revista Comunicación y Sociedad*, Guadalajara, n.30, p.167-196, 2017. Disponível em: <https://bit.ly/30KrtJE>. Acesso em: 18 dez. 2018.

Artículo recibido el 12.02.2019 y aprobado el 12.07.2019.

ENTREVISTA





Voces reconocidas en Comunicación Organizacional en de América Latina¹

Vozes reconhecidas na Comunicação Organizacional na América Latina

Recognized voices in Organizational Communication in Latin America

La Comunicación Organizacional en América Latina, tiene hoy un desarrollo importante, gran parte gracias al trabajo que han logrado conjuntar dos mujeres: María Antonieta Rebeil Corella, desde México, y Margarida Krohling Kunsch, desde Brasil. Ambas con visiones que conjugan esfuerzos para impulsar el crecimiento de la Comunicación Organizacional considerando el trabajo previo de Europa y Estados Unidos, pero enfocándolo en nuestros contextos Latinoamericanos.

La entrevista se desarrolla en el encuentro *Escuchando nuestras voces: perspectivas latinoamericanas en Comunicación Organizacional*, en el que más de 30 académicos e investigadores se reúnen para dialogar con las contribuciones teóricas de investigación y las distintas denominaciones a la Comunicación Organizacional que se le atribuyen en nuestros países latinoamericanos. En este escenario, María Antonieta y Margarida nos comparten su experiencia y visión como líderes en el desarrollo de la Comunicación Organizacional. Este conversatorio es un ejemplar único en el que se encontrará la respuesta de líderes latinoamericanas respecto a la Comunicación Organizacional.

¹ Conversatorio realizado en el marco del 1er encuentro *Escuchando nuestras voces: perspectivas latinoamericanas en Comunicación Organizacional*, 28 de julio de 2018, Universidad de Costa Rica, San José, Costa Rica. Entrevistadora: Griselda Guillén Ojeda (Escuela de Ingeniería y Negocios – Universidad Autónoma de Baja California).

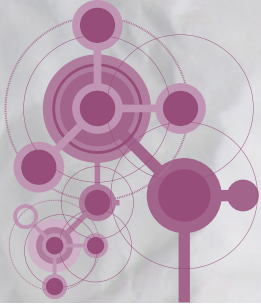


Foto: María Antonieta Rebeil Corellas

María Antonieta Rebeil Corella

- Doctora en Ciencias Sociales con especialidad en Sociología Organizacional por la Universidad Iberoamericana
- Universidad Anáhuac, México
- Maestría en Educación y Desarrollo por la Universidad de Stanford
- Licenciatura en Ciencias de la Comunicación por el Iteso de Guadalajara
- Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel 2 del Consejo de Ciencia y Tecnología.
- Fundadora del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (Cica) de la Facultad de Comunicación de la Universidad Anáhuac México. Ella ha sido la directora desde el 2014 a la fecha. Fundó del programa Doctoral en Comunicación Aplicada y el Doctorado en Investigación de la Comunicación que opera desde 2010 hasta la fecha.
- Coordinadora ejecutiva de la Red Internacional en Investigación y Consultoría en Comunicación (Riicc)
- Coordinadora en Grupo de Trabajo 2 de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas de Alaic
- Coordinadora de Investigación del Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación de las Ciencias de la Comunicación (Coneicc)
- Vicecoordinadora del Grupo de Investigación de Comunicación Organizacional en la Asociación Iberoamericana de Comunicación (Asibercom)
- Coautora de más de 15 libros y números artículos de revista arbitradas y de especialidad a nivel nacional e internacional
- E-mail: arebeil@anahuac.mx

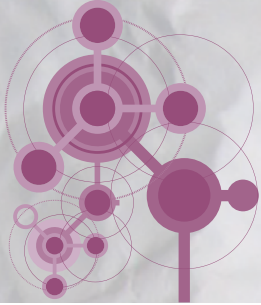
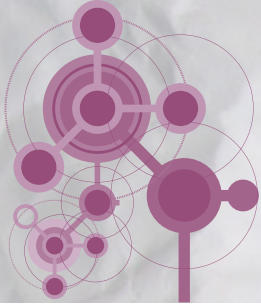


Foto: Margarida Krohling Kunsch

Margarida Krohling Kunsch

- Doutora em Ciências da Comunicação e livre-docente em Teorias e Processos de Comunicação Institucional, pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Professora titular e ex-diretora da Escola de Comunicações e Artes de Universidade de São Paulo.
- Pró-Reitora Adjunta da Pró-Reitoria de Cultura e Extensão da Universidade de São Paulo
- Pesquisadora vinculada ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), do Ministério de Ciência e Tecnologia do Brasil.
- Autora de vasta produção científica em Ciências da Comunicação e em Comunicação Organizacional e Relações Públicas. Publicou três livros próprios, com destaque para Planejamento de relações públicas na comunicação integrada, 89 capítulos de livros e 32 artigos em periódicos científicos nacionais e internacionais e organizou 40 coletâneas dessas áreas.
- Coordenadora do Centro de Estudos de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Cecorp) da ECA-USP.
- Presidente da Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional (Abrapcorp) e de Relações Públicas e do Conselho Curador da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom).
- Foi Presidente da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom), Federação Brasileira das Associações Científicas e Acadêmicas de Comunicação (Socicom), Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (Alaic), Confederação Ibero-Americana das Associações Científicas e Acadêmicas de Comunicação (Confibercom)
- Criadora, diretora responsável e editora de duas revistas científicas: Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, da ECA-USP; e Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, da Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (Alaic).
- E-mail: mkkunsch@usp.br e mkkunsch@uol.com.br



Griselda – *Buenas tardes, gracias por aceptar la invitación. En este Conversatorio “Voces reconocidas de América Latina” invitamos a dos mujeres reconocidas en América Latina por su trayectoria en el ámbito de la Comunicación Organizacional. La doctora Margarida Krohling Kunsch de la Universidad de São Paulo, Brasil, y la doctora María Antonieta Rebeil Corella de la Universidad Anáhuac, México. Los aportes de ambas han sido cruciales en la configuración del campo en nuestra región.*

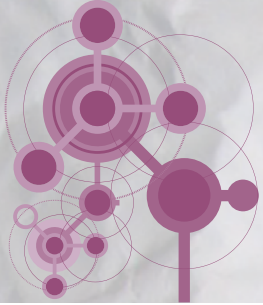
Iniciamos con algunas preguntas que actualmente nos hacemos los académicos, investigadores y profesionales buscando certeza en este campo de la Comunicación Organizacional. ¿Cuáles son las bases para conceptualizar la Comunicación Organizacional?, ¿qué relación ha mantenido esa conceptualización con la Escuela Latinoamericana de Comunicación (ELACOM)?, ¿desde dónde conceptualizamos, a partir de lo que estamos viviendo, nuestras realidades sociales? y ¿cómo abordarlo?

María Antonieta – Bueno, en primer lugar, muchas gracias, es un honor para mí que me hayan considerado en este conversatorio con tan distinguidas colegas, Margarida y Griselda. En segundo lugar, yo quiero empezar por la parte de ¿cuál ha sido la influencia de la Escuela Latinoamericana de la Comunicación en esta concepción que tenemos de la Comunicación Organizacional en América Latina? La Escuela Latinoamericana presenta, de manera muy sencilla, para nosotros, la base en la cual fuimos formados como comunicólogos con el pensamiento del doctor Marques de Melo, quien lamentablemente se nos ha adelantado y que nos tiene a todos aun tristes con esa enorme pérdida para el campo de la Comunicación. José Marques y su grupo de Asociación Latinoamericana de Investigadores en Comunicación (ALAI) fueron los primeros pensadores que se atrevieron a decir: “sí, tenemos una Escuela distinta, distinta a la de Frankfurt, a la de Inglaterra, a la de Estados Unidos, tenemos algo muy diferente que expresar sobre la disciplina de la Comunicación, y tomamos el reto de sistematizar”. El doctor Marques de Melo y otros colegas que le fueron siguiendo, como es el caso del Dr. Gustavo Adolfo León Duarte de la Universidad de Sonora, han continuado esa tradición tratando de sistematizar esta Escuela Latinoamericana de la Comunicación. En este marco, como latinoamericanos fuimos formados, no sin voltear a las otras influencias que teníamos desde Europa y desde Estados Unidos.

Cabe señalar que se dice que una escuela del pensamiento se conforma o se institucionaliza a partir de tres factores: el primero es que existan los programas educativos en las universidades para formar a profesionales, en este caso, de la Comunicación y, muy particularmente en el marco del interés de los aquí presentes, a comunicadores organizacionales; segundo, que existan revistas científicas de comunicación, cabe señalar que en América Latina la revista ORGANICOM fue fundada y sigue vigente gracias al esfuerzo y visión de Margarida Khroling Kunsch; y tercero, que existan asociaciones como ALAI, Asociación Iberoamericana de Comunicación (ASIBERCOM) y ahora, en nuestro caso de comunicadores organizacionales, la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales de la Comunicación Organizacional (AMIPCO), que hoy nos convoca y que por cierto es algo que Griselda Guillén muy hábilmente ha realizado y continúa haciendo. Yo diría que esos tres factores están muy avanzados y bastante maduros en nuestro contexto. Considero que esto ha sido la gran influencia de la Escuela Latinoamericana para definir quiénes somos en este momento.

Margarida – Muchas gracias. Es un placer estar ahora aquí. Felicidades por la organización perfecta del evento, que considero que es un encuentro que va a generar buenos frutos. Con relación a la pregunta sobre la Escuela Latinoamericana, no quiero repetir lo que Antonieta ya manifestó. Quiero destacar también el papel de ALAI y el grupo de trabajo en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, que fue la forma que encontramos para reunir un poco el pensamiento comunicacional latinoamericano de estas áreas.

Un poco con relación a la pregunta ¿cuáles son las bases de la conceptualización de comunicación organizacional? La Comunicación Organizacional tiene sus raíces en varios campos, como los estudios organizacionales, la administración y las teorías de las organizaciones; la sociología y la psicología social y organizacional; la antropología, la lingüística y la retórica;



y la teoría de la comunicación. Por tanto, sus estudios involucran varias ciencias en una perspectiva interdisciplinar. Los estudiosos de esas áreas fueron los primeros en desarrollar trabajos que señalan preocupación por la comunicación en las organizaciones y dieron la posibilidad de ser vistos como los precursores de un campo que hoy es considerado como una disciplina académica. A diferencia del pasado, donde las bases estaban en la psicología social y la sociología, hoy tenemos teorías propias más centradas en las Ciencias de la Comunicación. Yo creo que en la Comunicación Organizacional en América Latina tenemos grandes avances y hemos defendido una visión amplia, abarcadora y holística. En la obra colectiva *Comunicação organizacional*, organizada por mí en 2009, en dos volúmenes, los autores abordan diversas percepciones teóricas y aplicadas.

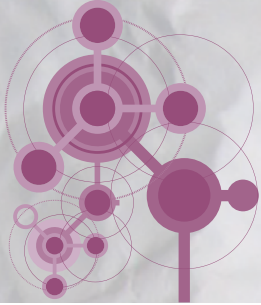
Entiendo la Comunicación Organizacional primero como un fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones y todo su contexto político, económico y social; además, existe un fenómeno inherente a la naturaleza de las organizaciones y a los grupos de personas que la integran; la Comunicación Organizacional envuelve los procesos comunicativos y todos sus elementos constitutivos. En ese contexto, se hace necesario ver a la comunicación insertada en procesos simbólicos y enfocada en los significados de los agentes involucrados, de los relacionamientos interpersonales y grupales, valorizando las prácticas comunicativas cotidianas y las interacciones en sus formas más diversas de manifestación y construcción social. Por tanto, en esa línea de pensamiento se supera la visión lineal e instrumental de la comunicación por una visión mucho más compleja y abarcadora.

Otra vertiente para considerar es el alcance de la Comunicación Organizacional, en la cual se configuran las diferentes modalidades que permean su concepción y sus prácticas. Es lo que, ya desde los años 1980, de forma pionera, denominé "Comunicación Organizacional Integrada", comprendiendo la comunicación institucional, la comunicación mercadológica, la comunicación interna y la comunicación administrativa, que acontece a partir de objetivos y propósitos específicos. Bajo esta perspectiva, las acciones comunicativas necesitan ser guiadas por una filosofía y una política de comunicación integrada que tengan en cuenta las demandas, los intereses y las expectativas de los públicos/sujetos involucrados y de la sociedad. Debe haber total integración entre esas modalidades comunicacionales para la búsqueda y el alcance de la eficacia, la eficiencia y la efectividad organizacional en beneficio de los públicos y de la sociedad como un todo, y no solo de las organizaciones.

Como se puede observar, la Comunicación Organizacional, en esta perspectiva global, es por sí sola compleja. En ese sentido, el área de la comunicación deja de tener una función apenas táctica y pasa a ser considerada estratégica. O sea, debe considerar la cuestión humana y agregar valor a las organizaciones, es decir, debe ayudar a las organizaciones a valorar a las personas y a cumplir su misión, alcanzar sus objetivos globales, contribuir en la fijación pública de sus valores y en las acciones para alcanzar su ideario en el contexto de una visión de mundo bajo la égida de los principios éticos. Si consideramos la perspectiva crítica como una de las características del pensamiento comunicacional latinoamericano, podemos defender una visión mucho más amplia de la Comunicación Organizacional y no restringida a una concepción instrumental y funcionalista, e identificar de alguna forma esa relación.

Muchos estudios que vienen siendo desarrollados en Brasil, sobre todo a nivel de postgrado, han tenido una preocupación en trabajar en la línea crítica y según la teoría de la complejidad. Sin embargo, de acuerdo con mi experiencia como investigadora y orientadora de tesis, no se ha dado un énfasis a la vinculación de la Comunicación Organizacional y de las Relaciones Públicas a la ELACOM.

Griselda – Respecto a los abordajes teóricos y metodológicos de la comunicación organizacional. Desde su punto de vista y su trayectoria, ¿cómo ha evolucionado el campo, ¿qué han observado, incluso ustedes que han vivido, propuesto y desarrollado aspectos teóricos y metodológicos?

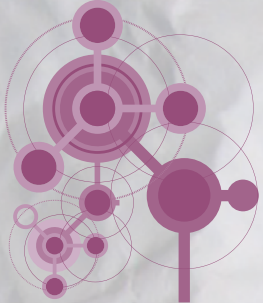


María Antonieta – Yo diría que la Comunicación Organizacional ha presentado grandes retos tanto teóricos como metodológicos. En primer lugar, muchas personas consideran que la misma comunicación no es una disciplina en sí. Esta es la primera batalla que tenemos que librar. Nos insisten que se trata de nada más que un campo de estudio en donde confluyen la Antropología, la Sociología, las Ciencias Políticas, la Psicología Social, la Cibernética, la Semiología, la Lingüística, entre otras. Al volver la vista hacia quienes nos decimos comunicólogos, con frecuencia suelen considerarnos creadores de posters, que podemos combinar colores divinamente o que somos muy hábiles para comunicar bien o de manera accesible lo que otros piensan. La Comunicación en sí es una disciplina y tiene mucho que aportar a la sociedad, es lo que permite que se cambie, que fluya y que se transforme en algo cada vez mejor. Esa, es la primera batalla, lo siguiente es ¿cómo entender esta subdisciplina que es la Comunicación Organizacional? Empiezan a fluir una serie de ideas, pasamos de un concepto muy administrativo, muy gerencial, y se ha ido complejizando y hasta el día de hoy, uno de los colegas que estaba en una de las mesas en este evento, dio en el clavo, Curvello de Brasil, nos dijo de manera natural, “nos están invitando a los Comunicólogos Organizacionales a concebir a las organizaciones, instituciones, asociaciones y comunidades, porque, finalmente, todas estas son formas organizativas”; y algo mucho más amplio que la comunicación es cómo concebir esta serie de núcleos alrededor de los cuales se organiza la sociedad más compleja. Creo que este reto de cómo concebimos la organización y cómo la comunicación da vida a esta concepción y la hace posible. Considero que es al mismo tiempo un gran reto, pero también una maravilla creada por el hombre, en la que hay que ir reflexionando.

Margarida – Creo que en América Latina hubo grandes avances, pero aún faltan bases más consistentes de teorías del campo y de referenciales metodológicos más específicos dirigidos a esta área. Tenemos pocos estudios sobre teorías de la comunicación en general. Una perspectiva que me parece importante destacar de nuestra realidad brasileña es que trabajamos mucho la perspectiva crítica. Es una característica también de la ELACOM. Con relación a la metodología, podemos considerar las varias vertientes que han contemplado la producción científica disponible, sobre todo de las disertaciones de maestría y de las tesis de doctorado del campo de la Comunicación Organizacional y de las Relaciones Públicas en el país. Se identifican diferentes métodos y procedimientos metodológicos utilizados por los autores. También ocurre que algunas veces las bases del referencial metodológico empleadas no siempre están claras en las producciones científicas disponibles. Defendemos la necesidad y la importancia de la investigación empírica, considerando que nosotros somos parte de las ciencias sociales aplicadas. Las Ciencias de la Comunicación son parte de las ciencias sociales.

Entonces, la pregunta es ¿cómo se construye una teoría? Es justamente a partir de los estudios de las prácticas que reunimos un conjunto de datos que posibilitan traer nuevas reflexiones y construir teorías. Necesitamos incentivar más, lo hacemos sí, pero hay que buscar aportes financieros porque cuesta caro hacer investigaciones empíricas enfocadas en fenómenos y ciertas realidades observables por parte de un investigador. Mi experiencia también, como investigadora y orientadora, es que son varias las dificultades que hemos encontrado para tener acceso, para que las organizaciones colaboren, no hay una cultura científica para eso. Lo veo como un desafío para que la gente cree más estudios. Otra cosa importante que debo destacar es que la teoría y la práctica no deben estar separadas. Una buena teoría debe dar la base para una investigación empírica. Por eso es muy importante mapear, conocer la producción científica que vienen generando los países.

Siento también que es el momento para tener estudios comparativos, Luiz Alberto de Farias desarrolló, a nivel de doctorado, con el apoyo de María Antonieta, un estudio comparativo entre los campos académicos de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas en Brasil y México. Considero que necesitamos conocer las características de la producción de cada país para tener una visión más amplia, de conjunto. Otro aspecto para considerar es que la literatura sobre metodología en comunicación está centrada sobre todo en las ciencias sociales y en innumerables manuales de metodología científica general. Creo que ésta necesita ser revitalizada y ampliada con adaptaciones más pertinentes para los diferentes campos de la Comunicación, sobre todo en la aplicación a los campos de la Comunicación Organizacional y de las Relaciones Públicas.



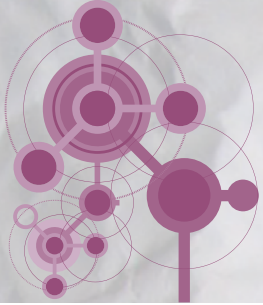
Griselda – *Bien y con respecto a este desarrollo de la Comunicación Organizacional desde el punto de vista teórico y metodológico, consideran que esto que se ha desarrollado en Latinoamérica ¿aporta algo a las ciencias sociales, hemos aportado cosas distintas o todavía estamos debiendo en ese aspecto?*

María Antonieta – Creo que lo que hemos hecho es complejizar el fenómeno mismo, lo hemos hecho más sofisticado, con el apoyo de muchos colegas. Por ejemplo, aquí entre nosotros está Antonio Castillo quien ya empezó a hablar del *lobbying*, un tema que anteriormente no solíamos incluir en el campo de la Comunicación Organizacional. Están los temas de la crisis, de los conflictos que trabajamos de una manera particular, pues en nuestro país trabajamos crisis de todo tipo, desde las naturales hasta las que creamos nosotros como sociedad. Y ahí también hemos ido aportando. También voy a referirme a Eva María Pérez, quien también está presente. Eva hizo un trabajo exhaustivo de cómo la ética tiene que estar incluida en los estudios de la comunicación, y cómo sin ese componente fundamental no estamos siendo auténticos comunicólogos organizacionales. En el público está Cristina Barroso quien nos ha señalado, de manera muy destacada, acerca de los temas de la interculturalidad, conflictos y oportunidades que se dan cuando dos organizaciones se encuentran para trabajar en conjunto. Incluso, a veces se trata de organizaciones que hablan el mismo idioma. Hay tanto que decir sobre la cultura organizacional que apenas hemos iniciado su análisis. También, Rebeca Arévalo presente nos ha invitado a sumar el tema de la confianza, del capital social, así como en las tramas del liderazgo en las empresas. En este encuentro de estudiosos iberoamericanos que hoy alberga la Universidad de Costa Rica, estamos reunidos tantos que han contribuido de manera fundamental a que este fenómeno se estudie de manera más compleja. Hoy se nos marcan nuevas pautas, nuevos retos para la evolución de esta ciencia. Este continente, junto con España, hemos aportado nuevas vertientes de acercamiento al fenómeno. En Estados Unidos, los estudiosos permanecieron muchos años en los enfoques Psicosociales y de la Administración como fuente de explicación de la Comunicación Organizacional. Ciertamente, uno de los puntos de quiebre fue la construcción de la Teoría de la Comunicación Constitutiva de las Organizaciones (CCO) con las iniciativas de Linda Putnam, en la Universidad de Santa Bárbara, y Robert McPhee, en la Universidad Estatal de Arizona. Desde luego, son fundamentales las aportaciones desde la Lingüística de la Universidad de Montreal en Canadá. Estos pensadores nos propusieron que en vez de asumir por dada la organización y luego analizar, señalan que la comunicación antecede a la organización, la constituye y los hace a través de flujos, intercambios, interacciones vivificantes, que le dan vida y la traen, por así decirlo, a la existencia.

En América Latina se ha desarrollado la Comunicación Organizacional de manera tan sofisticada debido a la complejidad de nuestra sociedad, a cuestiones que no únicamente dan seguimiento a asuntos gerenciales, de negocios, a retos de cómo “vender más”, o “ser más productivos”. Estamos ante organizaciones, instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil que cada vez nos demandan más retos para entender qué es lo que pasa al interior de estas. Para ello, hemos tenido que elaborar nuestros propios paradigmas teóricos y en muchas ocasiones estamos elaborando nuevas metodologías.

Margarida – Con relación a los temas que faltan, lo ideal sería que ya tuviéramos un mapeo de la producción de los diversos países. Pero yo considero que hoy hay temas que están en la agenda internacional, mundial, la cuestión que ya fue mencionada, la ética, la cuestión de la diversidad, la cuestión de género y yo diría la propia epistemología del campo. Por lo que acompañamos en los últimos años, diversos investigadores de países de la América Latina han demostrado mucho interés por los estudios de esas áreas de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. Sobre todo Brasil, México y Colombia, por las investigaciones ya desarrolladas y por la literatura disponible en el mercado editorial.

En realidad, faltan más investigaciones colectivas y estudios comparativos de esas áreas por países para una mejor configuración de su historia y de su desarrollo en la región. La literatura disponible nos permite observar que los estudiosos latinoamericanos en muchos países ven la Comunicación Organizacional de una forma integral, involucrando las diversas modalidades/subáreas



comunicacionales y valorándola cada vez más en términos de investigación académica y de prácticas. En el contexto de la realidad brasileña, los asuntos más tratados en el conjunto estudiado de disertaciones y tesis, que son generadas a partir del 2000, se caracterizan por una gran diversidad temática de objetos y mucha sintonía con la contemporaneidad y con las nuevas demandas de la sociedad y del mercado. Esto indica que el campo académico de la Comunicación Organizacional y de las Relaciones Públicas está atento a los acontecimientos y a las prácticas comunicativas en el contexto de las organizaciones y los procesos sociales.

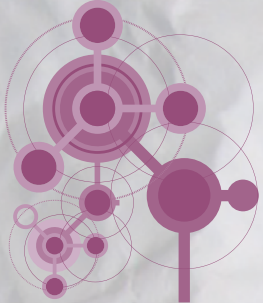
Con bases en levantamientos y registros de la producción científica presentada en los centros de postgrado en Brasil, los temas más presentes en trabajos a nivel de maestría y doctorado, en las dos últimas décadas, son: la comunicación con la comunidad, las políticas públicas, la comunicación pública, la responsabilidad social, la comunicación en el tercer sector, la comunicación interna, el diálogo y las interacciones, la tecnología, las redes y los medios sociales, la comunicación y la sostenibilidad, la comunicación y la cultura organizativa, las narrativas y la memoria institucional de la comunicación, estrategias de comunicación, diversidad, comunicación organizacional y teoría de la complejidad (que tiene un énfasis grande, aquí está Cleusa Scroferneker, de la Pontificia Universidad Católica de Rio Grande do Sul), discurso organizacional, comunicación, mercado y marca (*branding*), y también evaluación y medición de resultados en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. Del conjunto de tesis son los temas que están más presentes en el caso de Brasil.

Griselda – *Margarida contestó unas de las siguientes preguntas en parte ¿cuáles son aquellos temas de comunicación organizacional explorados y cuáles nos hacen falta explorar? sobre todo con estos cambios de las organizaciones tan rápidos con las nuevas tecnologías que muchas veces nos rebasan.*

María Antonieta – Yo hablaría de dos cosas básicamente. Una sería que nos hace falta entender mejor cuál sería la naturaleza misma de las organizaciones, entenderlas porque la comunicación constituye las organizaciones, es ese contexto es en donde ocurre la comunicación y de donde sale la comunicación a otras organizaciones. Y, bueno, yo voy a lanzar algo, una iniciativa, creo que de aquí de este tipo de reuniones debe salir un formato, más consensuado entre todos nosotros, para certificar al Comunicador Organizacional, creo que hace falta ese punto, que creo que deberíamos estar pensando seriamente en convertirnos, pues, en algo más que simplemente observadores, simplemente investigadores, de un fenómeno que tenemos y que ha sido tan interesante analizar. Y dar pasos más allá, donde podamos decir: ¿cuál es el conjunto de habilidades?, ¿cuál es el conjunto de saberes que tiene que reunir un comunicador organizacional para funcionar mejor en sociedad y dar un mejor servicio a las organizaciones?

Margarida – En nuestro grupo de aportes teóricos, se habló del tema: las grandes empresas y organizaciones tienen toda una estructura de comunicación, de inversiones, etcétera, pero es importante ver cómo podemos valorizar también las pequeñas organizaciones, porque las organizaciones sociales, los movimientos sociales y los grupos comunitarios también necesitan de estudios y metodologías. Los estudios deben privilegiar ese segmento de grupos minoritarios; la cuestión de género, los refugiados, son temas que están ahí y merecen ser investigados. Organizaciones pequeñas que trabajan con emprendimientos sociales es una realidad común que compartimos, verificar cómo estas organizaciones están planificando, gestionando sus procesos de comunicación. Es difícil responder esta pregunta sin tener un mapeo de la producción científica que es generada en los diversos países. Sin embargo, creo que temas como género, ética y cumplimiento, epistemología del propio campo todavía son poco explotados en América Latina.

Griselda – *Muy bien, para finalizar ¿cuál consideran que es el futuro de la comunicación organizacional, hacia dónde tenemos que ir, que se tiene que desarrollar, sobre todo para América Latina?*



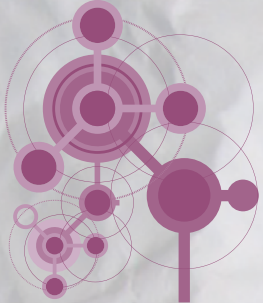
María Antonieta – Es una gran pregunta. Yo creo que es la pregunta central que nos tenemos que estar haciéndonos todos. Ciertamente, tenemos mucho que aportar para América Latina, en particular, en donde tenemos sociedades altamente desiguales, en donde son las pequeñas empresas, las micro que llevan la carga más fuerte de dar empleo a la sociedad y de producir los bienes y servicios que necesitamos. Considero que sí debemos pensar en estas problemáticas, en donde las desigualdades, no son solo socioeconómicas, sino también educativas, de género y la violencia, en donde también las organizaciones tienen mucho que hacer, porque a veces, en las escuelas como instituciones y en las organizaciones del trabajo en donde generamos estas actitudes de violencia y agresivas hacia las personas, hacia las mujeres y otros grupos minoritarios. Veo a América Latina como un campo muy basto con sus peculiaridades sociales que nos va a permitir ir viendo en dónde están aquellas necesidades más álgidas. Los invito a todos que cuando pensemos en Comunicación Organizacional, hay que dejar de pensar únicamente en las grandes empresas transnacionales como el lugar donde se da nuestra acción y en el lugar en donde ya están establecidas estas grandes unidades de comunicación o gabinetes. Nos debemos plantear la necesidad de incidir en otros tipos de organizaciones, como son las instituciones tanto las públicas como las privadas y las de gobierno. Debemos atender los retos que nos ponen los organismos internacionales, que también constituyen formas organizativas. Así mismo, queda por delante todo el espacio de las asociaciones del tercer sector: las filantropías, asociaciones civiles, instituciones de asistencia pública. En todas estas es la comunicación el proceso más importante de toda sociedad, de todo sistema, en toda unidad, incluidas las formas de vida biológicas. Sin comunicación no hay vida.

Y, bueno, desde luego ahora y siempre, invitamos a la discusión a los españoles, quienes por tantos años han contribuido en fundación y gestión de nuestros programas de formación doctoral y de maestría. Ellos han contribuido de manera importante a construir la disciplina, a reflexionar en conjunto, a observar los cambios y a sugerir nuevos caminos de andamiaje necesarios.

Margarida – Antonio Castillo y Ana Almansa ya son brasileñistas y latinistas, siempre presentes y con libros publicados en portugués también. Invertir en las investigaciones científicas con miras a mapear el “estado del arte” del campo en América Latina, y cómo se desarrolla la producción científica disponible en forma de tesis, libros, artículos en revistas científicas, congresos etc., puede ser un buen camino hacia posteriores estudios; realizar estudios comparativos del campo entre países y promover coloquios académicos como este, reuniendo investigadores y estudiosos para debatir las grandes demandas actuales de la sociedad latinoamericana, que, como bien lo señaló María Antonieta, es una sociedad totalmente desigual, con muchos problemas.

Muchas veces se destaca a Siria donde los refugiados están yendo para Europa, pero nosotros tenemos Venezuela, que tiene frontera con Colombia y con Brasil, son miles que salen, para Brasil ya más de 20 mil. Y ahora también de Nicaragua se están viniendo hacia Costa Rica. En el siglo XXI, los problemas de este tipo, de migraciones, personas en la frontera de Estados Unidos que se separan de sus hijos, son muchos problemas sociales, que los refugiados están buscando mejores condiciones de vida, son víctimas de una sociedad. Y todo esto es una realidad social crucial para nosotros. Debemos contemplar nuestros estudios de esas demandas. Necesitamos conocer y reflexionar sobre lo que estamos haciendo. Muchas veces evaluamos poco, y tenemos que ser más críticas también de lo que producimos.

Solo así vamos a avanzar y ocupar los debidos espacios en la comunidad académica internacional de las Ciencias de la Comunicación. Si realmente trabajamos con bases científicas como se habló, en general, los otros campos desconocen todos los avances, las teorías de las áreas, a veces nuestros propios pares de teorías de la comunicación de periodismo desconocen lo que desarrollamos en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas. Entonces, es una batalla para enfrentarse. Solo con la producción y el trabajo podemos ocupar más espacio.

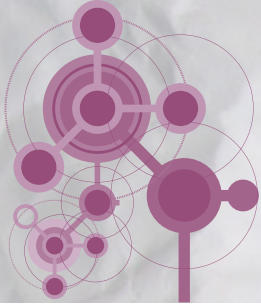


Griselda – Agradecemos a las doctoras María Antonieta y Margarida por esta entrevista que nos han permitido realizar, gracias por sus aportaciones en este espacio y en el campo.

Artículo recibido el 12.07.2019 y aprobado el 12.07.2019

PRESQUISA





Las acciones de *marketing* interno y el compromiso organizacional en hoteles de cuatro y cinco estrellas

Ações de marketing interno e comprometimento organizacional em hotéis de quatro e cinco estrelas

Internal marketing actions and organizational commitment in four and five star hotels



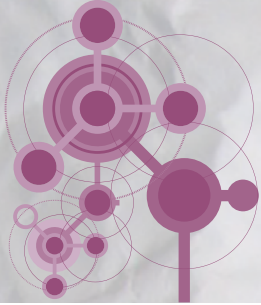
Laura Monserrat Luna Valderrabano

- Maestra en Mercadotecnia
- Docente por asignatura en la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad Autónoma de Baja California
- llunavalderrabano@gmail.com



Nina Alejandra Martínez Arellano

- Doctora en Ciencias y Humanidades para el Desarrollo Interdisciplinario
- Coordinadora de la Maestría en estudios socioculturales. En la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Autónoma de Baja California.
- nina.martinez@uabc.edu.mx



Resumen

Esta investigación parte de la teoría del *marketing interno* y sus efectos en el desarrollo organizacional, con una perspectiva en el desempeño de los miembros de la organización (clientes internos), identificando las acciones que contribuyen a fortalecer su *compromiso organizacional*. Así como analizando que acciones son las que influyen directamente en la calidad de la prestación de los servicios que presta cada empresa hotelera hacia sus clientes externos. Presenta un análisis inicial de la relación que existe entre las acciones de *marketing* interno y el compromiso organizacional de los clientes internos que laboran en hoteles de cuatro y cinco estrellas. Para alcanzar dicho objetivo, se creó un instrumento cuantitativo denominado cuestionario *Internal marketing-commitment*, compuesto por 40 ítems que evalúan el nivel de compromiso organizacional que tienen los clientes internos, así como su percepción acerca de las acciones de *marketing* interno en la empresa; a través de las cuales se busca medir cómo las acciones de *marketing* interno contribuyen a fortalecer el compromiso organizacional en los hoteles. Los resultados de la aplicación del instrumento muestran que existe una correlación positiva entre ambas variables, lo que indica que a una mayor percepción de acciones de *marketing* interno, mayor es el nivel de compromiso organizacional que presentan los clientes internos.

PALABRAS CLAVE: *MARKETING* INTERNO • COMPROMISO ORGANIZACIONAL • SECTOR HOTELERO.

Resumo

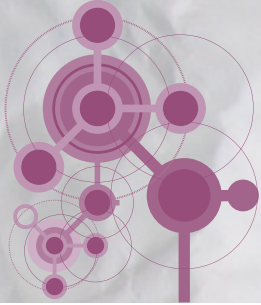
Esta pesquisa se baseia na teoria do marketing interno e seus efeitos no desenvolvimento organizacional. Com uma perspectiva sobre o desempenho dos membros da organização (clientes internos), identifica as ações que contribuem para fortalecer seu comprometimento organizacional, além de analisar quais ações influenciam diretamente na qualidade da prestação dos serviços que cada empresa hoteleira oferece aos seus clientes externos. Apresenta uma análise inicial da relação entre as ações de marketing interno e o comprometimento organizacional dos clientes internos que atuam em hotéis de quatro e cinco estrelas. Para atingir esse objetivo, foi criado um instrumento quantitativo chamado questionário *Internal marketing-commitment*, composto por 40 itens que avaliam o nível de comprometimento organizacional dos clientes internos, bem como sua percepção das ações internas de marketing da empresa, por meio do qual se busca medir como as ações de marketing interno contribuem para o fortalecimento do comprometimento organizacional nos hotéis. Os resultados da aplicação do instrumento mostram que existe uma correlação positiva entre as duas variáveis, o que indica que quanto maior a percepção das ações de marketing interno, maior o nível de comprometimento organizacional que os clientes internos apresentam.

PALAVRAS-CHAVE: *MARKETING* INTERNO • COMPROMISSO ORGANIZACIONAL • SETOR HOTELEIRO.

Abstract

This research is support on the theory of internal marketing and its effects on organizational development. With a perspective on the performance of the members of the organization (internal clients), identifying the actions that contribute to strengthen their organizational commitment. As well as analyzing wich actions are those that directly influence the quality of the provision of the services that each hotel company provides to its external clients. Presenting an inicial analysis of the relationship between internal marketing actions and the organizacional commitment of internal customers working in four and five stars hotels. To achieve this objective, a quantitative instrument called Internal questionnaire marketing-commitment was designed. It consist of 40 items that assess the level of organizational commitment with internal customers have, as well as their perception on the company's internal marketing actions , through which it sought to measure how the actions of internal marketing contribute to strengthening organizational commitment in hotels. The results of the application of the instrument show that there is a positive correlation between the two variables, indicating that the greater the perception of internal marketing activities, the greater the level of organizational commitment of internal customers.

KEYWORDS: INTERNAL MARKETING • ORGANIZATIONAL COMMITMENT • HOTEL SECTOR.



INTRODUCCIÓN

El concepto de *marketing* interno ha evolucionado gracias a los estudios que han realizado muchos investigadores (Berry; Hensel; Burke, 1976; Grönroos, 1994; Kobli; Jaworski, 1990), quienes lo han definido como un esfuerzo planteado para realizar una aproximación de *marketing* que ayude a crear un cambio para alinear y coordinar de manera interfuncional los esfuerzos de la organización y satisfacer las necesidades de sus clientes internos. Según la literatura revisada y de acuerdo al enfoque desde el cual se aborda, al cliente interno se le denomina de diferentes maneras – trabajador, empleado, capital humano o talento humano –. Pero para esta investigación se utilizará el término “cliente interno”, a partir de la perspectiva de la mercadotecnia. Mendoza Moheno, Hernández Calzada y Taberner Urbieta (2011) señalan en sus estudios que el enfoque de *marketing* interno reconoce el potencial del empleado para desarrollar una ventaja para su organización, con la implementación de estrategias corporativas, con la intención de satisfacer las necesidades motivando la satisfacción y el compromiso organizacional de los clientes internos.

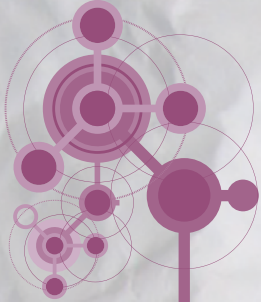
A partir de estas investigaciones, se desarrolló la orientación del *marketing* interno (OMI) a mediados de la década de los 90, cuando estudiosos del tema (Bohnenberger, 2005; Grönroos, 1994; Kohli; Jaworski, 1990; Rafiq; Ahmed, 2000) expresaron que esta orientación tiene su origen a raíz de la conceptualización del *marketing* de servicios, en que las acciones estaban enfocadas hacia la satisfacción de las necesidades del cliente externo de la empresa. Para algunos autores (Berry; Hensel; Burke, 1976; Coca Carasila, 2008), el *marketing* interno es una variación de la mercadotecnia en que se considera a los empleados como clientes internos, donde se ven los puestos de trabajo como productos internos que satisfacen las necesidades y deseos de los mismos, mientras que consecutivamente se consiguen los objetivos de la organización.

En otras palabras, el *marketing* interno consiste en atraer, desarrollar, motivar y retener a los clientes internos que forman parte de una organización; estos deben estar calificados para cubrir las posiciones laborales disponibles – productos que satisfagan sus necesidades – (Parasuraman, 1997). Esto con la finalidad de crear una ventaja que distinga a su servicio; una estrategia clave para conseguir los mejores resultados en el sector hotelero, pues para generar mayor valor al cliente externo hay que tener clientes internos satisfechos y comprometidos (Ruizalba Robledo; Vallespín Arán; Pérez-Aranda, 2015).

El *marketing* interno requiere de un trabajo integral que equilibre los enfoques interno y externo de la organización, desde las perspectivas de la relación cliente interno – organización –, pues a partir de esto se busca el beneficio mutuo. Este proceso necesita establecer una relación entre el cliente interno y la organización, que se da a partir del compromiso organizacional que surge entre ambas partes (Mendoza Moheno; Hernández Calzada; Taberner Urbieta, 2011). Por consecuencia, estudios recientes (Bohnenberger, 2005; Silva; Lira, 2014) señalan que las acciones de *marketing* interno promueven la motivación y el compromiso de los clientes internos con los objetivos organizacionales, por lo que se considera que esta orientación de *marketing* trabaja en conjunto con los mandos medios de la administración de las empresas, pues es por medio de estos que se puede llevar a cabo dichos procesos organizacionales de forma dinámica y eficiente.

Si bien el *marketing* interno puede verse relacionado con variables como gestión del conocimiento, aprendizaje organizacional, desarrollo de innovación, calidad en el servicio, talento humano, entre otras; ha resultado de mucho interés para esta investigación el analizar la relación que existe entre las acciones de *marketing* interno y el compromiso organizacional de los clientes internos en la organización.

El *marketing interno* se define entonces como una filosofía (Antunes y Antunes, 2012) basada en tratar al talento humano como cliente interno, con énfasis en la creación de estrategias que impulsen en los clientes internos su compromiso motivándolos a que se desempeñen alineados para alcanzar los objetivos organizacionales. A través de distintas estrategias de comunicación



interna que motiven el compromiso, fidelidad y orgullo del cliente interno con la organización (Brandão, 2018; Santos, 2018), para lo cual es necesario que el equipo de trabajo conozca y asimile como propios los objetivos de la organización.

Por lo anterior, es necesario definir al compromiso organizacional como el grado en el que un cliente interno se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella. Es decir, un conjunto de vínculos que mantienen a un sujeto apegado a una organización en particular (Allen; Meyer, 1996; Arciniega, 2002; Pérez Vera; De la Garza Carranza, 2008). Esta relación surge entre el individuo (cliente interno) y su organización (su filosofía empresarial como los objetivos, políticas y valores), y consiste en la intensidad de la participación y la identificación que tenga el cliente interno con su organización (Hellriegel; Slocum Junior, 2004; Mowday; Steers; Porter, 1979).

El compromiso organizacional, entonces, es comprendido como el sentido de pertenencia o lealtad que la organización despierta en sus clientes internos (Geyskens; Steenkamp; Scheer; Kumar, 1996; Ruizalba Robledo; Vallespín Arán; Pérez-Aranda, 2015). Este compromiso constituye un constructo multidimensional, gestor de cambios, que impulsa la transformación empresarial y fomenta un ambiente organizacional de transparencia y confianza (Meyer; Herscovitch, 2001; Zapata Palacios; Gómez Quijano, 2016). Allen y Meyer (1996) en sus investigaciones señalan que el compromiso puede ser identificado como afectivo, normativo o de continuidad, de acuerdo a las motivaciones de cada cliente interno (Peterson; Puia; Suess, 2003).

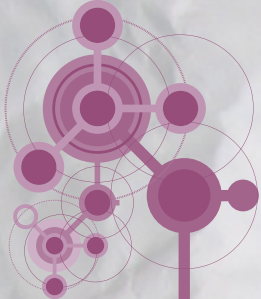
Hasta el momento no se ha establecido con claridad cuál es la relación que tienen las acciones de *marketing* interno y el compromiso organizacional de los clientes internos en hoteles de cuatro y cinco estrellas, por lo que llevar a cabo una investigación de este tipo beneficiaría la caracterización de las acciones de *marketing* interno que mejoran el compromiso organizacional en dichas empresas, lo que favorecería tanto para las organizaciones que brindan este servicio en la localidad como al cliente interno que labora en éstas. En este sentido, el objetivo de la presente investigación se concentra en evaluar la relación que tienen las acciones de *marketing* interno, en hoteles, con el compromiso organizacional de los clientes internos de estas empresas, desde la hipótesis de que estas acciones contribuyen a fortalecer el compromiso organizacional en hoteles de cuatro y cinco estrellas.

MÉTODO

Para explorar la correlación entre estas variables, se diseñó una metodología cuantitativa que consideró el diseño de un instrumento denominado *Internal marketing-commitment*, que se compone de 40 ítems, validado por medio de pruebas estadísticas como la correlación de Pearson y el *alpha* de Cronbach. A continuación, se detalla la estructura del instrumento, así como los pormenores de su aplicación.

Materiales e instrumentos

En la presente investigación, se creó un instrumento cuantitativo en forma de encuesta (Cuestionario *Internal marketing-commitment*), con base en una escala de Likert de 5 opciones, donde 5 es totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo. Su objetivo es evaluar las acciones de *marketing* interno y el compromiso organizacional, según la percepción de los clientes internos, en las organizaciones hoteleras de cuatro y cinco estrellas. Para tal propósito, se dividió en las siguientes dimensiones (ver Cuadro 1):

Cuadro 1: Dimensiones del cuestionario *Internal marketing-commitment*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Subindicadores
Marketing interno	Adecuación al trabajo	Formación (8 ítems)	Inducción
			Capacitación
			Sucesión
			Evaluación del desempeño
	Motivación	Reconocimiento (8 ítems)	Eventos de reconocimiento
			Becas
			Promociones
			Becas – incentivos
(variable independiente)	Comunicación interna	Canales (4 ítems)	Formales
			Informales
		Flujos de comunicación (6 ítems)	Vertical ascendente
			Vertical descendente
			Horizontal
		Información (4 ítems)	Reuniones de trabajo
Tratamiento de quejas			
Compromiso organizacional (variable dependiente)	Nivel de identificación	Grado de identificación (4 ítems)	Conocimiento
			Integración
	Satisfacción laboral	Grado de satisfacción laboral (6 ítems)	Seguridad
			Estabilidad
			Trabajo colaborativo

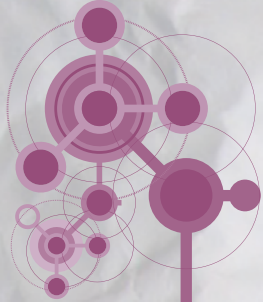
Fuente: Elaborado por las autoras.

El instrumento cuenta con 40 ítems, divididos por dimensiones, los que permiten medir tanto la variable independiente (*marketing* interno) como la dependiente (compromiso organizacional).

Validez

La validez de contenido del instrumento se determinó mediante la validez por expertos, el cuestionario *Internal marketing-commitment* se envió para la revisión con investigadores, entre los que se encuentran: la Dra. Edith Molina Carmona (PTC investigadora, Secretaria académica de la BUAP y responsable del cuerpo académico Comunicación y sociedad), la Dra. Hilda Gabriela Hernández Flores (PTC Investigadora de la BUAP), la Dra. Paola Eunice Rivera (PTC Investigadora de la BUAP), la Dra. María Guadalupe Curro Lau (PTC Investigadora de la BUAP) y por el Dr. Isaac Uribe Alvarado (PTC Investigador de la UCOL).

Una vez que los jueces lo revisaron, se determinó la validez mediante el análisis de correlación de Pearson ($r=0,595$). En tanto que la validez convergente se determinó al aplicar de manera conjunta el inventario de Bohnenberger (2005) – que mide *marketing* interno y compromiso organizacional –, y se obtuvo valores similares al del cuestionario *Internal marketing-commitment*. En cuanto a la confiabilidad, se determinó el índice de consistencia interna del instrumento mediante el *alpha de Cronbach* cuyo resultado fue de 0,96 para el total de los ítems.



Participantes

Los resultados de las pruebas descriptivas aplicadas a la base de datos, obtenida en el trabajo de campo realizado en dos hoteles de cuatro y cinco estrellas, en Ensenada Baja California, (denominados para este estudio como SN y EC) donde se aplicó a 157 clientes internos que laboran en dichas empresas (84 de la SN y 73 de EC) la encuesta denominada "*internal marketing-commitment*". El grupo de participantes estuvo integrado por un total de 157 personas (65 mujeres y 92 hombres) (ver tabla 1).

Tabla 1: Género de los participantes

	N	%
Género		
Femenino	65	41.4
Masculino	92	58.6

Fuente: Elaborado por las autoras.

La media de edad del grupo es de 31 años, con una desviación estándar de 11.216. La edad de los participantes fluctúa entre los 17 y 66 años. Para la selección de la muestra de la prueba piloto, se tuvieron en cuenta los siguientes criterios:

• Criterios de inclusión

- Estar trabajando en el área de atención a clientes en un hotel de cuatro o cinco estrellas.
- Tener más de 6 meses laborando en dicha empresa.

• Criterios de exclusión

- Que su trabajo dentro de la organización no tenga contacto directo con clientes externos.
- Que no forme parte del personal de hotel (*outsourcing*).

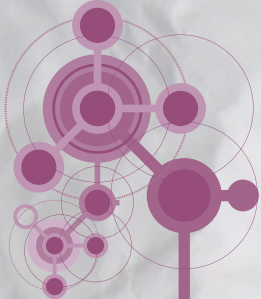
Muestreo

Para la aplicación del instrumento se consideró pertinente el tomar una muestra no probabilística por conveniencia, donde la unidad de análisis se conformó por los clientes internos de dos hoteles de cuatro y cinco estrellas (SN y EC), que forman parte del universo a estudiar (cuatro hoteles). La selección de la muestra dependió de la disponibilidad y aceptación para participar, pues por las condiciones del universo se requiere de una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas en el planteamiento (Hernández Sampieri; Fernández Collado; Baptista Lucio, 2010; Molina Carmona; Hernández, 2006).

Procedimiento

A continuación, se muestran los pasos que se siguieron durante la aplicación del instrumento *Internal marketing-commitment*.

1. Construcción del instrumento cuantitativo.



2. Aplicación de prueba piloto a 29 personas. Para la aplicación de la prueba piloto, se llevó el instrumento impreso, plumas y tablas para que los participantes pudieran responder los cuestionarios de manera cómoda.
3. Análisis de resultados de la prueba piloto.
4. Aplicación de cuestionario a 157 participantes Se solicitó permiso en las organizaciones para aplicar a los clientes internos que laboran en las áreas de servicio de atención al cliente.
5. Se aplicó el instrumento cuantitativo.
6. El tiempo de aplicación fue de aproximadamente 20 minutos por participante, por lo que se tuvo que formar grupos de cerca de 7 personas, para explicar el instrumento y esperar sus respuestas.
7. Creación de la base de datos en el programa *Statistical Package for the Social Sciences*.
8. Análisis e interpretación de la base de datos con pruebas estadísticas en SPSS.
9. Reporte de resultados de la aplicación del instrumento cuantitativo.

Pruebas estadísticas

Para determinar la validez de contenido, se aplicó análisis de correlación de Pearson, así mismo para comprobar la confiabilidad se utilizó un análisis *Alpha* de Cronbach. La *r* de Pearson ayudó a establecer la relación existente entre el compromiso y el *marketing* interno (Triola, 2009).

RESULTADOS

La muestra tuvo una edad promedio de 37 años, con una desviación estándar (σ) de 13,18. De estos, el 44,8% de los participantes de la prueba fueron hombres, mientras que el 55,2% fueron mujeres. De los cuales el 48,3% se identificaron su estado civil como solteros, el 34,5% estaban casados o en una relación estable, en tanto que los demás estados civiles (viudo, divorciado) sumaron el 17,2%. En el estudio se encontró que el 55,2% de los encuestados tienen hijos.

Las respuestas de los participantes (trabajadores en el área de servicios y atención al cliente) señalaron que el 37,9% de los encuestados tienen más de 6 años de experiencia en este campo de actuación, mientras que el 27,6% manifestaron tener sólo un año de experiencia laboral en dichas áreas.

En el análisis de frecuencias, la media de *marketing* interno fue de 117,5, con un mínimo de 86 y un máximo de 149. Mientras que la media de compromiso organizacional fue de 39,5, con un mínimo de 26 y un máximo de 50. Lo que indica que hay un resultado positivo entre la percepción de las acciones de *marketing* interno que tienen los clientes internos y el nivel de compromiso organizacional que estos muestran (ver Tabla 2):

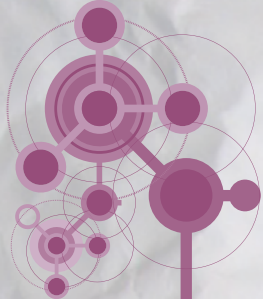
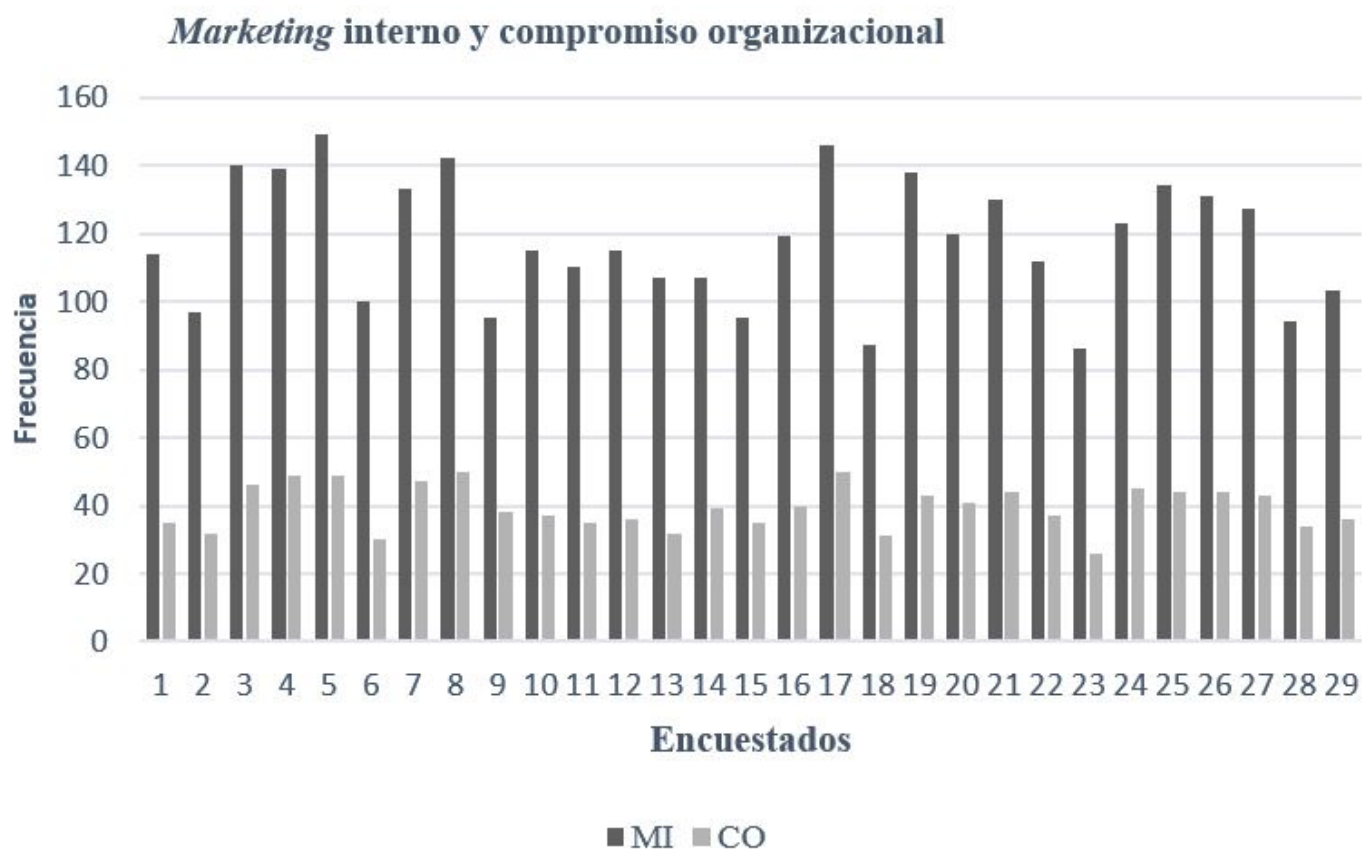


Tabla 2: Percentiles de las variables

Estadísticos			
		Marketing interno	Compromiso organizacional
N	Válido	29	29
	Perdidos	0	0
Media		117.5172	39.5862
Mínimo		86.00	26.00
Máximo		149.00	50.00
Percentiles	25	101.5000	35.0000
	50	115.0000	39.0000
	75	133.5000	44.5000

Fuente: Elaborado por las autoras.

Los análisis de las pruebas aplicadas a los datos obtenidos de la encuesta revelan una similitud en la relación que tienen con respecto al nivel de compromiso organizacional con las acciones de *marketing* interno. Es decir, donde el nivel de *marketing* interno es alto, el compromiso organizacional también se presenta alto (ver Figura 1).

Figura 1: Niveles de *marketing* interno y compromiso organizacional

Fuente: Elaborado por las autoras.

En el análisis de correlación de Pearson, el resultado indicó que hubo una correlación positiva entre las variables ($r=0,92$, $p<0,01$). Es decir, mayores son niveles de acciones de *marketing* interno en las organizaciones, mayores son los niveles de compromiso organizacional que se presentan, como se puede observar en el diagrama de dispersión que se muestra a continuación (ver Figura 2):

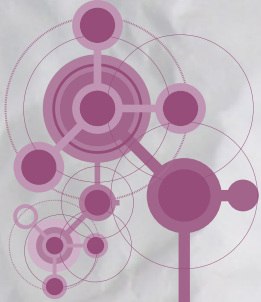
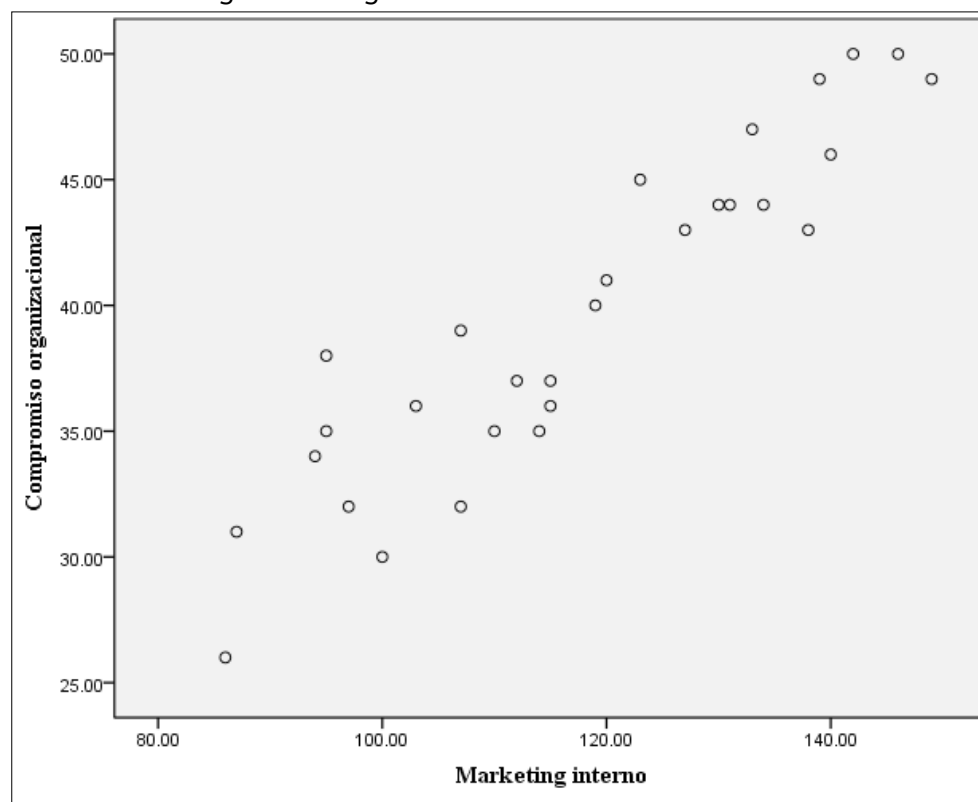


Figura 2: Diagrama de correlación de Pearson



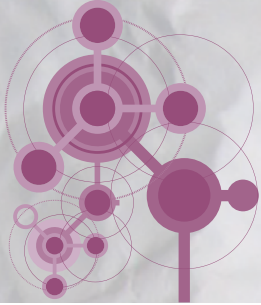
Fuente: Elaborado por las autoras mediante SPSS.

DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos en la aplicación del instrumento *Internal marketing-commitment* son consistentes con lo reportado por Pérez Vera y De la Garza Carranza (2008), quienes en su estudio sobre comportamiento organizacional y satisfacción laboral destacan que en toda organización en la que sus empleados tienen un fuerte compromiso, la empresa tiende a beneficiarse de muchas maneras, entre otras cosas con: un decremento de los índices de rotación de personal, un aumento en la productividad, mayor cumplimiento de resultados, un notorio incremento en la motivación y en la satisfacción de los empleados.

Esto podría deberse a que el *marketing* interno afecta el compromiso organizacional de los clientes internos (Allen; Meyer, 1996; Berry; Hensel; Burke 1976; Grönroos, 1994). Y a su vez el compromiso organizacional influye sobre la selección de acciones de *marketing* interno que deberán utilizarse en cada organización, según sus necesidades específicas (Bekin, 2004; Silva; Lira, 2014).

Esta investigación se ha planteado por medio de un estudio no experimental que permitió definir la relación que existe entre las acciones de *marketing* interno y el compromiso organizacional; al igual que Lozano (2016) quien en su estudio aplica la metodología de diseño no experimental y el análisis correlacional aplicado al estudio de los factores que intervienen en el estudio del *marketing* interno y sus efectos en el aprendizaje organizacional. Así mismo Castillo-Vergara, Alvarez-Marin, Matsuda Oteiza, Alvarado y Codoceo (2016) desarrollaron una investigación acerca del *marketing* interno y sus efectos en el desarrollo de la innovación en la asociación gremial gastronómica de Peñuelas, en la región de Coquimbo en Chile, donde realizaron un estudio cuyos resultados señalaron la asociación que existe entre sus recursos y el *marketing* interno; consiguiendo una valoración de la implicación de sus clientes internos, de primera línea, y una valoración de la participación activa de sus clientes externos, todo esto por medio de un análisis de varianza de un factor, un análisis factorial exploratorio y un análisis de coeficiente de correlación *Spearman*.



En el presente estudio se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, dadas las características de los participantes, al igual que Villarejo Ramos (2008), quien en su estudio realizó la propuesta de un modelo teórico, en que las hipótesis fueron validadas por medio de un método de muestreo no probabilístico entre una población formada por el 58,6% de mujeres desde una muestra total de 309 individuos. En dicho análisis se revisaron los constructos de: Calidad de servicio, satisfacción, compromiso organizacional, confianza y comportamientos de lealtad.

Mientras que el presente estudio permitió la aplicación del cuestionario *Internal marketing-commitment* a 157 participantes, pertenecientes a dos de las organizaciones hoteleras de cuatro y cinco estrellas en la Ciudad de Ensenada, Baja California, México. Mismas que forman parte del universo de 6 empresas con estas clasificaciones en dicha zona.

Cabe señalar que esta aplicación permitirá profundizar en futuros análisis en el desarrollo de un modelo de ecuaciones estructurales, para establecer relaciones entre los constructos y beneficiar a la investigación con el poder predictivo del modelo estructural.

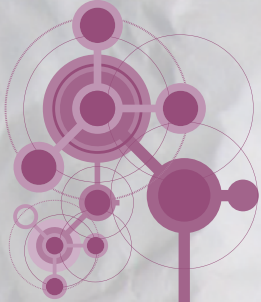
CONCLUSIÓN

Tras el análisis de los resultados preliminares por el análisis estadísticos de los datos obtenidos se infiere que las acciones de *marketing* interno percibidas por los clientes internos de la organización tienen una relación con los niveles de compromiso organizacional que muestran los miembros de la organización. Los resultados obtenidos en este piloto indican que es posible la comprobación de la hipótesis inicial, al demostrar la existencia de esta relación, de donde se parte al análisis de las condiciones en las que ésta se da, en relación a la manera en que las acciones de *marketing* interno tienen un efecto positivo en el compromiso organizacional.

La importancia de la relación entre el *marketing* interno y el compromiso organizacional radica en el grado de identificación y satisfacción que el cliente interno desarrolla por su organización, comprometido con la filosofía, los valores y los objetivos organizacionales, esto por medio de los contratos psicológicos (Lu; Capezio; Restubog; García; Wang, 2016) y la identificación organizacional de los empleados, que se basa en la correlación entre los tipos de contrato psicológico que se involucran en el desempeño de los miembros de la empresa, así como la relación establecida por los diferentes roles dentro de la organización.

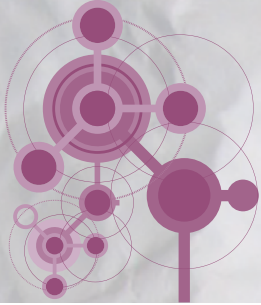
Un cliente interno comprometido apoya y acepta los objetivos, la filosofía y los valores de la organización; está dispuesto a realizar un esfuerzo relevante en beneficio de la misma; y al estar motivado, el cliente interno deseará mantenerse dentro de la organización el mayor tiempo posible, para realizar su labor en busca de alcanzar los objetivos organizacionales planteados (Pérez Vera; De la Garza Carranza, 2008). Mientras que, para Bekin (2004), el *marketing* interno tiene como objetivo utilizar el conocimiento para que la empresa alcance sus objetivos competitivos en el escenario que la rodea, pero dicho conocimiento debe ser compartido entre los miembros de la misma; pues para satisfacer las necesidades del cliente externo se debe primero impulsar que el cliente interno se sienta satisfecho, valorado y feliz.

La función del *marketing* interno es mostrar que en los procesos dentro de una organización existe un cliente interno con valores específicos, por lo que esas ideas se quedan en la mente de los mismos, quienes serán beneficiados además del cliente externo. En este sentido, Silva y Lira (2014) señalan que con el uso de las acciones de *marketing* interno habrá mejoras en la calidad de los productos y servicios de la organización, con el diferencial del compromiso, de la productividad personal, que a su vez perfecciona los procesos dentro de la organización.

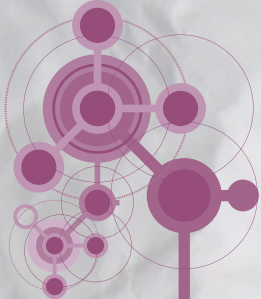


REFERENCIAS

- ALLEN, Natalie Jean; MEYER, John P. Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, Amsterdam, v.49, n.3, p.252-276, 1996.
- ANTUNES PAES, Taís Alexander; ANTUNES PAES, Neir. A atividade turística na Baía da Traição e sua relação com o endomarketing. *Turis Nostrum*, João Pessoa, v.1, n.1, p.1-30, 2012.
- ARCINIEGA, Luis. Compromiso organizacional en México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta? *Dirección Estratégica*, México, DF, n.11, p.21-23, 2002.
- BEKIN, Saul Faingaus. *Endomarketing: como praticá-lo com sucesso*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- BERRY, Leonard Len; HENSEL, James S.; BURKE, Marian C. Improving retailer capability for effective consumerism response. *Journal of Retailing*, New York, v.52, n.3, p.3-14, 1976.
- BOHNENBERGER, Maria Cristina. *Marketing interno: la actuación conjunta entre recursos humanos y marketing en busca del compromiso organizacional*. 2005. Tese (Doutorado em Economia) – Universitat de les Illes Balears, Palma de Mallorca. 2005.
- BRANDÃO, Nuno Goulart. A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de *engagement* nas organizações. *Media & Jornalismo*, Lisboa, v.18, n.33, p.91-102, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/2ywkwA4>. Acesso em: 1 ago. 2019.
- CASTILLO-VERGARA, Mauricio; ALVAREZ-MARIN, Alejandro; MATSUDA OTEIZA, Ken; ALVARADO, Natalia; CODOCEO, Maria José. Impacto del *marketing* interno en el desarrollo de innovación: la co-creación en el sector turístico de La Serena-Chile. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, Buenos Aires, v.25, n.2, p.203-222, 2016. Disponível em: <https://bit.ly/2Z78Lvx>. Acesso em: 6 out. 2017.
- COCA CARASILA, Andrés Milton. El concepto de marketing: pasado y presente. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, Maracaibo, v.14, n.2, p.391-412, 2008. Disponível em: <https://bit.ly/2Z3oWdo>. Acesso em: 22 jul. 2019.
- GEYSKENS, Inge; STEENKAMP, Jan-Benedict E. M.; SCHEER, Lisa K.; KUMAR, Nirmalya. The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-Atlantic study. *International Journal of Research in Marketing*, Amsterdam, v.13, n.4, p.303-317, 1996.
- GRÖNROOS, Christian. *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. 1994.
- HELLRIEGEL, Don; SLOCUM JUNIOR, John W. *Comportamiento organizacional*. 10. ed. México, DF: Thompson, 2004.
- HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. *Metodología de la investigación*. 5. ed. México, DF: McGrawHill, 2010.
- KOHLI, Ajay Kumar; JAWORSKI, Bernard J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, Chicago, v.54, n.2, p.1-18, 1990.



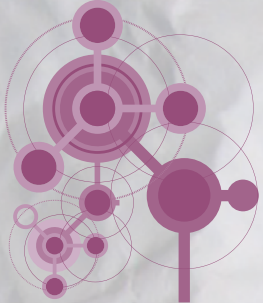
- LOZANO RAMÍREZ, Ma. Cruz. El marketing interno como proceso de aprendizaje organizacional. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, Hilo, v.9, n.2, p.87-97, 2016.
- LU, Vinh Nhat; CAPEZIO, Alessandra; RESTUBOG, Simon Lloyd D.; GARCIA, Patrick R. J. M.; WANG, Lu. In pursuit of service excellence: investigating the role of psychological contracts and organizational identification of frontline hotel employees. *Tourism Management*, Amsterdam, v.56, p.8-19, 2016.
- MENDOZA MOHENO, Jessica; HERNÁNDEZ CALZADA, Martín Aubert; TABERNERO URBIETA, Carmen. Retos y oportunidades de la investigación en marketing interno. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, Maracaibo, v.17, n.1, p.110-125, 2011. Disponible em: <https://bit.ly/2XYwlJv>. Acceso em: 19 jul. 2019.
- MEYER, John P.; HERSCOVITCH, Lynne. Commitment in the workplace: toward a general model. *Human Resource Management Review*, Amsterdam, v.11, n.3, p.299-326, 2001.
- MOLINA CARMONA, Edith.; HERNÁNDEZ, Leticia Franco H. G. *Manual para la elaboración de tesis*. México, DF: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, 2006.
- MOWDAY, Richard T.; STEERS, Richard M.; PORTER, Lyman W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, Amsterdam, v.14, n.2, p.224-247, 1979.
- PARASURAMAN, A. Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, New York, v.25, n.2, 1997.
- PÉREZ VERA, Rócio del Carmen; DE LA GARZA CARRANZA, María Teresa. Comportamiento organizacional y satisfacción laboral. *Revista Raites*, Guanajuato, v.2, n.3, p.100-108, 2008.
- PETERSON, Douglas K.; PUIA, George M.; SUESS, Frederica R. Yo tengo la camiseta (I have the shirt on): an exploration of job satisfaction and commitment among workers in Mexico. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Newbury Park, v.10, n.2, p.73-88, 2003.
- RAFIQ, Mohammed; AHMED, Pervaiz K. Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, Bingley, v.14, n.6, p.449-462, 2000.
- RUIZALBA ROBLEDO, José Luis; VALLESPÍN ARÁN, María; PÉREZ-ARANDA, Javier. Gestión del conocimiento y orientación al marketing interno en el desarrollo de ventajas competitivas en el sector hotelero. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Amsterdam, v.21, n.2, p.84-92, 2015.
- SANTOS, Natália Contesini. A avaliação de resultados em comunicação interna: desafios e modelos de avaliação aplicáveis. *Revista Foco*, Vila Velha, v. 11, n. 1, p. 188-204, 2018.
- SILVA, Sabrina; LIRA, Rodrigo Anido. Endomarketing como ferramenta de motivação: análise das suas aplicações em uma rede de supermercados no município de Campos dos Goytacazes-RJ. *Perspectivas Online: Humanas Sociais & Aplicadas*, Campos dos Goytacazes, v.4, n.9, p.35-46, 2014.
- TRIOLA, Mario F. *Estadística*. 10. ed. México, DF: Pearson Educación, 2009.



VILLAREJO RAMOS, Ángel F. *La medición del valor de marca en el ámbito de la gestión de marketing*. Sevilla: Ceade, 2002.

ZAPATA PALACIOS, Lelia; GÓMEZ QUIJANO, Arturo. El comunicador interno, de profesional de la información a profesional de la comunicación. *In: Congreso Internacional Comunicación y Pensamiento. Comunicar y Desarrollo Social*, 1., 2016, Sevilla. *Actas* [...]. Sevilla: Universidad de Sevilla, 2016. p.540-562.

Artículo recibido el 08.02.2019 y aprobado el 12.07.2019.



Cultura organizacional em fusão e aquisição: processo intercultural aplicado a uma empresa brasileira

Organizational culture in merger and acquisition: intercultural process applied to a Brazilian company

Fusión y adquisición de cultura organizacional: proceso intercultural aplicado a una empresa brasileña



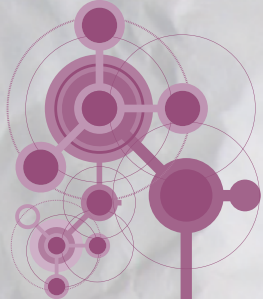
Mariany Schievano Granato

- Doutoranda em Mídia e Tecnologia, mestre em Comunicação, bacharel em Comunicação Social: Relações Públicas pela Universidade Estadual Paulista (Unesp)
- Docente nas Faculdades Integradas de Bauru (FIB) e professora bolsista didática na Unesp
- E-mail: marianygranato@gmail.com



Maria Cristina Gobbi

- Livre-docente em História da Comunicação e da Cultura Midiática na América Latina, concluiu pós-doutorado na Universidade de São Paulo (USP), doutora em Comunicação Social
- Professora dos cursos de Comunicação da Unesp e do Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia da Unesp
- E-mail: mcgobbi@terra.com.br



Resumo

Este artigo discute conceitos como cultura organizacional e interculturalidade em processos de fusão e aquisição. A partir da metodologia qualitativa de levantamento bibliográfico e entrevistas em profundidade, busca-se exemplificar as consequências da cultura organizacional em empresas que passam por processos de fusão e aquisição, por meio da análise de uma empresa do ramo gráfico brasileira adquirida por uma norte-americana. Os resultados demonstram a importância da comunicação quando utilizada de forma dialógica, na tentativa de auxiliar a ressignificação da nova cultura.

PALAVRAS-CHAVE: CULTURA ORGANIZACIONAL • INTERCULTURALIDADE • FUSÃO E AQUISIÇÃO • COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.

Abstract

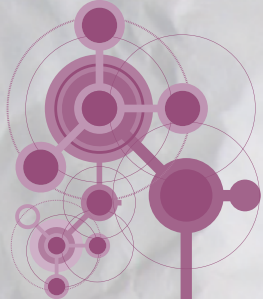
This article discusses concepts such as organizational culture and interculturality in merger and acquisition processes. From the qualitative methodology of bibliographic survey and in-depth interviews, this article seeks to exemplify the consequences of organizational culture in companies that go through merger and acquisition processes, through the analysis of a Brazilian graphic company acquired by an American company. The results show the importance of communication when used in a dialogic manner, in an attempt to signify the new culture.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL CULTURE • INTERCULTURALITY • FUSION AND ACQUISITION • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION.

Resumen

Este artículo analiza conceptos como la cultura organizacional y la interculturalidad en los procesos de fusión y adquisición. Desde la metodología cualitativa del levantamiento bibliográfica y las entrevistas en profundidad, buscamos ejemplificar las consecuencias de la cultura organizacional en compañías que atraviesan procesos de fusión y adquisición, a través del análisis de una empresa gráfica brasileña adquirida por una compañía estadounidense. Los resultados demuestran la importancia de la comunicación cuando se la usa de manera dialógica, en un intento por ayudar a la nueva cultura.

PALABRAS CLAVE: CULTURA ORGANIZACIONAL • INTERCULTURALIDAD • FUSIÓN Y ADQUISICIÓN • COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.



INTRODUÇÃO

Em âmbitos organizacionais, a cultura apresenta crescente potencial de estudo e análise no cenário contemporâneo. Assim, este artigo busca, com o auxílio das potencialidades da comunicação, discutir conceitos relativos à cultura organizacional e suas potencialidades em ambientes que passam por processos de fusão ou aquisição, bem como a capacidade de reestruturação da cultura.

A partir de metodologias qualitativas, como revisão bibliográfica e entrevistas em profundidade, objetivou-se compreender o cenário da empresa analisada mediante alterações culturais existentes no processo de aquisição por que passou, sob o ponto de vista da comunicação e da capacidade de abertura para diálogo e construção conjunta de cultura organizacional a partir do compartilhamento de significados atribuídos aos símbolos compartilhados.

Observa-se a crescente potencialidade de processos interculturais em organizações sob o viés da globalização, a partir tanto de aspectos econômico-financeiros quanto de formas digitais de comunicação que viabilizam o trabalho em equipe, mesmo que distantes espacialmente e próximos virtualmente, compartilhando outras maneiras de fazer e vivenciar uma organização e, conseqüentemente, uma cultura organizacional.

O artigo, ao identificar as falhas ocorridas durante o processo investigado, propõe formas de apropriação da comunicação, adotando como base da tomada de consciência para a ação em conjunto a seguinte situação: empresa adquirida brasileira e empresa compradora norte-americana.

CULTURA, COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E INTERCULTURALIDADE

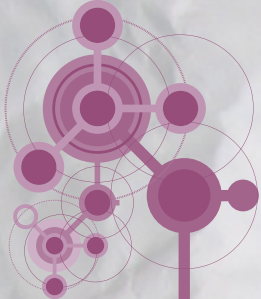
A cultura pode ser entendida como um dos fenômenos de desenvolvimento de uma sociedade, na qual símbolos são compartilhados para dar sentido a uma forma de viver. No entanto, é interpretada como uma dimensão do processo social, ou seja, deve ser observada a partir do contexto dentro do qual está inserida, e raramente pode ser compreendida por meio de fragmentos (Santos, 1985).

Neste texto optou-se por adotar o conceito não como forma de manifestação individual, mas como um produto social de um grupo que se faz entender mediante o compartilhamento de ícones e símbolos. O que demonstra que um modo de vida em sociedade é capaz de produzir cultura e se apropriar dela para se impor perante culturas diferentes, sendo influenciado, também, pelo ambiente externo.

Afinal, o processo cultural não é estático e encontra-se em constante movimento. Seu dinamismo se dá tanto pelas influências de fatores internos como externos, considerando a rapidez com que as informações percorrem um grande espaço físico em um curto tempo, especialmente se levado em consideração o uso das tecnologias digitais de comunicação e informação.

Nesse contexto, o que pode nos fazer encontrar barreiras para a influência de uma cultura é o grau de etnocentrismo que se dá em cada comunidade. Quanto mais etnocêntrica, ou seja, mais se acredita na supremacia de seu grupo étnico, mais dificuldade se tem em transformar ou adaptar algo que está intrínseco nessa sociedade.

Raramente encontramos culturas que têm como base um único sistema de símbolos, a própria diferença dentro de um grupo faz com que esse sistema se movimente rumo às mudanças e não ao estático. As diferenças podem ser em relação ao



conceito de família, educação, profissão, estilo de vida, fazendo com que nas "subculturas" o sujeito se identifique com um "subgrupo" dentro de uma cultura macro, desde que interajam e compartilhem de um mesmo significado após essa interação.

Para Geertz (1989) a cultura é um sistema de signos entrelaçados e interpretáveis, vista dentro de um contexto, algo que pode ser entendido e compartilhado com intensidade, dependendo de quanto o interlocutor domina determinada interpretação de signos em um ambiente compartilhado por meio do grau de significado que se atribuir a determinada atitude. Para tanto, um nativo consegue decifrar sua cultura, desde que compartilhe daquele ambiente social com outros indivíduos. Quando se tem contato com culturas diferentes da de nossa origem, pode-se observar certa dificuldade em entender e até mesmo em aceitar novos padrões estabelecidos, justamente por não compartilharmos os mesmos símbolos. Apenas com o tempo, por meio da observação, ensinamentos e vivências, é possível entender a nova maneira de vivenciar e significar.

Apesar da possibilidade de existência do mesmo idioma e compartilhamento de significado para os mesmos símbolos, o organismo *organização* possui subculturas, pequenas representações assumidas por determinados grupos. Lembrando que se entende por organização um sistema aberto, capaz de compartilhar significados entre funcionários que possuem suas representações e vivências, em um sistema retroalimentado com a sociedade.

A cultura organizacional pode ser considerada, então, tudo aquilo que compreende uma organização, fenômeno social formado tanto pelas pessoas quanto pelo que emerge da própria gestão vigente, o modo como enxergam o mundo, seus objetivos e experiências anteriores.

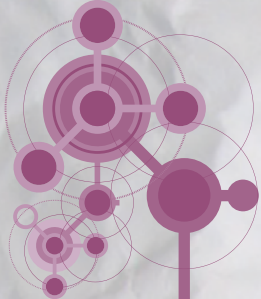
Uma das barreiras encontradas nesse sistema diz respeito à velocidade das mudanças ocorridas na organização. Quanto mais arraigado o modo de se operar e pensar, mais difícil se torna a mudança, o que pode ser considerado uma disfunção dentro da cultura organizacional, visto que a cultura é um fenômeno aberto e em constante alteração.

No entanto, a significação de cultura encontra-se presente no coletivo, no relacionamento e posterior produção de conhecimentos, já que é por meio dessa relação que os significados são gerados e compartilhados. O processo de interação entre as nações acontece desde o início da história da humanidade, na Antiguidade Clássica, com as trocas comerciais que ocorriam no Mediterrâneo, além da expansão para a África e América do Sul, fazendo com que o contato com diferentes culturas se desenvolvesse cada vez mais, como afiança Canclini (2006).

Durante esse contato, uma nova comunidade foi apresentada para ambos os povos, que aceitaram, estranharam, não quiseram ser iguais, ou tentaram se igualar. Em época de colonização, o colono impunha suas regras na colônia. A nova maneira de viver foi ditada por quem chegou em terras novas, pois os colonizadores julgavam-se detentores de mais sabedoria para repassar aos que viviam nos territórios invadidos. Os colonizados foram submetidos a novas regras e ordem de vida e a maneira como as comunidades se sustentavam e se relacionavam passou por transformações rápidas e sem consulta prévia. E isso, sem dúvida, dificultou todo o processo de cooperação e organização.

Fazendo um paralelo com as organizações, cada nação compartilha sistemas organizacionais distintos. Não é apenas pelo domínio do idioma que se tem uma cultura empresarial interligada e funcional. Muitos outros pontos estão envolvidos nessa trama. Quando uma empresa norte-americana, por exemplo, adquire parte de uma empresa brasileira, valores, missão e visão da brasileira passam por modificações. Na maioria dos casos observados, a cultura que prevalece é a daquela que possui mais força financeira.

O ponto de atenção está relacionado ao fator cultural, pois a interculturalidade pode vir a ser uma barreira para o desenvolvimento organizacional. Ficará cada vez mais difícil trabalhar em uma organização que não entende o significado da mudança, bem como a forma como deve agir a partir de determinado momento do processo.



A noção de interculturalidade, segundo Hall e Whyte (1960), está ligada à ideia tradução de uma cultura para outra. Esta noção se tornou popular a partir de meados da Segunda Guerra Mundial, principalmente nos Estados Unidos, e seu uso está relacionado à preparação de diplomatas e executivos norte-americanos para trabalhar no exterior (Barbosa; Veloso, 2007). Para Alsina (2003) a interculturalidade também é conhecida como comunicação intercultural, não sendo um fim para o processo, mas o meio, partindo do pressuposto de que, para se obter uma interação cultural, tem de haver uma interação comunicacional.

Para existir comunicação é necessário fomentar a transparência de informação a fim de se conquistar a confiabilidade de seus públicos. Dessa forma, segundo Marchiori (2006), essa informação é criada pelos indivíduos como resultado de uma experiência social que, para ser atingida, necessita do compartilhamento dos mesmos símbolos e sistema de significados.

Quando uma organização nacional é adquirida por uma internacional, pode acontecer o choque inicial de culturas. Este fenômeno pode ser explicado usando as teorias relatadas anteriormente, de que duas culturas não atribuem o mesmo significado aos símbolos. Para que elas conversem, há a necessidade de estudar a cultura das duas organizações, antes mesmo de implementar qualquer mudança organizacional. Após o presente estudo de culturas, pretende-se detectar quais mudanças são necessárias para adaptação, tanto das organizações quanto das marcas.

No que diz respeito ao público interno, o profissional relações públicas tem papel fundamental na disseminação de informação e no seu entendimento. Para que um público passe a entender o que diz outra cultura, Defleur (apud Weber, 2004, p.44) desenvolveu um modelo de comunicação intercultural que aborda questões que podem afetar a recepção de uma mensagem, ou seja, os "ruídos", que são os problemas que tornam a comunicação menos efetiva. Considera, nesse modelo, as questões culturais tanto de emissor quanto de receptor, bem como o contexto cultural dentro do qual estão inseridos.

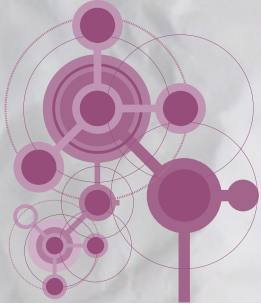
A todo momento os indivíduos estão transmitindo informações por meio da emissão de mensagens verbais ou não, que são interpretadas segundo o repertório de significados compartilhados. Estes são absorvidos como valores culturais do receptor, por isso a comunicação intercultural presente em toda e qualquer mudança dentro da empresa é necessária para poder criar, junto com os funcionários, uma nova gama de interpretações e significados.

Pinho (2006) coloca diferentes aspectos de mudança, como grau, tipo, intencionalidade, velocidade, impulso e controle. Quanto ao grau, para o autor, a mudança acontece em diferentes níveis, podendo ocorrer a reestruturação de toda a empresa ou apenas em um formulário. Podem ser classificadas como mudança de primeira ordem aquelas que acontecem diariamente, mais simples, e de segunda ordem, uma mudança radical, envolvendo redefinições e convicções sobre a organização.

As mudanças de tipo podem ser agrupadas em cinco categorias: tecnologia (novos equipamentos e softwares); administração (estrutura organizacional, políticas e sistemas de controle); produtos e serviços (desenvolvimento de novos produtos e novos segmentos de atuação); recursos humanos (a forma como os membros de uma organização estão organizados); e imagem (criada ou moldada, que dá a identidade à companhia, reputação e prestígio) (Pinho, 2006).

Outro aspecto é a intencionalidade, representada pelas mudanças que têm a intenção de acontecer e são planejadas, calculadas. Quando essas ações são vistas como acidentais, acabam sendo tratadas de forma reativa, mas, se forem planejadas e orientadas para os resultados, tendem a ser tratadas de forma proativa.

Já a velocidade diz respeito à quão rápida, lenta ou gradual uma mudança pode ser. O impulso pode vir de diferentes formas, tanto externa quanto internamente. Por fim, o controle se refere a uma mudança programada.



As forças que modificam uma organização podem ser tanto internas quanto externas. Quanto a isso, o foco deste trabalho é analisar como a mudança externa, representada pela internacionalização de uma empresa, atinge o que é interno.

Ainda, deve-se considerar: o hábito: estamos acostumados a nos comportar de determinada maneira e a mudança traz a necessidade de repensar nossos hábitos; a segurança: a introdução de um novo processo ou uma nova máquina gera insegurança; os fatores econômicos: uma mudança pode significar redução de rendimentos; medo do desconhecido: ao trocar o conhecido pelo desconhecido, surgem inseguranças; o processamento seletivo de informações: depois que moldamos nosso mundo, segundo nossas percepções, alterá-lo resulta em grandes mudanças e, com isso, acabamos ignorando informações para manter o que criamos anteriormente em nossos sentidos de segurança; a carga de trabalho: pode ser aumentada ou modificada, podendo assumir funções que desagradem; experiências passadas: se o funcionário teve anteriormente uma experiência ruim, agora ele pode resistir a uma mudança); e, por fim, o caos: alguns temem que a mudança traga o caos para a empresa, fazendo com que ela se torne desorganizada e disfuncional.

Quando a resistência se dá no âmbito organizacional, segundo Pinho (2006), por serem conservadores e resistentes, os principais focos são: inércia estrutural: afeta mecanismos internos que produzem a estabilidade, como recrutamento, seleção, treinamento; foco limitado de mudanças: os sistemas interdependentes das organizações não podem passar por mudanças sem afetar uma de maneira global e vice-versa; inércia de grupo: mesmo que a força individual queira mudar, o conjunto não permite; ameaça à especialização: mudanças nos padrões podem fazer com que a exclusividade de um especialista não seja mais só dele e passe a ser de mais pessoas; e, finalmente, ameaça às alocações de recursos estabelecidas: um grupo controla o tipo de recurso que pode ser cortado durante a mudança. Tais resistências existem e podem ser sadias, desde que sejam encaradas como transitórias e que os funcionários busquem se adaptar ao novo.

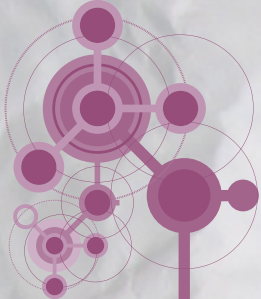
Para Pinho (2006), ao ocorrer a mudança organizacional, um dos setores que mais demandará atenção é a comunicação. Além de publicar e anunciar a mudança, em seu nível instrumental, ela deve persuadir e negociar para que ela seja aceita o mais rápido possível. Reforçando que a mudança não deve ser somente informada, passada para frente de forma impositiva e autoritária. Há a necessidade de envolver os públicos e criar grupos de discussão, a fim de esclarecer dúvidas e passar a ideia adiante.

A comunicação intercultural, tanto interna quanto externamente, exerce influência em um processo de mudança e alguns pontos são necessários nesse processo: permissão para discussões e negociações; permissão para participação a fim de evitar resistência; destaque dos benefícios financeiros; evitar excesso de mudança; obtenção de apoio político com alianças; oferecer facilitação e apoio como treinamentos para novas áreas; promover educação e comunicação a fim de evitar a falta de informação. Deve estar presente em todos os processos citados, o que é fundamental na mudança, atentando-se aos fatos, usando a comunicação face a face, e ter, como um dos principais públicos-alvo, os supervisores imediatos, que fazem a ponte mais próxima com os funcionários.

GLOBALIZAÇÃO, FUSÃO E AQUISIÇÃO

Globalização é a tradução para o termo em inglês *globalization*, disseminado nos Estados Unidos desde a década de 1980. O termo faz referência à liberação de intercâmbios econômicos, rompimento de barreiras alfandegárias, culturais e de desenvolvimento econômico. A potencialidade de facilitação para conversações não é estendida para a interpretação das culturas, pois o cenário de mudança constante faz-se presente.

Uma das consequências da globalização é o processo de fusão e aquisição que tem ocorrido sistematicamente dentro dos padrões do capitalismo em organizações. Esta atitude adotada pelas empresas pode ocorrer por diversas razões, como a



busca de investimentos a fim de se manter ou ampliar determinado negócio. Uma questão associada a esse processo deriva da junção de culturas organizacionais e questões relativas à comunicação do fato aos funcionários.

Fusões e aquisições podem ser acordadas entre empresas brasileiras ou entre uma empresa nacional e outra internacional. Neste segundo caso ocorre a chamada internacionalização institucional.

Definindo termos, na fusão ou consolidação, as empresas envolvidas são, geralmente, de mesmo porte e optam por uma combinação que abrange troca de ações, fazendo com que haja o nascimento de uma nova organização com esta junção. Já na aquisição, ocorre a compra de uma por outra e, como consequência, somente uma delas mantém a identidade, segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2002).

Dessa forma, quando há fusão, a cultura organizacional de uma empresa passa por mudanças, mas, as duas organizações que se uniram irão gerar uma terceira, com um novo perfil, podendo contar com características tanto de uma quanto de outra, agregando valor ao ambiente organizacional. Não haverá uma ruptura drástica como se acreditava anteriormente, mas sim uma alteração de perfil, de forma que os funcionários continuem se sentindo parte da empresa e do processo. Quando ocorre a aquisição, a cultura de uma empresa vai prevalecer sobre a outra e, na maioria das vezes, é a empresa adquirente que terá sua cultura perpetuada para os funcionários, não sendo uma regra.

Wood Junior, Vasconcelos e Caldas (2003) afirmam que, para garantir o sucesso da ação, deve-se prestar atenção no sujeito e ter muita atenção na comunicação. No Brasil, fusões e aquisições começaram a ocorrer durante o processo de liberalização econômica, por volta dos anos de 1980, que favoreceu a desregulamentação dos mercados locais que se associavam às tendências internacionais, fruto da globalização, permitindo que empresas estrangeiras adquirissem brasileiras.

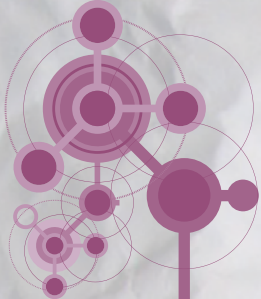
Os programas de privatização fizeram com que tanto as empresas brasileiras quanto as estrangeiras adquirissem negócios nos setores de energia, telecomunicações e bancário. Por fim, essa acelerada competição internacional, somada à mudança tecnológica, quase obrigou empresas domésticas brasileiras a se fundirem para não deixarem de existir, ou a adquirirem outras, a fim de não perderem acionistas.

Os autores acreditam que a razão para uma empresa buscar um processo de fusão ou aquisição está relacionada à antecipação em relação ao movimento de seus concorrentes, a fim de manter-se competitiva. Além disso, deve-se considerar o surgimento de novos produtos, favorecido pela abertura de mercado, bem como a necessidade de gerar uma economia de escala, prevendo um aumento de vendas e ampliação de mercado.

Muitos processos de fusão e aquisição podem ser explicados não apenas por razões práticas e objetivas, mas também por interesses pessoais dos executivos ou pela tendência que as empresas têm de seguir umas às outras (Wood Junior; Vasconcelos; Caldas, 2003).

Durante a condução deste processo são apontadas, por Wood Junior, Vasconcelos e Caldas (2003) três fases que caracterizam os casos de fusão e aquisição: 1) avaliação e seleção das possíveis empresas que passarão pelo processo; 2) negociação das condições do acordo; e 3) processo de integração pós-procedimento. Na grande maioria dos casos estudados pelos autores, a mudança ocorreu de forma vertical, de “cima para baixo”, centralizada e autoritária.

No entanto, as empresas citadas pelos autores que optaram por seguir o processo de forma mais participativa e dialógica obtiveram melhores resultados. O que pode ser explicado pela atenção que se dá ao processo de integração das culturas, quando ocorre de forma mais participativa, com uma atuação da comunicação eficaz, menos demissões no quadro de funcionários,



mostrando respeito e dignidade para com eles e colocando em prática os valores da empresa. Desse modo, a empresa se apresenta como fomentadora de novas perspectivas e relações e não apenas como informante do processo hierárquico.

Para cada ação organizacional, a comunicação deveria agir não apenas como apoio técnico e porta voz da informação transparente, mas como fomentadora de diálogos e discussões, pois faz-se necessário respeitar a cultura de cada local.

Barros (2003) coloca o encontro de culturas em quatro estágios. No primeiro as empresas ainda não estão trabalhando juntas, há apenas o desejo de aproximação, portanto as diferenças culturais ainda estão longe de serem notadas. Nessa etapa não se compreende os impactos do que está por vir.

É durante o segundo estágio que as diferenças começam a ser percebidas, entre elas: estilos de liderança, símbolos, heróis fundadores, valores, rituais pertinentes a cada cultura. Normalmente, essa é a fase da busca pela figura perdida, é o momento de enxergar o passado como um ente querido, muitas vezes, personificado no antigo chefe (Barros, 2003).

Já no terceiro estágio, no qual as diferenças são ampliadas, as atitudes das pessoas da segunda empresa começam a ser interpretadas, causando diversos impactos, como surpresa e admiração, sem passar despercebidas; ocorrendo, nesse momento, a diferenciação evidente entre uma empresa e outra, de forma separada, como se fossem dois polos. Essa etapa é marcada pelo desespero interno e é nesse ponto que a integração entre culturas se torna primordial.

Segundo a autora ainda é durante o quarto estágio que ocorre o maior risco de insucesso no processo de fusão ou aquisição. Portanto, percebe-se que não ocorreu uma integração de fato entre as partes envolvidas, ocasionando o descontentamento e podendo gerar o receio da demissão, a ameaça de perder espaço, a tensão perante um novo chefe que venha a assumir o cargo. É preciso se reconhecer novamente dentro da empresa e isso tudo pode culminar em uma resistência à integração cultural. É nesse instante que se faz necessário encontrar a reorganização, colocando as experiências em seus devidos lugares.

É o momento de reconhecer as diferenças e torná-las oportunidades, pois as pessoas conseguem enxergar os novos desafios e a lembrança já se torna positiva. O momento requer uma atenção especial para a gestão do processo.

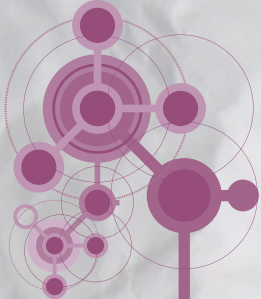
ANÁLISE DAS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE

A aplicação das entrevistas em profundidade foi realizada em uma empresa do setor gráfico papelero brasileira adquirida por uma organização norte-americana líder no setor de embalagens e papelaria. A aquisição ocorreu no ano de 2009 e uma das autoras do trabalho esteve presente, em 2011, na empresa adquirida, realizando estágio no setor de comunicação interna, situado no departamento de recursos humanos. A pesquisa, portanto, passa a ser considerada de caráter participante, por poder trazer interpretações subjetivas da vivência diária na organização brasileira.

Com o objetivo de compreender o cenário, ações realizadas e pretendidas, bem como a visão desse departamento, por contar com um setor de comunicação interna, optou-se pela aplicação do roteiro semiestruturado para coleta de dados por meio das entrevistas.

A empresa adquirida saiu de um sistema organizacional familiar por acreditar que sua venda traria ascensão econômica, além de ser motivada pela ausência de interesse dos membros da família na continuidade da gestão.

A negociação para a compra levou cerca de dois anos entre a alta diretoria das duas empresas, sem o envolvimento de profissionais do departamento de recursos humanos ou de comunicação, que contava com uma profissional de relações públicas.



Eles vinham negociando com a empresa compradora, que era um cliente da empresa adquirida, há tempos, até porque estávamos indo para a quarta geração e a família estava encontrando dificuldades de administração. Porque vai crescendo, entrando gente diferente, nós estávamos indo para a geração dos bisnetos do fundador. Então, antes que tivesse um problema maior, optaram pela venda. Veio tudo pronto. (Relato de uma das funcionárias entrevistadas)

Como afirmado, os funcionários não foram envolvidos no processo de aquisição e não conseguiram planejar ações de integração a fim de evitar choques de cultura de uma organização que deixava de ser familiar e passava a ser comandada por regras vindas da cultura norte-americana.

Logo após as negociações serem fechadas, os diretores comunicaram aos gerentes, que, por sua vez, repassaram a informação para os chefes da empresa. A comunicação para o público interno e externo foi efetivada pela gerente de comunicação companhia da norte-americana. *"Veio junto o pessoal de comunicação, então a responsável pela comunicação de lá acompanhou, porque, junto com esse comunicado interno, houve um comunicado externo, que saiu na mídia"*, relembra outra funcionária do departamento de recursos humanos (RH).

Na época, o setor de comunicação ficava dentro do Departamento de Produtividade, Qualidade, Segurança e Meio Ambiente da empresa adquirida e a área surgiu na empresa justamente para auxiliar a divulgação dos programas de qualidade instalados no momento, inclusive os meios de comunicação, como o Boletim, levavam o nome de um dos programas desenvolvidos, demonstrando a visão tecnicista atribuída à comunicação.

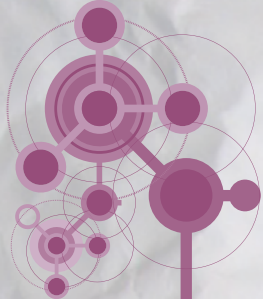
Existia na área uma profissional de relações públicas que não foi envolvida no processo de aquisição, fazendo parte apenas do operacional, enviando releases e elaborando comunicados internos, previamente determinados pela responsável de comunicação da empresa norte-americana. Nota-se a ausência de credibilidade na comunicação, que não possuía elo constituído, fator primordial para confiar na mudança organizacional. *"Na época, a empresa brasileira não tinha uma estrutura de comunicação, por isso que veio o pessoal da norte-americana. Comunicaram diretores, gerentes e chefes, e essas pessoas se incumbiram de passar para o restante"*, conta uma funcionária do departamento de recursos humanos.

O profissional de comunicação, especialmente o relações públicas, poderia favorecer o surgimento de compatibilidades culturais no ambiente dos negócios, agindo como "integrador cultural, sempre sensível às questões locais e às idiosincrasias de seus públicos estratégicos" (Ferrari, 2009, p.28), respeitando as diferenças e minimizando os estereótipos em processos de internacionalização.

Para atingir o grau de confiabilidade do público interno, a empresa tem que se preocupar em divulgar a notícia, primeiramente para seu público interno e, posteriormente, para a imprensa ou, então, de forma simultânea. Deve-se levar em conta que a motivação para a mudança depende, em grande parte, do grau de informações que se dá sobre o processo, bem como do envolvimento dos funcionários na mudança.

Uma das formas de garantir isso, não gerando estresse ou insegurança pela falta de informação, é por intermédio de uma figura humana dentro da organização que ilustre a mudança e faça com que os funcionários possam participar por meio de novas ou outras práticas organizacionais.

Uma coisa é você informar pra pessoa as mudanças, outra é ela aceitar, interpretar e entender que aquilo é bom pra ela, e hoje as pessoas ficam meio que no vazio. Mas, penso que seja uma fase que leva um tempo. Mudar a cultura de uma empresa não é um processo que leva pouco tempo. (Funcionária do departamento de recursos humanos)



A insegurança foi percebida pela gerente do departamento RH, principalmente com os funcionários mais antigos e de cargos superiores, os quais temiam serem substituídos por outros de confiança da empresa norte-americana. Mesmo com os esforços da adquirente, o choque cultural foi percebido depois dos dois primeiros anos, pois nesse momento os antigos diretores, ainda da família fundadora, deixaram de ocupar seus postos e vieram novos diretores para a empresa, sem vínculo familiar, pela primeira vez.

A gerente do departamento de RH afirmou que o novo presidente se preocupou em aprender a língua portuguesa e se comunicava, mesmo com dificuldades, com os funcionários, e também ministrava palestras coletivas, a fim de se aproximar de todos. Além disso, alguns treinamentos foram realizados com os ocupantes de cargos de chefia, com o objetivo de divulgar valores que a empresa acabava de receber.

Nesse momento, não houve um estudo de princípios e vontades dos funcionários, mas sim uma imposição de novos costumes. Os empregados do departamento de RH foram responsáveis pela divulgação desses valores e, em momento algum, a profissional de relações públicas foi envolvida no processo. *“São valores da compradora, a adquirida tinha missão e visão, mas não tinha valores. A divulgação de valores foi feita dentro da empresa pelo pessoal do treinamento”*, relata a funcionária.

O envolvimento, nesse momento da mudança, é considerado primordial, para que não se torne uma transformação mecânica, mas sim um processo dentro do qual os indivíduos se enxerguem como parte do movimento, a fim de agregar sentido e significado aos novos padrões da empresa.

Atualmente, o funcionário admitido na empresa recebe um código de conduta originário da adquirente o qual conta com informações sobre como se comportar no ambiente de trabalho e uma cartilha sobre os valores, dentre outros materiais referentes à integração na empresa.

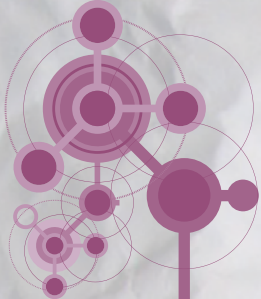
O grupo trabalha com ações globais, portanto cada programa aplicado a uma empresa ao redor do mundo é replicado em todas da mesma forma. A adquirida brasileira conta com um programa de reconhecimento do funcionário pelo tempo de serviço à empresa. Trata-se da distribuição de um certificado e um PIN para os que estão na empresa há cinco anos, o que se repete a cada quinquênio (uma estratégia de reconhecimento originária da empresa norte-americana). Portanto todo mês são feitas as homenagens dentro do setor no qual o funcionário homenageado trabalha e ele passa a usar o PIN, se optar por isso.

Em momento algum realizou-se estudo sobre a cultura organizacional brasileira, a fim de constatar se a distribuição do PIN iria gerar motivação no público interno. O que foi percebido pelas entrevistadas é que o programa está dando certo, pois é um momento no qual o chefe do setor paralisa as ações de produção para realizar a entrega a uma pessoa em especial. Já nos setores administrativos, ainda não souberam identificar se a ação está sendo vista como positiva ou negativa. *“A questão do choque cultural ainda tem reflexos, a questão do PIN não foi estudada antes, é global e veio de cima. Tudo, para eles, é global, eles trabalham no coletivo e as pessoas têm necessidade do individual”*, explica a funcionária do RH.

Levando em conta a análise feita sobre a empresa, percebe-se a ausência do envolvimento de um profissional da área de comunicação ou do tema ser inserido de maneira a incentivar participação ou o diálogo plural.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista o estudo realizado, pode-se inferir que o processo de fusão ou aquisição acarreta consequências interculturais. Na ausência de preocupação sobre o tema, a mudança é dificultada. Temos claro que não existe somente uma forma de



trabalhar e operar dentro desse sistema, mas fica estabelecido que, em nenhuma hipótese, o fator humano pode ser desprezado durante uma mudança de cultura organizacional.

O papel do profissional que trabalha a favor da abertura de diálogo por meio de ferramentas e espaços em uma instituição deve estar interligado às gerências e diretorias, a fim de traçar planos estratégicos e mapear as reações dos públicos diante das mudanças, incorporações, do novo e do inusitado. Percebe-se que o principal fator que ainda permeia a empresa investigada está intrinsecamente relacionado à mudança de cultura organizacional, atenuada em dois momentos: deixar de ser uma empresa familiar e passar a ser considerada multinacional.

A ausência de diálogo e presença de ferramentas de comunicação de mão única, como palestras e treinamentos demonstra a incapacidade de abertura para o reconhecimento do próximo e para a construção de uma cultura organizacional tendo como base valores edificados de forma conjunta.

A partir da concepção de que para haver interculturalidade é necessário lembrar que culturas não compartilham símbolos iguais, portanto não os significam da mesma forma. Em outras palavras, seria necessário o estudo da cultura de ambas as empresas para, conseqüentemente, detectar-se a necessidade de mudança para adaptação.

REFERÊNCIAS

ALSINA, Rodrigo Miguel. Elementos para uma comunicación intercultural. *Afers Internacionals*, Barcelona, n.36, p.11-21, maio 1997. Disponível em: <https://bit.ly/2GowrEa>. Acesso em: 20 jul. 2011.

BARBOSA, Lívia; VELOSO, Letícia. Gerência intercultural, diferença e mediação transnacionais. *Civitas: Revista de Ciências Sociais*, Porto Alegre, v.7, n1, p.59-85, 2007. Disponível em: <https://bit.ly/2LCYODO>. Acesso em: 30 set. 2011.

BARROS, Betânia Tanure. *Fusões e aquisições no Brasil: entendendo as razões dos sucessos e fracassos*. São Paulo: Atlas, 2003.

CANCLINI, Néstor Garcia. *Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização*. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, 1996.

FERRARI, Maria Aparecida. A prática das relações públicas internacionais na sociedade contemporânea. *Anuário Unesco/ Metodista de Comunicação Regional*, São Bernardo do Campo, ano12, n.12, p.15-29, 2008.

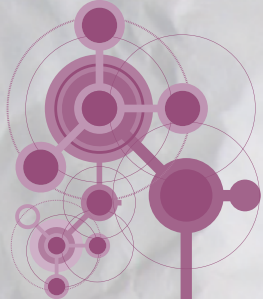
GEERTZ, Clifford. *A interpretação das culturas*. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

HALL, Edward; WHYTE, William F. Intercultural communication: a guide to men of action. *Human Organization*, Oklahoma City, v.19, n.1, p.5-12, 1960.

MARCHIORI, Marlene. *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.

PINHO, José Benedito. *Comunicação nas organizações*. Viçosa, MG: UFV, 2006.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JAFFE, Jeffrey. *Administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2002.



SANTOS, José Luiz dos. *O que é cultura*. São Paulo: Brasiliense, 1985.

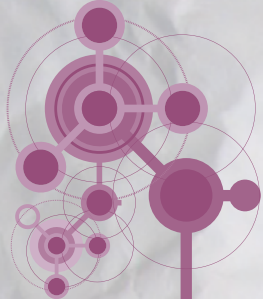
WOOD JUNIOR, Thomaz; VASCONCELOS, Flávio; CALDAS, Miguel. Fusões e aquisições no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.2, n.4, p.41-45, 2003. Disponível em: <https://bit.ly/32Fplzj>. Acesso em: 10 jan. 2019.

WEBER, Roziney Alencar Melo. *A comunicação intercultural no ambiente de trabalho: a interação entre trabalhadores brasileiros e estrangeiros em empresas multinacionais no Brasil*. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em <https://bit.ly/2y8rGdn>. Acesso em: 10 jan. 2019.

Texto recebido em 15.01.2019 e aprovado em 12.07.2019.

RESEARCH





Roseane Andrelo

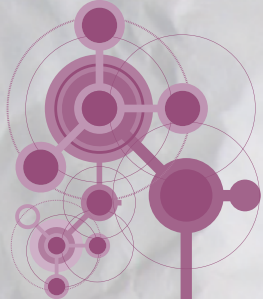
As relações públicas e a educação corporativa: uma interface possível

Editora Unesp Digital
São Paulo, 2016
99 páginas



Mariana Carareto

- Doutoranda e Mestre em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp)
- Especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas pela ECA-USP
- Graduada em Relações Públicas pela Unesp
- E-mail: marianacarareto@gmail.com



Literacia comunicacional: uma estratégia para as organizações na sociedade da informação

Communicational literacy: a strategy for organizations in the information society

Alfabetización comunicacional: una estrategia para las organizaciones en la sociedad de la información

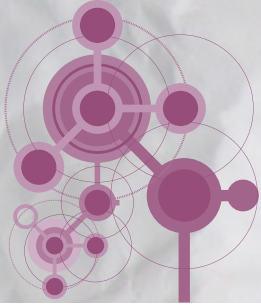
A centralidade da informação na sociedade contemporânea representa importantes mudanças nos âmbitos social, econômico e organizacional. Grande parte dessas transformações ocorreu em função do desenvolvimento da internet, que tornou a informação sinônimo de comunicação e conhecimento.

Nesse cenário, as organizações foram envolvidas por uma lógica informacional e midiática que alterou suas relações com os diversos públicos e, conseqüentemente, a forma de se comunicar. A grande quantidade, a circulação e o acesso à informação; as redes sociais online permitindo o compartilhamento de conteúdos e expressão dos indivíduos; e, as possibilidades de produção advindas com o desenvolvimento de aparatos tecnológicos marcaram um novo cenário de maior exposição das organizações e fontes de informação.

Diante dessa conjuntura, origina-se um novo paradigma para a comunicação organizacional em que o relacionamento com os públicos passa a ser mediado, cada vez mais, pelas tecnologias de informação e comunicação (TICs). As possibilidades advindas com essas tecnologias descentralizaram das organizações o controle de produção e divulgação de conteúdos sobre elas, permitindo que possam ser desenvolvidos também pelos seus diversos públicos.

Partindo dessa questão, informação e conhecimento tornaram-se ativos capazes de agregar valores para as organizações em diversos aspectos, principalmente em relação à sua imagem, e por isso, o desenvolvimento de competências para o uso da informação sobre o ambiente organizacional adquire grande importância. Acredita-se que essas competências corroboram a construção de percepções sobre a organização por orientar o uso e a melhor forma de falar sobre ela.

Nesse caso, o papel do público interno passa a ser visto por uma nova perspectiva: além dos vínculos com a organização, esse público, diante das oportunidades comunicativas e interativas advindas com as TICs, também se torna disseminador



de informação e, conseqüentemente, construtor da imagem organizacional. Como garantir, portanto, que ele utilize as possibilidades midiáticas com liberdade, mas também gere resultados positivos para as organizações?

Pensando nisso, a obra *As relações públicas e a educação corporativa: uma interface possível*, de Roseane Andrelo, apresenta o resultado de pesquisas que demonstram e refletem sobre a importância do desenvolvimento de competências informacionais, digitais, midiáticas e comunicacionais por meio de programas de educação corporativa realizados na e para as organizações. Essa proposta parte do entendimento que o profissional de Relações Públicas possui habilidades para gerir e formular um programa de acordo com temáticas importantes para as organizações e estratégias que fomentem e possibilitem a participação do público interno.

O livro é composto por duas partes, divididas entre quatro capítulos, sendo: três capítulos referentes a um estudo teórico-bibliográfico, o qual aborda conceitos para demonstrar as relações que se estabelecem entre a sociedade, a informação, as tecnologias de comunicação e informação, a educação, a literacia e as relações públicas; e, um capítulo referente a um estudo empírico realizado pela autora a partir de experiências desenvolvidas por projetos de extensão com a participação de alunos de graduação e alunos do curso de especialização em Estratégias Competitivas de Comunicação e Negócios, ambos da Unesp de **Bauru (SP)**.

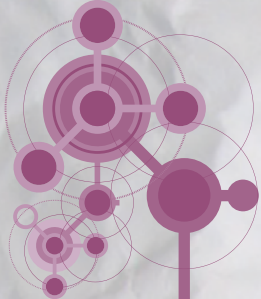
No primeiro capítulo, "A centralidade da informação e a intersecção com a internet", a autora trabalha a relação da sociedade com a informação demonstrando reflexos econômicos, organizacionais, políticos e democráticos da centralidade adquirida e o papel da internet na era informacional. Para isso, perpassa-se por reflexões sobre as características da internet, as alternativas midiáticas de produção e consumo da informação e a responsabilidade da mídia como detentora de informação, permitindo compreender que a sociedade está envolvida por uma nova lógica, o que também impacta a comunicação no contexto das organizações.

Considerando um novo paradigma para a comunicação organizacional devido às mudanças sociais advindas com as TICs, no segundo capítulo, "Relações públicas sob o prisma da estratégia", apresenta-se uma reflexão teórica sobre o papel estratégico das relações públicas. Parte-se do entendimento de que as organizações para alcançar seus objetivos de forma eficaz desenvolvem relacionamentos cada vez mais mediados pela tecnologia.

As estratégias de relacionamento com os diversos públicos são apontadas como fundamentais por gerarem resultados que possibilitam a manutenção e gestão de ativos intangíveis, principais valores da organização na era informacional. Nesse sentido, a autora explica que, com a internet e, principalmente, com o uso das redes sociais online, o compartilhamento e a circulação de informação se intensificaram modificando a forma como os públicos se informam e se relacionam com a organização.

Como consequência, demonstra-se que a informação foge do controle das organizações e passa a circular nas redes sem necessariamente ter sido divulgada por elas. Para isso, o capítulo traz uma breve análise de uma crise enfrentada pela Ades que gerou repercussões online, inclusive com a produção de conteúdos desfavoráveis à marca. A partir disso, é estabelecida uma relação com as exigências que as organizações passam a enfrentar tanto nas suas práticas quanto nos seus discursos, demonstrando a importância do relacionamento estratégico.

Um dos principais reflexos desse cenário, apresentado pela autora, é o entendimento do papel do público interno ao ser inserido nessa realidade informacional e digital. Defende-se que, com o uso e acesso às redes sociais online, o público interno integra a vida particular com seu cotidiano nas organizações, e por isso os indivíduos tornam-se multiprotagonistas e porta-vozes da organização em que trabalham. Como um potencial emissor de informação, entende-se que o público interno possui impacto direto na imagem organizacional.



O segundo capítulo é finalizado com o apontamento de sete premissas que indicam a relevância em discutir a literacia comunicacional como proposta para um programa de educação corporativa. São elas:

- 1 - A informação é ferramenta básica da reestruturação global do capitalismo;
- 2 - Ela é elemento essencial para a gestão estratégica de organizações;
- 3 - Ela é fundamental para manutenção da democracia;
- 4 - O direito à informação permite o acesso aos demais direitos;
- 5 - Ao ser divulgada pela internet, a informação ganha novas características, como sua representação em várias linguagens;
- 6 - As pessoas, que até pouco tempo atrás, eram receptoras de informação, tornaram-se também emissoras;
- 7 - As informações midiáticas, nos mais diversos gêneros e formatos, fazem o papel de mediadoras entre realidade e o que sabemos dela. (Andrelo, 2016, p.37)

A partir disso, a autora defende que a leitura crítica e criativa dos meios de comunicação garante aos indivíduos o exercício da cidadania, entendendo que a relação com a informação e sua disseminação é um direito. Considerando que a centralidade da informação é uma realidade na sociedade e para as organizações, é importante compreender como a educação pode orientar o alinhamento de todos os fatores apontados, principalmente, no que diz respeito ao relacionamento com o público e com a gestão da imagem.

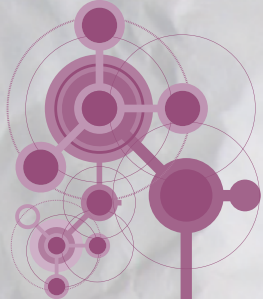
Dessa forma, o terceiro capítulo do livro, "A educação ganha novos desafios", aborda os conceitos teóricos para explicar a educação para além de um olhar instrumental, apresentando seu processo histórico com diferentes objetivos para demonstrar a amplitude da educação na sociedade e que ela não está centrada meramente no espaço escolar. Exemplo utilizado é a relação da mídia com a informação e a importância da educação para que os indivíduos desenvolvam competências de leitura crítica dos conteúdos que recebem pelos diversos meios de comunicação.

De acordo com a autora, na sociedade da informação e das tecnologias, a formação de competência informacional, digital e midiática torna-se importante e passa a ser associada às questões educacionais, pois o desenvolvimento delas estimula aspectos cognitivos que possibilitam reflexões e ações para diversas práticas sociais. Essas três competências fornecem conhecimento e habilidades para os indivíduos utilizarem informação, internet e mídia de forma mais consciente, reflexiva e crítica. Além disso, a partir delas é possível desenvolver a competência comunicacional, essencial para as organizações. Nesse capítulo, são explicadas e descritas todas essas competências e como elas estão relacionadas.

No geral, a autora demonstra que a educação inserida nas organizações com o objetivo de desenvolver as competências comunicativas do público interno é importante, pois cria condições para o uso de informação sobre as organizações. Além disso, atende, valorizando os indivíduos, uma necessidade de aprendizado para o exercício da cidadania. Assim, compreende-se que, estrategicamente, um programa de educação corporativa voltado para a literacia comunicacional auxilia na formação individual de cada membro de uma organização, na sua capacidade de dialogar para a construção coletiva e na construção da imagem organizacional.

O quarto capítulo do livro, "*A interface entre as relações públicas e a educação corporativa: alguns olhares*", apresenta os resultados do estudo empírico realizado para avaliar o encontro das relações públicas com a educação corporativa propondo um programa de literacia. O estudo empírico parte de uma pesquisa realizada com pequenas empresas, que apontam as problemáticas da comunicação em organizações desse porte. Na pesquisa, os principais fatores verificados estão associados às dificuldades de desenvolvimento de estratégias de comunicação organizacional, pois apesar do reconhecimento sobre a importância da comunicação, falta profissionalização da área nas empresas e há necessidade de mão de obra.

A partir disso, origina-se o projeto de extensão "As Relações Públicas e a Educação Corporativa", o qual possibilitou formular e aplicar uma proposta de curso para desenvolvimento de competências comunicacionais e digitais. No capítulo são apresentadas

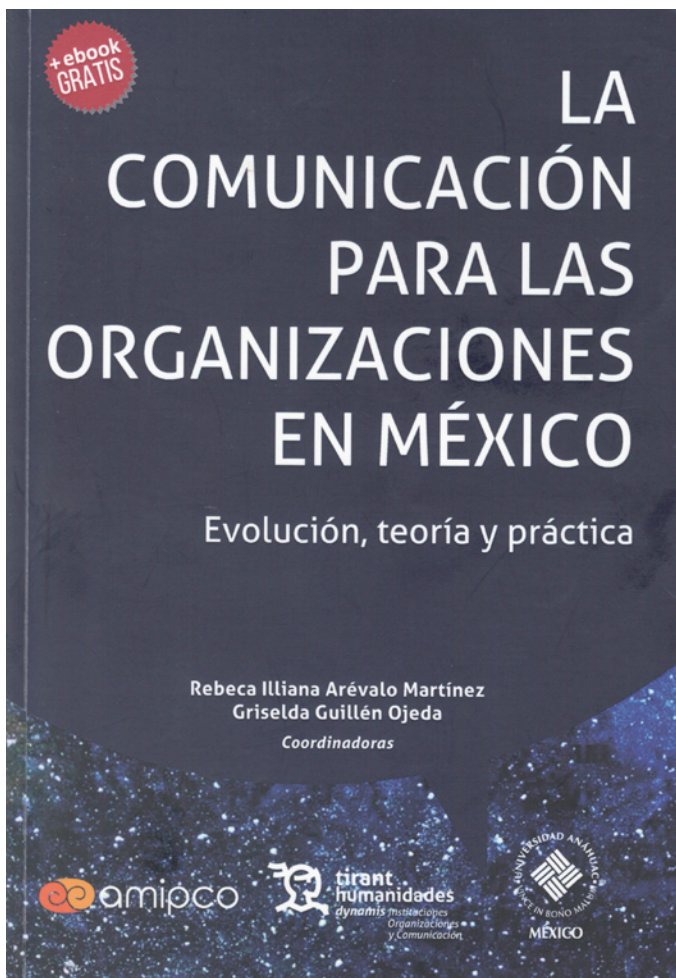
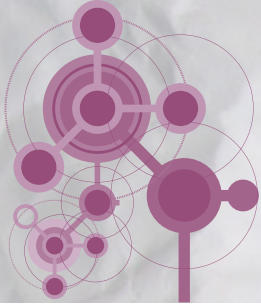


todas as etapas de formulação e aplicação do curso demonstrando os possíveis resultados que podem ser atingidos com um programa de educação corporativa que objetive desenvolver essas competências.

Por último, o livro é finalizado com as considerações finais acerca dos estudos e da experiência realizada, apontando que a ideia de um programa voltado para literacia comunicacional nas organizações é importante por fornecer formação para os atores organizacionais atuarem com informação, com o digital, com a mídia e com a comunicação de forma a agregar valores para a organização. Para além desse olhar estratégico, destaca-se que a formação crítica e consciente dos indivíduos é um passo para a gestão socialmente responsável.

Refletindo sobre o conteúdo apresentado no livro, acredita-se que sua principal contribuição está relacionada com um novo pensamento sobre os desafios enfrentados pelas organizações na sociedade da informação e das tecnologias. Assim, teorizar e aplicar uma proposta que possibilite resultados organizacionais, mas, principalmente, retornos individuais associados à cidadania, é um caminho para as organizações não apenas formarem os indivíduos para atuarem pelos interesses do negócio, mas também para participarem e construírem coletivamente um ambiente baseado em propósitos compartilhados e diálogo. Como afirma Andrelo ao final do livro, pensar em propostas assim é um passo para a gestão socialmente responsável.

Texto recebido em 08.02.2019 e aprovado em 12.07.2019.



Rebeca Illiana Arévalo Martínez
Griselda Guillén Ojeda

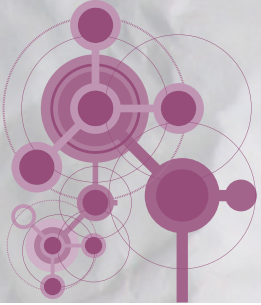
La comunicación para las organizaciones en México: evolución, teoría y práctica

Tirant lo Blanch
México, DF, 2017
217 páginas



Consuelo Vásquez

- Universidad de Québec à Montréal, Canadá
- E-mail: vasquez.consuelo@uqam.ca



Retrato de la comunicación organizacional en México en *La comunicación para las organizaciones en México: evolución, teoría y práctica*

Retrato da comunicação organizacional no México em *La comunicación para las organizaciones en México: evolución, teoría y práctica*

Portrait of organizational communication in Mexico in *La comunicación para las organizaciones en México: evolución, teoría y práctica*

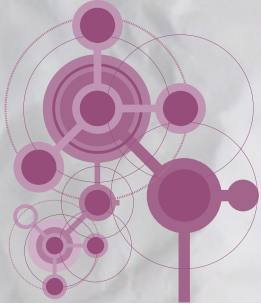
El libro *La comunicación para las organizaciones en México: Evolución, teoría y práctica*, coordinado por la profesoras Rebeca Illiana Arévalo Martínez y Griselda Guillén Ojeda busca

dar cuenta del desarrollo de la comunicación para las organizaciones en México, la forma en la que ha evolucionado y de manera muy especial las contribuciones que se han hecho tanto en la producción teórica dentro de este campo, como en la profesionalización del mismo (Arévalo Martínez; Guillén Ojeda, 2017, p.16).

Este texto ofrece un recuento de la manera en que la comunicación organizacional se ha ido conformando y definiendo en las últimas décadas tanto en el campo académico como en el profesional, respondiendo así a la necesidad de consolidar ese campo en México a través de su sistematización.

Sin entrar en el detalle de la historia del campo de la comunicación organizacional en México, subrayemos algunos hitos mencionados en el libro, que han contribuido a su consolidación: La creación, en 1973, de la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas (AMCI), hoy llamada Asociación Mexicana de Comunicadores (AMCO); la constitución, en 2005, del grupo de investigación para la comunicación organizacional de la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (AMIC); y por último la fundación, en 2016, de la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales de la Comunicación Organizacional (AMIPCO).

El libro está dividido en cuatro partes – (a) la evolución del campo de la comunicación para las organizaciones; (b) la comunicación organizacional desde el campo académico y profesional; (c) teorías, metodologías y prácticas de la comunicación organizacional;



y (d) aportaciones de otras disciplinas a la comunicación organizacional – y consta un total de ocho capítulos, todos escritos por académicos mexicanos.

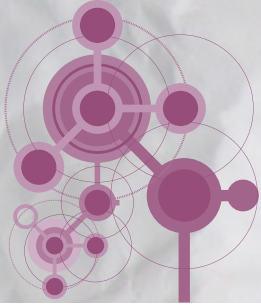
Respecto de las aportaciones teóricas y metodológicas que ofrece el libro, cabe señalar la diversidad de perspectivas que son abordadas que van desde la fenomenología al discurso crítico de Foucault, pasando por las representaciones sociales de Moscovici y la intersubjetividad de Mead. Los métodos de investigación son también múltiples: bibliometría, entrevista y encuesta de terreno. Esa diversidad ilustra bien la riqueza de la investigación del campo de la comunicación organizacional mexicano, así como las posibles combinaciones y diálogos que se pueden crear entre esas distintas perspectivas.

Además de la diversidad de perspectiva, vale la pena mencionar el marco teórico de la comunicación integral para la organización que emerge como un referente común, permitiendo así dar cierta coherencia y orientación a los diversos capítulos del libro. El capítulo 1, “Las organizaciones y sus procesos de comunicación: una visión integral”, escrito por María Antonieta Rebeil Corella y Rebeca Iliana Arévalo Martínez, presenta esta propuesta teórica que proviene del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) de la Facultad de Comunicación de la Universidad Anáhuac México. En síntesis, la comunicación integral para las organizaciones agrupa tres dimensiones de los procesos comunicacionales: comunicación mercadológica y publicitaria, comunicación corporativa, y comunicación interna. Este marco teórico puede aplicarse tanto a organizaciones privadas como públicas, con o sin fines de lucro. Sin entrar en los detalles del capítulo, destaquemos el rol central y estratégico que se le da a la comunicación organizacional, que permite a la comunicación integral “convertirse en la esencia misma de la identidad y autoconcepción de las organizaciones, así como su capacidad para convocar a todos sus integrantes y grupos de interés y convertirlos en actores participantes de su desarrollo y de su destino.” (Arévalo Martínez; Guillén Ojeda, 2017, p.32) El énfasis en esa dimensión de la comunicación, que llamaremos “constitutiva”, (Schoeneborn; Vásquez, 2017), es el hilo conductor del concepto de comunicación integral para las organizaciones, como también de otros de los trabajos presentados en el libro.

El enfoque nacional del libro y, en el caso de algunos capítulos, regional, aporta una singularidad y riqueza a la comprensión del desarrollo de la comunicación organizacional que permite salirse de los cánones académicos, impuestos por el Gran Norte, para rescatar los saberes locales. En los últimos años, varios investigadores de la comunicación han invitado a la comunidad científica a des-occidentalizar la prácticas de investigación, paradigmas, metodologías y teorías (Waisbord; Mellado, 2015). Este libro es un aporte en este sentido, pues retrata el campo de la comunicación organizacional desde México (los autores están afiliados en su totalidad a instituciones de educación superior mexicanas) y para México (las temáticas tocan directamente la realidad del campo profesional, organizacional y académico mexicano).

Destaquemos algunos ejemplos: El capítulo 2 “Fortalecimiento del gremio en Comunicación Organizacional”, escrito por Griselda Guillén Ojeda, Susana Espinosa Velázquez y Alfredo Padilla López, aborda la identidad de la comunicación organizacional en México presentando un retrato institucional del subcampo académico (número de publicaciones, perspectivas teóricas, autores y afiliación institucional) y del dominio profesional asociado al comunicólogo organizacional. Por su parte, Milthon Minor Montes destaca en el capítulo 3 “La comunicación organizacional en México: representaciones desde la academia” el desarrollo de una perspectiva mexicana de la comunicación organizacional que va más allá de la simple transmisión de información. Gabriela Martínez Méndez y María Elena Zermeño Espinoza discuten en el capítulo 4 “La comunicación organizacional en México: representaciones desde lo profesional” el desarrollo de la práctica de la comunicación organizacional en el ámbito profesional. Por último, Griselda Guillén Ojeda, Mariana Monserrat Valenzuela Montoya y Ana María Vázquez Espinoza abordan en el capítulo 7 “Comunicación organizacional en las microempresas” las Mipymes, que conforman más del 99% de las unidades económicas del contexto organizacional mexicano, generando más del 70% de los empleos formales.

Cabe destacar también la dimensión colectiva del libro. James Taylor, un investigador canadiense, sugiere que los textos organizacionales tienen la particularidad de ser escritos y autorizados por un autor colectivo. Ese autor es aquel que resulta



de las diversas voces que se expresan en el texto y que de alguna manera vienen a representar una voz colectiva, que no por eso debe ser única y consensuada (Vásquez, 2012). Me gustaría sugerir que el autor del libro *La comunicación para las organizaciones en México* es el gremio de la comunicación organizacional en México, y en este sentido este libro es una de las varias materializaciones de este gremio a través de la cual la comunicación organizacional mexicana se consolida, podríamos decir 'existe', y asegura su continuidad, contribuyendo a su legitimidad e institucionalidad.

Esa dimensión colectiva también la encontramos en el público o audiencia que este libro busca interpelar. Si bien la temática de esta obra trata del campo académico y profesional de la comunicación organizacional en México, el lector no se restringe a esas comunidades. Este libro será de interés para investigadores y profesionales latinoamericanos interesados en la comunicación organizacional. La relevancia del libro se encuentra en el panorama general que ofrece de este subcampo de la comunicación en México y en su aplicación tanto académica como profesional. Agreguemos también la importancia para la comunicación organizacional en Latinoamérica, al ser México un referente en el área.

REFERENCIAS

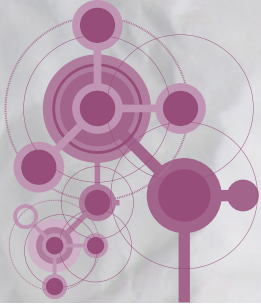
ARÉVALO MARTINEZ, Rebeca Illiana; GUILLÉN OJEDA, Griselda (coord.). *La comunicación para las organizaciones en México: evolución, teoría y práctica*. México, DF: Tirant lo Blanch, 2017.

SCHOENEBORN, Dennis; VÁSQUEZ, Consuelo. The communicative constitution of organization (CCO). In: SCOTT, Craig R.; LEWIS, Laurie (ed.). *The International Encyclopedia of Organizational Communication*. Chichester: Wiley Blackwell, 2017.

VÁSQUEZ, Consuelo. Autor-izando el campo de la comunicación organizacional en Norteamérica. *Diálogos de la Comunicación*, Medellín, n.83, p.1-20, 2012. Disponible en: <https://bit.ly/2LCztt0>. Acceso en: 23 jul. 2019.

WAISBORD, Silvio; MELLADO, Claudia. De-westernizing communication studies: a reassessment. *Communication Theory*, Hoboken, v.24, n.4, p.361-372, 2014.

Artículo recibido el 24.05.2019 y aprobado el 12.07.2019



"Um dos meus pensadores favoritos, Grant traz uma análise inovadora e perspicaz sobre o mundo." - MALCOLM GLADWELL

Originais

COMO OS
INCONFORMISTAS
MUDAM
O MUNDO

Adam Grant

Primeiro lugar na lista do *The New York Times*

prefácio de SHERYL SANDBERG

Adam Grant

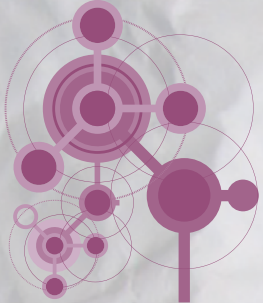
Originais: como os inconformistas mudam o mundo

Editora Sextante
Rio de Janeiro, 2017
272 páginas



Camila Paschoal Bezerra

- Graduada em Administração Geral pela Universidade Cidade de São Paulo, com formação Executiva em Liderança, pela Universidade de Harvard, e em Negociação, pela Universidade de Stanford, Estados Unidos.
- Atualmente discente na ECA-USP, programa de pós-graduação lato sensu, Gestão Estratégica da Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Gestcorp)
- Aluna especial na ECA-USP, PPGCOM, Histórias em Quadrinhos: Leitura e Interpretação.
- Mentora na plataforma 100 Open Startups (pro bono) e membro de Harvard in Tech, grupo oficial de *alumni* da Universidade de Harvard para tecnologia.
- E-mail: camilapbezerra@gmail.com



Para todos os inconformistas, originais e catalizadores de mudanças

To all non-conformists, originals and change catalysts

Para todos los inconformistas, originales y catalizadores de cambios

Figurando em destaque na lista dos mais vendidos do *The New York Times* de 2018, o livro *Originais: como os inconformistas mudam o mundo*, de Adam Grant, examina e retrata os princípios fundamentais para o surgimento, desenvolvimento e implementação de ideias e projetos inovadores, além de promover um verdadeiro parecer sobre quem são e como se comportam os chamados “originais”, aqueles que confrontam as conformidades em busca da realização de um ideal.

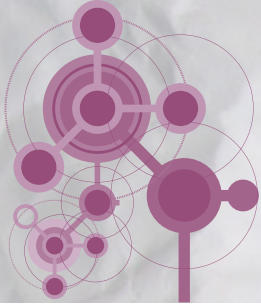
Professor da Wharton School, da Universidade da Pensilvânia, Adam Grant recebeu seu Ph.D. em Psicologia Organizacional pela Universidade de Michigan, o que o permitiu estudar a fundo a relação entre ambientes corporativos e processos produtivos.

A densa e refrescante obra elucidada ao longo de oito capítulos e 272 páginas caracteriza-se como fundamental para profissionais de áreas como Comunicação, Psicologia, Educação e Administração, além de ser altamente recomendável para gestores, designers, pedagogos e profissionais ligados às artes e à economia criativa.

O compêndio apresenta uma narrativa intrigante que quebra paradigmas; desnuda noções do *status quo* relacionados à inovação; ultrapassa facilmente a barreira do clichê, desafiando suposições (sem fundamentação científica) relacionadas à criatividade e relatando de forma clara exemplos reais, nos quais os indivíduos (com definitivo teor de resiliência e boas doses de flexibilidade) trouxeram à tona grandes inventos, inovações e novidades essenciais em suas respectivas áreas – da música aos direitos civis, passando pelos campos da Física e da Astronomia.

O autor elucidava ainda o processo criativo – com *insights* que surgem, em grande parte, a partir de análises de experimentos conduzidos enquanto professor da Wharton School –, conduzindo uma temática destinada a uma transformação cultural que culmine na inovação, a partir do incentivo ao diálogo, inclusão e criatividade.

No que tange ao emergir de novas ideias, Grant postula que há dois grandes paradigmas na sociedade pós-moderna. O primeiro diz respeito à concepção, considerando tanto o ambiente propício à inovação quanto a abertura para que novas ideias sejam abordadas sem restrições. Para o autor, o campo das ideias deve encontrar um ambiente favorável ao



empirismo, à constante construção de cenários, interações e experimentos. O segundo paradigma refere-se ao estímulo a sua implementação. Segundo Grant, para que uma nova ideia encontre uma via prática e seja transformada em produto, serviço, ou qualquer outro bem (material ou intelectual), é necessário o foco na capacidade de implementação, principalmente por meio da abertura e fomento à mudança, à gestão de *skills* e de processos que permitam a constante reconstrução – similar a um processo científico, no qual há a formulação de hipóteses e a consequente busca por respostas por meio de tentativas e testes.

Contudentemente, Grant elabora, ainda, acerca dos chamados “inconformistas”; aqueles que carregam consigo a semente das ideias, e que, por meio de suas características peculiares – também descritas nas envolventes páginas do livro –, encontram formas de transmutar esse conteúdo presente em suas mentes, muitas vezes modificando o panorama de indústrias e economias. Em se tratando de peculiaridades comportamentais, Grant demonstra o apreço pela retórica associada à investigação apreciativa, salientando, entre outras coisas, a capital capacidade de busca por soluções por parte dos “inconformistas” e o indispensável foco na valorização do aspecto humano por organizações que, ao longo das últimas décadas, ocupam lugar de destaque em *rankings* relacionados à indicadores de inovação, como a Walt Disney Company e a IBM, líder de patentes nos Estados Unidos, em 2017.

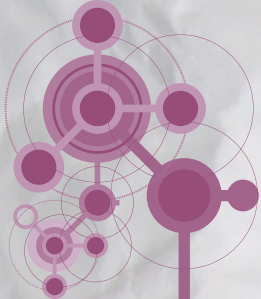
De forma instigante, o autor aborda questões relacionadas à vantagem competitiva de países que, por possuírem mecanismos de incentivo à inovação, alçam patamares de destaque no cenário econômico global. Tais exemplos incluem a Noruega, a Alemanha e o Japão.

Um importante paralelo a ser traçado é o de que, além de ser substancial para estudiosos, a obra literária também pode ser considerada um forte indicador acerca das características essenciais aos profissionais do século XXI; qualidades essas oriundas das Ciências Sociais, dos campos da Neurociência e da Psicologia. Características como versatilidade, capacidade de adaptação, comunicação e resiliência aparecem realçadas em sua pesquisa, servindo como norte para pautar a busca por conhecimento na era pós-moderna.

De fato, após conduzir pesquisas e experimentos com grupos e painéis, a bordo da Wharton School, Grant encontrou elementos suficientes para concluir seu estudo, relacionando características comportamentais com a propensão à inovação e criatividade. Segundo o pesquisador, cinco pontos principais constituem os hábitos ou características presentes em indivíduos inovadores:

1. Procrastinação: para Grant, um grande fator de diferenciação presente no comportamento desses “originais” é o que ele chama de “*procrastinação construtiva*”. Isso não significa adiar atividades de forma relapsa e imprudente, mas sim possuir discernimento suficiente para adiar projetos por um período moderado (*período de incubação*), buscando o aprimoramento e desenvolvimento do projeto em questão. Um exemplo descrito pelo autor é a obra-prima *Mona Lisa*, de Leonardo da Vinci, cuja conclusão levou 16 anos. Para o autor, o apreço pela melhoria contínua e busca por novas técnicas – como o uso de sombra e luz – naquele tempo, eram atributos que poderiam, de fato, diferenciar um estilo de outro, resultando em maior impacto visual nos desenhos e telas.
2. Pioneiros vs. seguidores: o autor conclui neste tópico que ser pioneiro (“*first movers*”) e ser seguidor (“*improvers*”) são comportamentos diametralmente opostos, além de constituir uma verdadeira vantagem competitiva, no caso dos chamados “seguidores”.

Para ele, não ser pioneiro permite contemplar modelos de negócio e/ou possibilidades que fracassaram anteriormente, com a oportunidade adicional de correção ou modificação de pontos-chave. Ainda postula que, de forma alguma, ser seguidor está distante da qualidade de ser visionário, mas que reforça o ideal ou propósito de um empreendedor por



trazer novos insumos que podem ser aproveitados, como em um processo de reciclagem de conhecimento. No âmbito cognitivo, significa o aprendizado por observação.

Além disso, essa ausência de ansiedade pelo pioneirismo pode levar a uma tomada de decisão mais assertiva e factual. Com exemplos contemporâneos, o autor cita o surgimento e vertiginosa queda do Myspace – pioneiro no que tange às comunidades digitais – e a ascensão e posterior domínio do Facebook – um “seguidor”, ainda que de ascensão cinematográfica – em um ecossistema digital previamente explorado por empresas que haviam fracassado.

Adicionalmente, uma constatação importante trazida por Grant resulta de uma de suas pesquisas sobre a taxa de quebra (ou “*failure rate*”) de pequenas e médias empresas nos Estados Unidos. De acordo com o autor, dados da última década revelam que empresas tidas como *first movers* tiveram “taxa de quebra” (ou seja, encerraram suas atividades) em torno de 47%, enquanto as definidas como *improvers* tiveram taxa de apenas 8%.

Para Grant, a originalidade e inovação estão presentes justamente na capacidade de apresentar-se como “diferente e melhor”, sendo essa criatividade aplicada o fator chave no sucesso entre empresas ou negócios “seguidores”, perante “pioneiros”.

3. “*Fear doubt*” vs. “*Idea doubt*”: um dos maiores estigmas encontrados por Grant, em se tratando de originalidade e inovação, está presente em uma palavra: medo. Enquanto expert em comportamento, o autor reconhece que o medo é um fator necessário na espécie humana, e que, de certo modo, apresenta-se como elemento indicador de salubridade na sociedade. Ele indica cautela, antecipa cuidados, promove comportamentos de menor risco em diversas situações, além de ser uma notória herança pré-histórica em face dos perigos e ameaças.

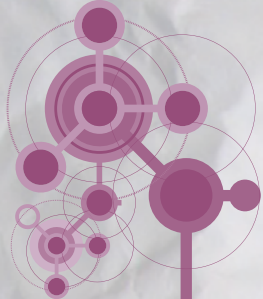
No universo das ideias e corporações, porém, muitas vezes os empreendedores e os chamados “criativos” sofrem consequências abrasivas por admitirem seus medos, vulnerabilidades, ou por externalizar preocupações, desde a perda de uma promoção até o distanciamento de oportunidades dentro de uma empresa. Para o autor, os indivíduos originais são capazes tanto de reconhecer esse tipo de ambiente, como reconhecer suas próprias limitações. Para ele, essa autoconsciência (ou *self-awareness*) é uma característica marcante nos inovadores.

Segundo Grant, um medo paralisante – no qual um indivíduo tem medo ou vulnerabilidade suficientemente predominante a ponto de atuar como uma borda limítrofe à busca por melhorias – e um medo capaz de servir como estímulo na busca por respostas podem ser classificados como *fear doubt* e *idea doubt*.

Para Grant, o “medo da dúvida” (*fear doubt*) está associado à falta de iniciativa, à desistência, podendo até mesmo ser caracterizado por baixa autoestima dos indivíduos. É perceptível em frases como: “não sou capaz” e “não sou bom o suficiente”. Para ele, esses indivíduos transferem dúvidas relacionadas ao meio externo (questões econômicas, panoramas financeiros, dificuldades de implementação de projetos) para si mesmos, em um processo de internalização, em vez de analisarem as causas externas que dificultam a execução de uma atividade.

Já o medo associado ao sucesso da ideia (*idea doubt*) permite que o projeto seja revisado, reestruturado. É uma característica de flexibilidade e indicador de maleabilidade de indivíduos e projetos inovadores.

Um dos exemplos citados por Grant envolve a elaboração do filme *O Rei Leão*, lançado pela Walt Disney Pictures, em 1994. Relata de forma épica como um dos projetos de maior bilheteria de animação da história do cinema quase não saiu sequer do papel. Com um roteiro hostilizado por diversos departamentos da companhia, que acreditavam que



uma estória de animais no continente africano não teria apelo global suficiente para levar audiências ao cinemas, o projeto alavancou fundos e apoio interno graças a uma revisão de roteiro, liderada por uma de suas roteiristas-chefe, que percebeu a necessidade de associar elementos da literatura clássica à estória, acreditando que poderiam agregar dramaticidade ao enredo e, assim, ser mais facilmente relacionado aos mais diversos ambientes culturais no mundo.

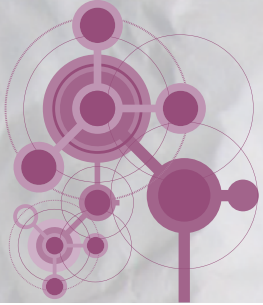
4. Maior geração de ideias: Para Grant, quanto mais “*output*”, maior a variedade de produção. Esse ponto esclarece a errônea noção de que indivíduos inovadores aperfeiçoam e investem sua energia em apenas um único projeto. O autor reitera essa afirmação passando pelo arcabouço de obras-primas de musicistas clássicos, como Mozart, que, apesar de ser reconhecido mundialmente por específicas músicas de sua coleção, possui um dos maiores acervos musicais já registrados por um pianista.
5. Maior número de tentativas: o quinto ponto tratado por Grant elucida a correlação entre tentativas e resultados. Do ponto de vista psicológico, a resiliência já é nitidamente reconhecida como característica fundamental para superação de obstáculos. No âmbito das inovações, segundo Grant, essa característica pode ser encontrada na engenhosa narrativa do surgimento da lâmpada, incrível feito de Thomas Edison, que catalogou suas mais de dez mil tentativas em busca da produção desse advento.

Mais do que resultado de um sólido material científico para inspirar profissionais, a obra é uma verdadeira ferramenta prática para todos aqueles que possuem a clareza e o discernimento de considerarem-se eternos aprendizes. Certamente um cativante manuscrito que percorre os caminhos da originalidade numa *ode* à criatividade.

Texto recebido em 05.07.2019 e aprovado em 12.07.2019.



NORMAS



A *Organicom* – *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* tem como objetivo ser um instrumento efetivo de colaboração, debate e aproximação entre estudos acadêmicos e aplicações práticas. Nesse sentido, se dirige a docentes, pesquisadores, profissionais, estudantes de graduação e pós-graduação, universidades, instituições e demais interessados em comunicação organizacional e relações públicas.

A *Organicom* aceita a contribuição de autores que proponham textos pertinentes ao objetivo da revista e aos seus públicos-alvo.

CRITÉRIOS PARA A PUBLICAÇÃO

Como parte do processo de submissão, os autores são obrigados a verificar a conformidade da submissão em relação a todos os itens listados a seguir. As submissões que não estiverem de acordo com as normas serão devolvidas aos autores.

1. A contribuição é original e inédita, e não está sendo avaliada para publicação por outra revista. Caso contrário, deve-se justificar em "Comentários ao editor".
2. Todas as Normas de publicação devem ser estritamente respeitadas, sob pena de a colaboração ser recusada. Os autores serão contatados para sanar eventuais faltas. A *Organicom* se reserva o direito de efetuar correções, adaptações e alterações sem consulta aos autores.
3. Em caso de submissão a uma seção com avaliação pelos pares (por exemplo, artigos), as instruções disponíveis em *Assegurando a avaliação pelos pares cega* foram seguidas.
4. As opiniões expressas nos artigos são de responsabilidade do autor, que se compromete a respeitar os padrões éticos da pesquisa científica.
5. A submissão implica a cessão de direitos da primeira publicação à revista *Organicom*, sem pagamento. Os autores podem estabelecer por separado acordos adicionais para a distribuição não exclusiva de versão da obra publicada na revista (como colocar em um repositório institucional ou publicar em um livro), com o devido reconhecimento de sua publicação inicial na revista *Organicom*.
6. Autores de *artigos e pesquisas* devem possuir título de doutorado ou serem doutorandos. Havendo coautores, estes devem ser doutores, doutorandos, mestres e/ou mestrandos. Autores de *depoimentos e resenhas* devem ter titulação mínima de pós-graduação.

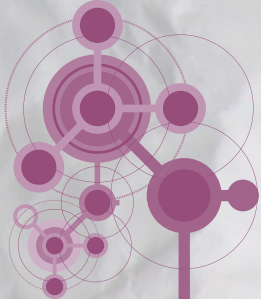
DIRETRIZES PARA AUTORES

Colaborações

O projeto editorial da *Organicom* prevê os seguintes tipos de colaboração:

Artigos inéditos e Pesquisas: até **5.000 palavras**, incluindo referências bibliográficas, se houver. Estrutura mínima exigida:

- Título: no máximo 15 palavras.
- Resumo: não exceder 80 palavras e até cinco palavras-chave.
- Introdução.
- Referencial teórico.
- Metodologia.



- Resultados.
- Discussão e conclusões.
- Referências.

Depoimentos: até **2.500 palavras**, incluindo referências bibliográficas, se houver.

Resenhas bibliográficas (livros e monografias): até **1.800 palavras**.

- Devem ter um título original.
- Devem conter a referência completa da obra analisada: autores ou organizadores, editora, ano de publicação e número de páginas.
- Devem vir acompanhadas de uma foto da capa da obra resenhada, escaneada com alta qualidade.

Idiomas

Serão recebidos textos em português, espanhol, inglês e francês.

- Título, resumo e palavras-chave de autores brasileiros devem vir em português, espanhol e inglês.
- Título, resumo e palavras-chave de autores de outros países devem vir no idioma original e em inglês, responsabilizando-se a revista pela tradução para o português.

Identificação dos autores

Os autores devem enviar, juntamente com as colaborações, as seguintes informações:

- Dados acadêmicos relativos a vínculo institucional, cargo, titulação e principais publicações.
- Histórico profissional.
- Endereço para correspondência, telefone e e-mail (este último será publicado).

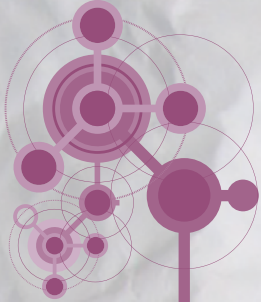
O texto total de identificação dos autores deve conter, no máximo, 1000 caracteres (com espaços), seja para um ou mais autores (dados somados de 1.000 caracteres).

Formatação

- O texto deve ser formatado em Word, em Times New Roman, corpo 12.
- Usar espaço de 1,5cm entre as linhas e espaço duplo entre os parágrafos.
- As margens do texto deverão ter 3cm.

Notas, citações e referências

- As notas explicativas devem ser apresentadas, por inserção automática, no pé da página, em corpo 10, com a numeração acompanhando a ordem de aparecimento.
- As fontes de citações devem ser identificadas dentro do texto (fonte, ano e página da citação).
- Nas citações e nas referências finais (postas em ordem alfabética) se devem seguir as normas NBR 10502 e NBR 6023 da ABNT. Se autores de outros países utilizam um sistema diferente (Vancouver etc.), a revista padronizará as citações e referências segundo as normas mencionadas.



Figuras

- As figuras devem ser enviadas em arquivos separados, numeradas, com a devida legenda e referência de autoria (quando reproduzidas). Deve ser indicado seu local de inserção no texto.
- Fotografias e mapas, além de organogramas, diagramas e fluxogramas complexos, devem estar em formatos adequados de impressão (300dpi com 20cm de largura).
- Outros elementos, como quadros, gráficos e tabelas, além de organogramas, diagramas e fluxogramas simples, serão redesenhados e adaptados aos padrões gráficos da *Organicom*.

Avaliação

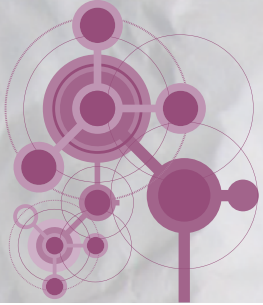
Os originais encaminhados para análise serão submetidos a dois membros do Conselho Editorial para emissão de parecer que avalie o texto a partir de créditos de qualidade, metodologia e adequação aos objetivos e padrões estabelecidos nestas Normas. Dois pareceres favoráveis habilitam o texto para publicação, assim como dois desfavoráveis o invalidam. Um parecer favorável e outro desfavorável levarão a uma terceira consulta. Os responsáveis pela avaliação serão designados de acordo com a linha de pesquisa e o tema desenvolvido pelo autor. Todos os autores receberão informação detalhada sobre o processo de avaliação de seu texto, que pode ser aceito, aceito com ressalvas (alterações ou complementações) ou recusado.

Envio

- Os autores deverão submeter suas colaborações em formato eletrônico por meio do portal da revista: www.revistaorganicom.org.br, que utiliza o sistema SEER de publicações.
- O autor deve cadastrar-se, clicando no ícone CADASTRO, na parte superior da página, e preenchendo o formulário com seus dados – ao final, não se esqueça de selecionar a opção "Cadastrar como - Autor: Pode submeter à revista". Após concluir seu cadastro, o sistema fornecerá instruções para a efetuação da transferência do trabalho. Para dúvidas ou informações, entrar em contato por email ou telefone.

Contatos

- Portal: www.revistaorganicom.org.br
- E-mail: organicom@revistaorganicom.org.br
- Telefone: (+55 11) 3091- 2949



Organicom – *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas* (Brazilian Organizational Communication and Public Relations Magazine) has the objective of being an effective instrument of collaboration, debate and approach between academic studies and practical applications. For this purpose it is aimed at professors, researchers, professionals, graduate and post-graduate students, universities, institutions and other bodies interested in Communication and Public Relations.

Organicom accepts the contribution of authors who propose texts that are pertinent to the objective of the magazine and to its target publics.

CRITERIA FOR PUBLICATION

As part of the process of submission, the authors are required to verify the conformity of the submission in relation to all of the items listed below. Any submissions that are not in accordance with the rules shall be returned to the authors.

1. The contribution is original and unpublished and is not being assessed for publication in another magazine. Otherwise this must be justified in "Comments to the editor".
2. All of the publication rules must be strictly respected, subject to penalty of the collaboration being refused. The authors will be contacted to remedy any faults. *Organicom* reserves the right of effecting corrections, adaptations and alterations without consulting the authors.
3. In the event of submission to a session with assessment by the peers (e.g.: articles), the instructions are available in *Assegurando a avaliação pelos pares cega* (Assuring the blind assessment by the peers) were followed.
4. The opinions expressed in the articles are responsibilities of the author, who commits to respect the ethical principles of scientific research.
5. The submission implies assignment of rights of the first publication to the *Organicom* magazine, without any payment. The authors may establish separately additional agreements for non-exclusive distribution of a version of the work published in the magazine (such as placing it in an institutional repository or publishing a book), with due acknowledgement of its initial publication in the *Organicom* journal.
6. Authors of *articles and researchers* must have a Ph.D. or be candidates for doctors' degrees. If there are co-authors they must be Ph.Ds, candidates for doctors' degrees, masters and/or candidates for masters' degrees. Authors of *depositions and reviews* must hold at least a post-graduate degree.

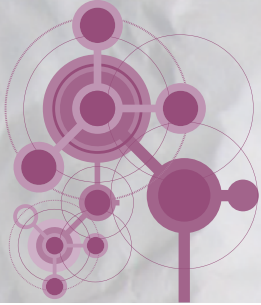
GUIDELINES FOR AUTHORS

Contributions

The *Organicom* editorial project provides for the following types of collaboration:

Unpublished articles and Researches: not more than **5,000 words**, including bibliographic references, if any. Minimum required structure:

- Title: at most 15 words.
- Abstract: not to exceed 80 words and not more than five key-words.
- Introduction.
- Theoretical reference.
- Methodology.



- Results.
- Discussion and conclusions.
- References.

Testimonies: up to **2,500 words**, including bibliographic references, if any;

Bibliographic reviews (books and monographs): not more than **1,800 words**.

- Must have an original title.
- Must contain a complete reference of the analyzed works: authors or organizers, editor, year of publication and number of pages.
- Must be accompanied by a photo of the cover of the reviewed work, with top-quality scanning.

Languages

Texts will be received that are in Portuguese, Spanish, English and French.

- Titles, abstracts and key-words of Brazilian authors must be in Portuguese, Spanish and English.
- Titles, abstracts and key-words of authors from other countries must be in the original language and in English, with the magazine assuming responsibility for translation to Portuguese.

Identification of the authors

The authors must send, together with their contributions, the following informations:

- Academic data relative to the institutional bind, position, title and principal publications.
- Professional background.
- Address for correspondence, telephone and email (the latter will be published).

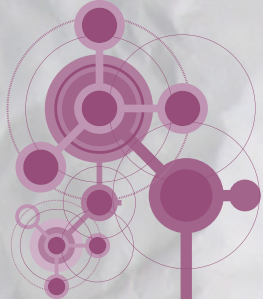
The total text for identification of the authors must contain a maximum of 1,000 characters (with spaces), be they for one or more authors.

Formatting

- The text must be in Word format, Times New Roman font, size 12.
- Use a space of 1.5 cm between the lines and double space between the paragraphs.
- The margins of the text must be of 3 cm.

Notes, quotes and references

- The explanatory notes must be shown at the foot of the page, in size 10, with the numbering following the order of mention.
- The sources of quotes must be identified within the text (source, year and page of the quote).
- In the quotes and in the final references (placed in alphabetical order) the rules of NBR (Brazilian Technical Standard) 10502 and NBR 6023 of the ABNT (Brazilian Association of Technical Standards) must be followed. If the authors of other countries use a different system (Vancouver, etc.) the magazine will standardize them following the mentioned rules.



Figures

- The figures must be sent in separate files and numbered with the proper sub-title and reference of authorship (when reproduced). The place of insertion in the text must be designated.
- Photographs and maps, as well as organization charts, diagrams and complex flowcharts must be in a format that is adequate for printing (300 dpi with 20 cm width).
- Other elements such as boards, graphs and tables, as well as organization charts, diagrams and simple flowcharts, will be redesigned and adapted to the Organicom graphic standards.

Assessment

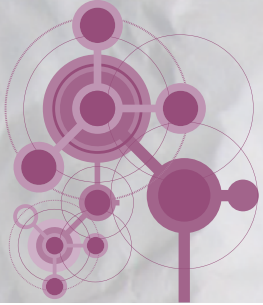
The originals sent for analysis will be submitted to two members of the Editorial Council for issuance of an opinion that assesses the text based on credits of quality, methodology and adequacy to the objectives and standards established in these Rules. Two favorable opinions qualify the text for publication, while two unfavorable ones will invalidate it. One favorable and another unfavorable will lead to a third consultation. The persons responsible for the assessment will be designated according to the line of the research and theme presented by the author. All of the authors will receive detailed information on the process of assessment of their text, which may be accepted, accepted with exceptions (alterations or supplementations) or refused.

Remittance

The authors must submit their collaborations in electronic format by means of the portal of magazine: www.revistaorganicom.org.br, which uses the SEER system of publication. The author must register by clicking on the CADASTRO (Registration) icon, at the top of the page, and completing the form with his/her data – at the end do not forget to select the "Cadastrar como – Autor: Pode submeter à revista" (Register as – Author: Able to submit to the magazine) option. After completing your registration the system will provide instructions for completing the transfer of the work. For any doubts or information get in touch by email or telephone.

Contacts

- Site: www.revistaorganicom.org.br
- E-mail: organicom@revistaorganicom.org.br
- Phone: (+55 11) 3091 2949



Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas tiene como objetivo ser una herramienta eficaz para la colaboración, el debate y la aproximación entre los estudios académicos y las aplicaciones prácticas. En este sentido, está direccionada a profesores, investigadores, profesionales, estudiantes graduados y estudiantes de posgrado, universidades, instituciones y otros interesados en la comunicación organizacional y las relaciones públicas.

Organicom acepta la contribución de autores que propongan textos pertinentes al objetivo de la revista y a sus audiencias objetivo.

CRITERIOS PARA LA PUBLICACIÓN

Como parte del proceso de envío, los autores son obligados a verificar la conformidad de la presentación de todos los ítems que se enumeran a continuación. Las presentaciones que no cumplan con las normas serán devueltas a los autores.

1. La contribución es original e inédita y no está siendo evaluada para su publicación por otra revista. De lo contrario, debe estar justificada en "Comentarios al editor".
2. Todas las Normas de publicación deberán cumplirse estrictamente, de lo contrario se denegará la colaboración. Los autores serán contactados para remediar faltas eventuales. *Organicom* se reserva el derecho de efectuar correcciones, adaptaciones y modificaciones sin consultar a los autores.
3. En el caso de la presentación de una sección con revisión por pares (por ejemplo, artículos), las instrucciones disponibles en Asegurar la evaluación ciega por pares deberán ser seguidas.
4. Las opiniones expresadas en los artículos son de responsabilidad del autor, que se compromete a respetar las normas éticas de la investigación científica.
5. La presentación implica la cesión de derechos de la primera publicación a la revista *Organicom* sin retribución. Los autores pueden establecer de forma separada acuerdos adicionales para la distribución no exclusiva de la versión de la obra publicada en la revista (como poner en un repositorio institucional o publicarla en un libro), con el debido reconocimiento de su publicación inicial en la revista *Organicom*.
6. Autores de los artículos e investigaciones deben tener título de doctorado o ser estudiantes de doctorado. Existiendo coautores, estos deben ser doctores, doctorandos, magísteres o estudiantes de maestría. *Autores de testimonios y reseñas* deben tener una titulación mínima de post-graduación *lato sensu*.

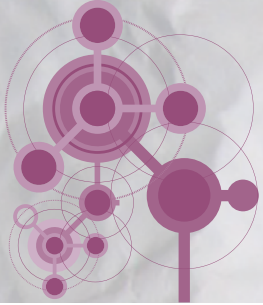
DIRECTRICES PARA LOS AUTORES

Colaboraciones

El proyecto editorial de *Organicom* incluye los siguientes tipos de cooperación:

Artículos inéditos e investigaciones: hasta **5.000 palabras**, incluyendo las referencias bibliográficas, si las hubiere. Estructura mínima requerida:

- Título: un máximo de 15 palabras.
- Resumen: no exceder de 80 palabras y un máximo de cinco palabras claves.
- Introducción.
- Marco teórico.
- Metodología.



- Resultados.
- Discusión y conclusiones.
- Referencias.

Testimonios: hasta **2.500 palabras**, incluyendo las referencias bibliográficas, si las hubiere.

Reseñas bibliográficas (libros y monografías): hasta **1.800 palabras**.

- Deben tener un título original.
- Deben incluir la referencia completa de las obras analizadas: autores u organizadores, editorial, año de publicación y número de páginas.
- Deben ser acompañados por una foto de la portada de la obra reseñada, escaneada con alta calidad.

Idiomas

Textos serán recibidos en portugués, español, inglés y francés.

- Título, resumen y palabras claves de autores brasileiros deben estar en portugués, español e inglés.
- Título, resumen y palabras claves de autores de otros países deben estar en el idioma original y en inglés, siendo la revista responsable por la traducción al portugués.

Identificación de los autores

Los autores deberán enviar, junto con sus contribuciones, las siguientes informaciones:

- Datos académicos relativos a la afiliación institucional, cargo, título y publicaciones principales.
- Histórico profesional.
- Dirección postal, teléfono y correo electrónico (este último será publicado).

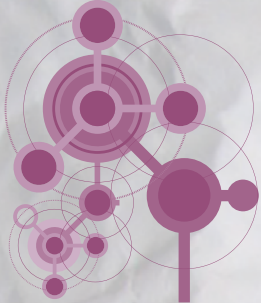
El texto completo de la identificación de los autores debe contener un máximo de 1.000 caracteres (con espacios), sea para un autor o varios autores (datos agregados a 1.000 caracteres).

Formato

- El texto debe ser formateado en Word, Times New Roman, tamaño 12.
- Utilizar el espacio de 1,5cm entre líneas y doble espacio entre párrafos.
- Las márgenes de texto deben ser de 3cm.

Notas, citas y referencias

- Las notas deben ser presentadas, por inserción automática, al pie de página, en tamaño 10, numeradas siguiendo el orden de aparición.
- Las fuentes de las citas deben ser identificados dentro del texto (fuente, año y página de la citación).
- En las citas y referencias finales (puestas en orden alfabético) se deben seguir las normas NBR 10502 y NBR 6023 de la ABNT. Si los autores de otros países utilizan un sistema diferente (Vancouver, etc.), la revista estandarizará citas y referencias a partir de las normas mencionadas.



Figuras

- Las figuras deben ser enviadas en archivos separados, numerados, con el subtítulo adecuado y referencia de autoría (cuando reproducidas). Debe ser señalado el local de su inserción en el texto.
- Las fotografías y mapas, así como organogramas, diagramas y flujogramas complejos, deben estar en formatos de impresión apropiados (300dpi con 20cm de ancho).
- Otros elementos, como cuadros, gráficos y tablas, así como organogramas, diagramas y flujogramas simples, serán rediseñados y adaptados a los padrones gráficos de Organicom.

Evaluación

Los originales enviados para su análisis serán entregados a dos miembros del Consejo Editorial para la emisión de un dictamen para evaluar el texto a partir de criterios de calidad, metodología y adecuación a los objetivos y padrones establecidos en esta Norma. Dos opiniones favorables habilitan al texto para su publicación, así como dos desfavorables lo invalidan. Una opinión favorable y otra desfavorable darán lugar a una tercera consulta. Los evaluadores serán designados de acuerdo con el área de investigación y el tema desarrollado por el autor. Todos los autores recibirán información detallada sobre el proceso de evaluación de su texto, que puede ser aceptado, aceptado con reservas (cambios o complementaciones) o negado.

Envío

Los autores deben presentar sus contribuciones electrónicamente a través del sitio web de la revista – www.revistaorganicom.org.br – que utiliza el sistema SEER de publicaciones. El autor debe registrarse haciendo clic en el ícono de CADASTRO (Registro) en la parte superior de la página y rellenar el formulario con sus datos – al final, no se olvide de seleccionar la opción “Cadastrar como – Autor: Pode submeter à revista” (Registrar como – Autor: Puede presentar a la revista). Terminado el registro, el sistema le dará instrucciones para efectuar la transferencia de trabajo. Para preguntas o información, póngase en contacto por correo electrónico o teléfono.

Contactos

- Portal: www.revistaorganicom.org.br
- E-mail: organicom@revistaorganicom.org.br
- Teléfono: (+55 11) 3091- 2949