Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Unidad Cuajimalpa

21 de octubre de 2020.
**Dictamen C.I. 07/2020**

**DICTAMEN**
**QUE PRESENTA LA COMISIÓN DE INVESTIGACIÓN DE LA DIVISIÓN DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN Y DISEÑO**

## ANTECEDENTES

I. El Consejo Divisional de Ciencias de la Comunicación y Diseño, en la sesión 10.19, celebrada el 16 de julio de 2019, integró esta Comisión en los términos señalados en el artículo 55 de Reglamento Interno de los Órganos Colegiados Académicos.

II. El Consejo Divisional designó para esta Comisión a los siguientes integrantes:

a) Órganos personales:
- ✓ Dr. Jesús Octavio Elizondo Martínez, Jefe del Departamento de Ciencias de la Comunicación;
- ✓ Dra. Cecilia Castañeda Arredondo, Jefa del Departamento de Teoría y Procesos del Diseño;
- ✓ Dr. Carlos Joel Rivero Moreno, Jefe del Departamento de Tecnologías de la Información.

b) Representantes propietarios:
- Personal académico:
  - ✓ Dr. André Moise Dorcé Ramos, Departamento de Ciencias de la Comunicación;
  - ✓ Dra. Deyanira Bedolla Pereda, Departamento de Teoría y Procesos del Diseño.
  - ✓ Dr. Tiburcio Moreno Olivos, Departamento de Tecnologías de la Información.

## CONSIDERACIONES

I. La Comisión recibió, para análisis y discusión, la prórroga del proyecto de investigación denominado ***"Comunicación, cultura y poder en organizaciones de trabajo"*** presentado por el Mtro. Rafael Ávila González y el Mtro. José Alfredo Andrade García, aprobado en la Sesión 09.15 celebrada el 30 de junio de 2015, mediante el acuerdo DCCD.CD.06.09.15.

II. La Comisión de Investigación sesionó el 21 de octubre de 2020, fecha en la que concluyó su trabajo de análisis y evaluación de la prórroga, con el presente Dictamen.

III. La Comisión tomó en consideración los siguientes elementos:

- Protocolo de investigación.
- Grado de avance y productos generados.
- Objetivos y nuevos productos de investigación a obtener.
- Cronograma

IV. Productos generados durante los años 2017, 2018, 2019 y 2020:

Algunos de ellos se enlistan a continuación:

- Organización del 2º Coloquio titulado "Comunicación, organizaciones y procesos institucionales en América latina, horizontes y problemas", en mayo de 2017.
- Participación del Mtro. Andrade en el Seminario Mexicano de Comunicación Organizacional con la presentación "Trayectoria en Comunicación Organizacional", en agosto de 2017.
- Presentación del trabajo "Dimensiones comunicativas en los procesos organizacionales. La etnografía organizacional como recurso metodológico para comprender las interacciones comunicativas", en el IX Congreso Internacional Latina de Comunicación Social "El fin de un modelo de política" realizado por la Universidad de La Laguna en la ciudad de Tenerife, España, en diciembre de 2017.
- Presentación del trabajo "Información y comunicación en las organizaciones. De los distintos órdenes de la vida organizacional" en el Encuentro de Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (AMIC), en mayo de 2018.
- Presentación del trabajo "Organización, cultura y comunicación: opciones supradisciplinarias en el III Encuentro de la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales de la Comunicación Organizacional (AMIPCO), en septiembre de 2018.
- Participación del Mtro. Andrade en la XVI Semana de la Comunicación de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la UNAM con la ponencia Narrativas, *storytelling* y las posibilidades de la *transmedia* en la comunicación interna de las organizaciones, en abril de 2019.
- Publicación del artículo "Organización, cultura y comunicación; un acercamiento a las opciones supradisciplinares" en la Revista *Organicom* de la Universidad de Sao Paolo en Brasil, en el primer semestre de 2019.

- Aceptación de la publicación del capítulo "Cultura organizacional en STC Metro, primeros cincuenta años de existencia", en el libro Culturas organizacionales exitosas; empresas mexicanas con más de 50 años de existencia en mayo de 2020.
- Aceptación de la publicación del capítulo "Reflexiones en tono al estudio de la comunicación organizacional en México. Configuración institucional de un campo de estudio y sus imaginarios", en el libro Experiencias latinoamericanas de análisis organizacionales y políticas públicas locales, Fondo Editorial Remington. Colombia, en julio de 2020.

V. Objetivos y nuevos productos de investigación a obtener:

Con esta investigación se pretende:

a) Aportar elementos de juicio que permitan, en el mediano plazo, avanzar en la justificación plausible de problemas, objetos y temas de interés para la disciplina;
b) Construir propuestas de intervención que eventualmente conduzcan a generar organizaciones menos burocráticas y verticales, teniendo a la comunicación como el *locus* desde el cual pensar los fenómenos organizativos, y no sólo a la inversa, como habitualmente se hace.
c) Generar una discusión teórica y epistémica en torno al campo de la comunicación organizacional en América Latina.

Las salidas del trabajo comprenden:

I. Eventos:
   - Participación en dos congresos, uno nacional y otro internacional donde se difunda el trabajo de investigación realizado por el equipo.

II. Productos:
   - Publicación de un libro colectivo acerca de la comunicación organizacional en Iberoamérica.
   - Publicación de un artículo conjunto en revista especializada.

VI. La evaluación de los resultados de investigación se llevará a cabo de acuerdo con los lineamientos vigentes.

Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Unidad Cuajimalpa

**DICTAMEN**

**ÚNICO:**

Se recomienda al Consejo Divisional de Ciencias de la Comunicación y Diseño, aprobar la prórroga del proyecto de investigación denominado ***"Comunicación, cultura y poder en organizaciones de trabajo"*** presentado por el Mtro. Rafael Ávila González y el Mtro. José Alfredo Andrade García.

Dicha prórroga comprenderá del 30 de octubre de 2020 al 29 de octubre de 2023.

**VOTOS:**

| Integrantes | Sentido de los votos |
|---|---|
| Dr. Jesús Octavio Elizondo Martínez | A favor |
| Dra. Cecilia Castañeda Arredondo | A favor |
| Dr. Carlos Joel Rivero Moreno | A favor |
| Dr. André Moise Dorcé Ramos | A favor |
| Dra. Deyanira Bedolla Pereda | ------ |
| Dr. Tiburcio Moreno Olivos | A favor |
| **Total de los votos** | **5 votos a favor** |

**Coor**

**Dra. Gloria Angélica Martínez De la Peña**
Secretaria del Consejo Divisional de
Ciencias de la Comunicación y Diseño

Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Unidad Cuajimalpa

*Comunidad académica comprometida*
*con el desarrollo humano de la sociedad.*

Ciudad de México a 02 de octubre de 2020
**DCCyD.DCC.AA.65.2020**

**Mtro. Octavio Mercado González**
**Presidente del Consejo Divisional de**
**Ciencias de la Comunicación y Diseño**
**P R E S E N T E**

**Asunto: Solicitud de prórroga extemporánea de proyecto de investigación.**

Por medio de la presente solicito que sea sometido a consideración ante Consejo Divisonal, la propuesta de prórroga del Proyecto de Investigación intitulado:

***"Comunicación, cultura y poder en organizaciones de trabajo"***, que presentan, el Mtro. Alfredo Andrade García y el Mtro. Rafael Ávila González.

Se anexa proyecto de investigación.

Sin otro particular, reciba saludos cordiales.

**ATENTAMENTE**
**"Casa Abierta al Tiempo"**

**Dr. Jesús Octavio Elizondo Martínez**
**Jefe del Departamento de Ciencias de la Comunicación**
Ccp. Dra. Angélica Martínez de la Peña. Secretaria de Consejo Divisional.
Ccp. Lic. Andrea Zepeda Martínez. Oficina Técnica del Consejo Divisional
Ccp. Mtro. Alfredo Andrade García. Interesado.
Ccp. Mtro. Rafael Ávila González. Interesado.

**Proyecto de investigación**

**Comunicación en las Organizaciones**

**2020**

## 1. Datos generales.

### 1.1 Título del proyecto.

**“Comunicación, cultura y poder en organizaciones de trabajo".**

### 1.2 Resumen del proyecto.

El presente proyecto de investigación propone aportar elementos de juicio que permitan, en el mediano plazo, avanzar en la justificación plausible de problemas, objetos y temas de interés para la comunicación organizacional. Por otro lado, llegar a construir propuestas de intervención que eventualmente conduzcan a generar organizaciones menos burocráticas y verticales, teniendo a la comunicación como el *locus* desde el cual pensar los fenómenos organizativos y no sólo a la inversa, como habitualmente se hace.

Por ello, explorar las nuevas formas organizativas en el contexto del capitalismo de flujos, o de signos y espacio como lo llaman Lash y Urri, resulta crucial si se quiere entender el mundo actual sin órdenes deductivos válidos de antemano.

A poco más de cinco décadas de la institucionalización de los primeros estudios de comunicación organizacional, una somera revisión de los mismos mostrará la preeminencia

de planteamientos prescriptivos, que sólo reproducen saberes técnicos en este campo. Reconocemos que, si bien, en las últimas dos décadas han irrumpido nuevas perspectivas (interpretativas y críticas), la reflexión teórica es aún incipiente.

Atención particular merece América latina, donde la historia de los estudios de comunicación muestra cómo los planteamientos teóricos predominantes en esta región tienen una fuerte impronta convencional ibérica. El papel que han jugado las instituciones involucradas en la formación de imaginarios en torno al concepto comunicación organizacional, sean estas instituciones educativas, instituciones del mercado y la misma sociedad han fortalecido la imagen de un profesional *ad hoc* al mercado. La naturalización de tales ideas hace impostergable reconocer las características del campo de la comunicación organizacional, tipificar el perfil del profesional de la comunicación organizacional. La tarea obliga comprender el entorno cambiante de las naciones latinoamericanas tanto en su configuración política y su consecuente transformación económica y social.

En ello será necesario observar con distancia la racionalidad administrativa que justifica el orden de cosas dado y abrir las reflexiones teóricas y epistémicas que potencien la sensibilidad y creatividad frente a una realidad deshumanizante. Tomando por referencia a Habermas (1995) podemos plantear un dilema, continuamos con una racionalidad técnica que sólo reproduce un saber hacer o avanzamos a un nivel comprensivo emancipatorio que posibilite la transformación y adaptación a nuevas realidades. Por nuestra parte, asumimos la responsabilidad de iniciar la exploración de la realidad latinoamericana en el campo de la comunicación organizacional, investigación indispensable para el desarrollo de las organizaciones.

Por ello en esta investigación estamos optando por darle preeminencia a la perspectiva interpretativa de la comunicación en organizaciones, en virtud de un interés comprensivo que estimamos necesario; y de un interés postcrítico en la valoración y discernimiento de los procesos simbólicos de interacción en las organizaciones, sin parar mientes en su carácter formal o su aparente racionalidad estrictamente técnica.

En la intersección de perspectiva e interés, aspiramos, como ha quedado dicho, a que el conocimiento producido pueda ser susceptible de aplicarse en procesos organizativos concretos y de distinta naturaleza, pero teniendo como base primordial la estructura simbólica de la vida social y la red constitutiva del espacio organizado.

## 1.3 Nombre y datos personales de los participantes.

### 1.3.1 Participantes internos al proyecto.

**Rafael Ávila González.**

Licenciado y Maestro en Ciencias de la Comunicación por la UNAM, donde es candidato a Doctor en el área de Estudios Latinoamericanos. Ha publicado trabajos acerca de la comunicación en organizaciones formales. Es profesor investigador del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la UAM Cuajimalpa.

**José Alfredo Andrade García.**

Licenciado y Maestro en Ciencias de la Comunicación por la UNAM, donde es doctorante del programa de Estudios Latinoamericanos. Profesor universitario desde el 2002, con experiencia docente en universidades privadas y públicas; de estas últimas, actualmente,

profesor de asignatura en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM y profesor asociado en la UAM Cuajimalpa.

### 1.3.2 Participantes externos al proyecto.

No se contemplan en esta etapa.

## 2- Justificación.

La historia de la comunicación organizacional ha evidenciado la necesidad de desarrollarla teóricamente en al menos dos direcciones: a) la integración de miradas e interpretaciones acerca del objeto de estudio; b) la consolidación conceptual de los principales abordajes. En tales sentidos, es importante recordar que los primeros tratados de comunicación organizacional se remontan a inicios del siglo pasado en los Estados Unidos, época en que los estudios organizacionales debatían su derrotero entre vertientes sociológicas, políticas, económicas y administrativas.

El común denominador que identifica a esas vertientes es su postura empírico analítica, como lo ilustra el enfoque mecanicista o clásico, contextualizado en las primeras décadas del siglo XX[1]. Tales planteamientos teóricos limitaron la comprensión de los fenómenos comunicativos colocando el acento en los procesos informativos, mismos, que observados en el esquema organizacional siguen, principalmente, un flujo vertical y tienen por todo objeto reforzar la autoridad administrativa, generando un vínculo entre un emisor reconocido

[1] Son paradigmáticos los planteamientos de las teorías clásicas de la organización las ideas de Frederick Taylor, Henry Fayol y Max Weber, aunque este último no se puede identificar como un teórico positivista.

en la figura del jefe o supervisor, y un receptor identificado como subordinado o empleado operativo. Lo que Linda Putnam[2] ha llamado estudio de flujos, canales, clima y redes de comunicación (2006).

Autores como Relding y Tompkins han denominado "era de preparación" al primer conjunto de obras que abordaron el asunto de la comunicación en las organizaciones en los Estados Unidos (Taylor en Putnam, 2006). Ellos reconocen que en esa fase también identificada como "formulario prescriptivo[3]" (1900-1950), los planteamientos giraron en torno al desarrollo de habilidades comunicativas de los cuerpos gerenciales; consejos para una comunicación exitosa; elección de medios adecuados para determinadas audiencias; y la correcta elaboración y estructura de los mensajes que los supervisores utilizaban para la transmisión de órdenes de trabajo a los empleados.

De este periodo es representativo el trabajo de Roethlisberger publicado en la Harvard Business Review en 1945 titulado "*The Foreman: Master and Victim of Double Talk*" en el cual proponía la premisa de la buena relación entre los gerentes y el personal operativo, al decir:

> "The "new" administrator will have to understand better the problem of communication – and not only the aspect of communication which by persuasion attempts to sell one´s own point of view, but that which tries to understand and has respect for another´s point of view… as the first step in obtaining that person´s cooperation" (Roethlisberger en Redding; 2006).

[2] History and theoretical perspectives. Pag. 50. En Linda Putnam and Kathleen J. Krone. Organizational Communication. Volume 1 History and Theoretical Perspectives. Sage. 2006.

[3] Redding define a esta etapa como "protorrelaciones humanas" y como tal se caracteriza por ser altamente paternalista y orientada a la gerencia, principalmente se preocupa en cómo se puede llegar a ser una persona agradable en el trabajo, un ejemplo de manual prescriptivo de este tipo es el publicado por Darle Carnegie "Cómo ganar amigos e influir en la gente" de 1936.

De acuerdo a Taylor, a la etapa fundacional siguió otra denominada "identificación y consolidación" (1940-1970), en ella se observó la emergencia de los conceptos; "comunicación de negocios" y "comunicación industrial". Esta fase, también conocida como "empírica prescriptiva", se caracterizó por el desarrollo de grandes estudios en industrias que fueron realizados a la luz de metodologías cuantitativas con un enfoque hipotético deductivo[4]. Fue en ese contexto que la comunicación organizacional se institucionaliza[5] a través de la creación de asociaciones de estudiosos y por el auspicio universitario para la investigación.

En la década de los ochenta el estudio de la comunicación organizacional se diversifica pasando de centrar su atención en la gestión de los flujos informativos, redes y clima organizacional, a la comprensión de las culturas organizacionales, el simbolismo, el poder, el conflicto, entre otras temáticas.

Entre 1980 y 1991 Allen, Gotcher y Seibert identificaron 19 áreas de investigación en comunicación organizacional, en un orden descendente de mayor a menor frecuencia, aparecen: Relaciones interpersonales (incluyendo las relaciones superior - subordinado, entrevista, estrés, conflicto, y género y raza); habilidades y estrategias de comunicación;

[4] En 1945 H.A. Simon en su tratado *Administrative Behavior*, desarrolla el concepto de comunicación en la organización, de este le preocupan dos dimensiones, una primera dimensión del mensaje legible y una segunda dimensión persuasiva. Con ello propicia la investigación en comunicación en un plano retórico.

[5] En 1935 existía la *American Business Writing Asociation*, conformada por miembros de las principales universidades y que se ocupaban de mejorar los métodos de la comunicación empresarial y, por lo tanto, de aumentar las posibilidades de éxito de los negocios. (R. Auner y M. p. Wolf, Effective Communication in Business, South Westhern Publishing. USA. 1967.) En 1942 Alexander R. Heron publica *Sharing Information with Employees*, bajo el sello editorial de la Universidad de Stanford.

cultura y simbolismo; flujos de información y canales; poder e influencia; resultados positivos de comunicación; toma de decisiones y resolución de problemas; redes de comunicación; conocimiento, comunicación y estilos de administración; interfaces de comunicación-organización-entorno; tecnología; lenguaje y contenidos en los mensajes; estructura; incertidumbre e información ideal; grupos y eficiencia organizacional; ética; investigación transcultural; clima; y avances teóricos (Taylor en Putnam, 2006)). Dato al que podríamos agregar en un contexto actual, la comunicación organizacional y los entornos digitales, identidades fragmentadas, resistencias e indeterminación, hiperrealidad, entre otros (Deetz en Jablin, 2001).

A grandes rasgos, este es el bosquejo de los estudios de comunicación organizacional, en ellos se reconoce un predominio intelectual en el que la comprensión de la organización se asimila a un espacio económico de producción, en el que la comunicación sólo cumple un rol instrumental paralelo al logro de los objetivos de las organizaciones. De allí la necesidad de prescribir una serie de medidas para que los supervisores y gerentes se "comuniquen mejor" frente a los empleados, a ellos se recomienda el desarrollo de habilidades comunicativas, tanto orales como escritas. Asimismo, los flujos de comunicación se observan sólo apegados a la estructura organizacional de la empresa (organigrama) y fuera de ello la comunicación solo tiene un valor secundario (flujos informales).

La comunicación organizacional de esta manera entendida subordina sus objetivos a los de la administración; a la asignación de recursos, a la optimización de procesos productivos, en suma, a la comunicación como herramienta o recurso para el mantenimiento o cambio organizacional (enfoque funcionalista).

Como alternativa al predominio intelectual funcionalista, en la década de los ochenta del siglo pasado se produjeron algunos cambios en los ámbitos académicos con relación a la comunicación organizacional tanto en Estados Unidos como en Inglaterra. Linda Putnam señala que se desafió la ausencia de marcos teóricos y por consiguiente se cuestionó la naturaleza de la realidad organizacional presentada en la investigación tradicional, se criticó el abordaje de la comunicación organizacional como variable y como transmisión lineal de información, se abrió el estudio al sentido y la actividad simbólica que constituye a las organizaciones, se desarrollaron análisis del significado de los eventos organizacionales, los símbolos y la cultura organizacional. A este enfoque se le denominó interpretativo o cultural (2002).

Cabe señalar que en paralelo a los abordajes interpretativos se desarrollaron los críticos[6] en los que se destacó como objeto de estudio, el poder, el control y la distorsión de la comunicación, por ejemplo, se llevaron a cabo estudios sobre voces silenciadas en la organización[7]; el ejercicio del poder y control a través de las distorsiones de la comunicación, entre muchos otros[8].

Si bien es cierto, que los estudios de comunicación organizacional se abrieron a temas y abordajes interpretativos en la década de los ochenta, como lo expresa Linda Putnam. El

[6] Matts Alvesson, Steward Clegg y Dennis Mumby, son algunos de los teóricos más destacados en esta vertiente.
[7] Vease Linda Putnam. Comunicación empresarial.
[8] Las voces silenciadas, las técnicas racionales de dominación burocrática, la relación entre sexualidad y poder son entre otros los temas de estudio más relevantes en este enfoque (Eisenberg en Jablin, 2001).

origen de esa apertura se encuentra, entre otras[9], en el giro lingüístico de las humanidades[10] y ciencias sociales vivido con mayor empuje en la década de los setenta. Este movimiento que permeó a toda la ciencia social plantea la idea de que el lenguaje es el eje constitutivo de la realidad, por consecuencia el discurso adquiere un valor indiscutible, pues posibilita la dilucidación de dicha construcción.

Es a partir de esa idea que la premisa del paradigma interpretativo de la comunicación organizacional cuestiona la existencia de la organización en su dimensión material, replanteándola a un nivel conceptual.

En el horizonte de los estudios de comunicación organizacional aparece una variedad de conceptos que enriquecieron el desarrollo de la misma, tales como sentido, significado, cambio, etc. En contraste a los que habían dominado la primera mitad del siglo tales como información, medio, herramienta y estructura, principalmente.

El viraje propuesto por el giro lingüístico pareciera menor, sin embargo, en el caso de la comunicación organizacional con enfoque interpretativo cambió el centro de gravitación. La realidad material de la empresa, como se había pensado desde la visión funcionalista y de la cual se proponía la gestión de la comunicación en términos instrumentales, resultaba

[9] Habría que tener presente que la crisis de los energéticos de los años setenta modificó en gran medida las formas de producción en serie y saturación de mercancías en el mercado lo que necesariamente impactó a las organizaciones en sus modelos estructurales. Surgió así lo que algunos teóricos han llamado formas posmodernas de organización. (May, Steve. Mumby, Dennis. (2005) Engaging Organizational Communication Theory and Research. Multiple Perspectives. Sage. USA.)

[10] Algunos autores dejan de lado el escenario de la literatura, sin embargo, Barbara Czarniawska retoma algunas ideas del giro literario, así entiende que el modo narrativo de conocimiento consiste en organizar unas experiencias alrededor de la intencionalidad de la acción humana. El argumento es el medio básico por el cual eventos específicos son representados de otra manera como listas o crónicas, y son puestos en un todo significativo. Barbara Czarniawska. Writing Management. Oxford. 1999.

insuficiente para ofrecer respuestas a las nuevas realidades que enfrentaban las organizaciones[11]. La comunicación pasó de ser un objeto-herramienta, a una realidad construida socialmente a partir de procesos que tienen atadura en la convención social. Así, la comunicación adquiere un alto grado de complejidad pues de ser instrumento de gestión, demanda una comprensión particular de los sujetos que participan de ella y de sus horizontes de significados en contextos definidos.

En términos ontológicos, desde esta perspectiva, la organización se concibe como una construcción social que depende de la emergencia de esquemas compartidos que se expresan en el lenguaje y otras construcciones simbólicas desarrolladas a través de la interacción social. Tales esquemas proveen las bases para un sistema de significados compartidos que permiten las actividades día a día llegando a la rutina o a darse por sentado (Smircich en Parker, 2000: 69).

De esta manera las investigaciones interpretativas desplazan el foco de atención de las actividades económicas y su correlato, procesos informativos, a un énfasis en la dimensión social de la organización y sus procesos de significación.

[11] La conjugación de distintas variables coincidieron en la reorientaron de la mirada a la cultura organizacional. Entre otras, las de carácter económico se pueden identificar como de primer orden, así lo han reconocido Barba y Solis (1977); quienes plantean que la crisis de la industria norteamericana frente a la japonesa en la década de los 80 obligó a los investigadores de las organizaciones a dirigir su atención al lejano oriente y reconocer las características de la cultura de ese país asiático y explicar cómo ésta incidía en la particular de las organizaciones. El hecho de que la industria asiática reportara un considerable repunte en la economía mundial[11] no era cosa menor pues trastocaba la economía de los Estados Unidos.

Esto último es de destacar, pues el punto más recurrente para comprender la condición de vida social surge de los significados compartidos de los sujetos, de allí que la meta expresa de los estudios de comunicación organizacional con enfoque interpretativo sea mostrar cómo las realidades particulares llegan a ser socialmente producidas y mantenidas a través de pláticas ordinarias, historias, bromas, consejos, ritos, rituales y otras actividades diarias (Deetz, 2000). Para ello la atención analítica se dirige al simbolismo de tales formas narrativas y las funciones sociales que cumplen tales prácticas en la organización.

En todo caso, en un plano comunicativo la construcción de sentido es fundamental para la organización, pues en él se encuentra la esencia de la organización, pudiendo ser abordada, la comunicación, desde dos dimensiones: las acciones sociales y el discurso.

Desde el plano de las acciones se avanza en el conocimiento de cómo suceden las interacciones con los objetos y con los otros con los cuales se construye el conocimiento del sentido común y tratando de dilucidar cómo se negocia intersubjetivamente los significados de ese mundo cultural[12]. De este modo, consideramos que el aparato teórico de este dominio de conocimiento se verá favorecido por una mayor pertinencia y profundidad analítica.

## 3. Planteamiento general.

[12] "El movimiento interpretativo en los estudios de comunicación coincidió con otro desarrollo en un campo aliado (antropología), la preocupación creciente de etnógrafos con su propia sociedad. El resultado ha sido la emergencia de una nueva clase de estudio de comunicación, uno de los cuales realiza Geertz y ha llamado descripción densa. Los investigadores emplean las metodologías que se conducen en un alto detalle de observación de gente en contextos organizacionales. Taylor et al. En Putnam. Organizational Communication. History and Theoretical Perspectives. Sage. 2006.

En el capitalismo de flujos, o *de signos y espacio* como le llaman Lash y Urry, las organizaciones formales se encuentran en el centro de la cuestión acerca de las modalidades que asumen las nuevas formas de coordinación económica.[13] Esta característica de suyo importante se ve trascendida hacia el plano social, instaurando nuevas formas de control y desatando fuerzas desidentitarias entre lo que antaño fue conocido como el *homo* organizacional, para usar una fórmula tan breve cuanto explícita.

Explorar estas nuevas modalidades organizativas resulta crucial si se quiere comprender el mundo actual sin órdenes deductivos válidos de antemano. De hecho creemos que en estos discursos acerca de la nueva economía y del lugar que en ella ocupan los productos y servicios intangibles, conceptos y procesos como la información, la comunicación y la cultura organizacional, puestos a trabajar en ese marco conceptual, pueden iluminar vastas áreas de la experiencia humana en estos espacios de acción formalmente restringida a los que solemos llamar "organizaciones".

Al referirnos a este término, seguramente se producen ciertas imágenes que aún conservan atributos tales como estabilidad operativa, localización en un espacio determinado, carácter formal de sus políticas y procedimientos, y regularidad de sus actividades. Pero en ese sentido, y en este imaginario, la comunicación es acción disruptiva, o por lo menos centrífuga, al hecho organizado: debido a que su matriz de acción es el sentido, su carácter emergente elude constantemente las determinaciones técnicas en favor de la sociabilidad concreta, forzando así la flexibilidad de la organización y la indeterminación de los procesos

[13] *Cf.* Lash, S. y J. Urry, *Economías de signos y espacio*, Amorrortu, Argentina, 2003.

instituyentes. En tales términos, digamos, la comunicación se experimenta en calidad de catástrofe, de flujo cuya orientación sólo puede ser circunscrita de modo discursivo (es decir, determinada externamente).

Suponemos que la razón técnica ha fundamentado históricamente la manera como se ha llevado a cabo tal operación (la de su modo de aparición en el discurso de la gestión).[14] Pero en esa intersección entre la organización y su sentido es que se suceden los fenómenos de la comunicación y, a la inversa, la organización puede hacerse extensiva en la intersubjetividad del colectivo que le provee de vida social: la cultura y sus modos de reproducción:

> La comunicación se caracteriza por ser horizonte de entendimiento para aquellos que se salen al encuentro en "un mundo" fenoménicamente determinado; es decir, existente como horizonte de objetos, usos y experiencias comunicativas cuyo sentido descansa sobre ese "suelo" pre-dado y al que actualizan, culturalmente hablando, en su validez como mundo a priori a través de sus interacciones. Si tal cosa es cierta, los eventos comunicativos (objetivados culturalmente, pero siempre y de todos modos subjetivamente comprendidos) han de poder presentarse en su operación como objetos de experiencia, "como correlato de la subjetividad que le da su sentido de ser, a partir de cuyo valer el mundo absolutamente 'es'".[15]

De modo que también en estos escenarios la comunicación (o mejor, lo que se comunica) sólo puede ser inteligible de cara al horizonte de sentido que condiciona todas las interacciones humanas, remanente de saber sedimentado en el mundo social y normativo. Con esta idea en mente, queremos estudiar a la comunicación en organizaciones formales de

[14] Cf. Boltanski, E. y E. Chiapello, *El nuevo espíritu del capitalismo,* Akal, Madrid, 2002. Véase también a Clarke, Th. y S. *Clegg, Changing paradigms: the transformation of management knowledge for the 21st century*, Harper Collins, Londres, 2000.

[15] Ávila, R. y P. Schiaffini, "Dimensiones culturales del sentido en la investigación de la comunicación organizacional", en Castellanos, V. *et al*., (coord.), *La producción del conocimiento en las Ciencias de la Comunicación y su incidencia social*, UAdeC / AMIC, México, 2013, p. 174.

acuerdo con dos determinaciones básicas: considerándola como objeto de gestión racional endo, exo e interorganizacional, lo que demanda atender sus principios reguladores de naturaleza funcional; y considerándola como universo de prácticas simbólicas, con su propio dominio fenoménico y sus modos específicos de realización. Nos parece que estas decisiones permiten complementar las orientaciones técnicas y el interés profesional con el dominio estrictamente disciplinar de los fenómenos comunicativos en estos espacios de trabajo.

En el fondo esta apertura permite hacer sentido de los problemas de conocimiento ligados tanto al recorte epistémico de la comunicación organizacional como al espectro temático que aquí proponemos y que consideramos relevantes en los niveles institucional, epistemológico y social.

En todos ellos, las definiciones de la realidad "sólo puede resultar de cortes temporales y de cesuras teóricas operando en espacios del saber instituidos por determinados circuitos de poder".[16] Para nuestro caso, un poder que se expresa como relación de negociación respecto a zonas de incertidumbre situadas en el orden de las operaciones, y cuya multiplicación define más de un distanciamiento y un debate acerca de lo que deba llamarse realidad organizacional, con sus núcleos de control, relaciones de inclusión-exclusión, y apropiación simbólica de normas y principios de validez entre los participantes de la misma.

## 4. Objetivos de la investigación.

[16] *Ibid*, p. 182.

Tradicionalmente los procesos comunicativos y culturales se han entendido, en la lógica disciplinar hegemónica, como insumos objetivables y pasibles de gestión racional. Las ciencias de la gestión han visto en ellos una nueva solución a los antiguos problemas de la eficiencia productiva y la solidaridad identitaria. La importancia que estos procesos han ganado en el terreno del pensamiento administrativo no es, sin embargo, evaluado de forma unánime.[17] Con esta investigación aspiramos a un doble propósito:

a) por un lado, aportar elementos de juicio que permitan, en el mediano plazo, avanzar en la justificación plausible de problemas, objetos y temas de interés para la disciplina;

b) por otro lado, llegar a construir propuestas de intervención que eventualmente conduzcan a generar organizaciones menos burocráticas y verticales, teniendo a la comunicación como el *locus* desde el cual pensar los fenómenos organizativos, y no sólo a la inversa, como habitualmente se hace.

c) generar una discusión teórica y epistémica en torno al campo de la comunicación organizacional en América latina.

Los problemas de conocimiento son, por supuesto, concomitantes a estos objetivos, mismos que nos permiten abordar el análisis de problemas de diversa índole: procesos de gestión cultural, mecanismos de representación en las organizaciones, narrativas institucionales, emotividad en espacios formalmente regulados, significación espacial en las organizaciones,

[17] Cf. Adams, G. y V. Hill Ingersoll, "Painting over old Works: the cultura of organization in an age of Technical Rationality", en Turner, B. (edit.) *Organizational Symbolism,* Walter de Gruyer, N.Y., 1998. Véase también, *Organización y Cultura: controversia, complejidad y realidad*. Iztapalapa, No. 55, julio-diciembre de 2003, UAM-I, México.

mecanismos y expresiones simbólicas del poder en organizaciones formales, y cambio estructural en el régimen regulador del trabajo.

## 5. Preguntas de investigación.

A la luz de estas ideas, las preguntas de investigación deben ser consistentes con los intereses epistémicos que las tradiciones reconocibles permiten discriminar. Estamos optando por darle preeminencia a la perspectiva interpretativa de la comunicación en organizaciones, en virtud de un interés comprensivo que estimamos necesario; y de un interés postcrítico en la valoración y discernimiento de los procesos simbólicos de interacción en las organizaciones, sin parar mientes en su carácter formal o su aparente racionalidad estrictamente técnica.

En la intersección de perspectiva e interés, aspiramos, como ha quedado dicho, a que el conocimiento producido pueda ser susceptible de aplicarse en procesos organizativos concretos y de distinta naturaleza, pero teniendo como base primordial la estructura simbólica de la vida social y la red constitutiva del espacio organizado. Así pues, decantamos las preguntas primordiales que orientan esta investigación:

¿Qué implicaciones tiene el problema del sentido en la constitución y operación de la comunicación y la cultura en las organizaciones de trabajo? ¿Una vez constituidas, cómo se da la apropiación de los órdenes simbólicos entre los actores, mediante cuáles procesos, con qué tecnologías y de acuerdo con cuáles fines? ¿De acuerdo con cuáles pautas se estructura la experiencia de los agentes para producir la realidad organizacional? ¿Cómo se constituye la organización a partir de la interacción comunicativa? ¿Cómo inciden las estructuras

normativas de las organizaciones formales sobre las representaciones de la realidad organizacional a nivel individual y colectivo? ¿Qué papel desempeña el poder simbólico en esas representaciones y esas estructuras? ¿Qué características tienen los planteamientos teóricos y epistémicos de la comunicación organizacional desarrollados en América latina? Y finalmente: ¿qué desafíos le imponen a todas estas dimensiones las transformaciones en curso de los regímenes laborales en occidente?

Como señaló Heidegger, una pregunta abre caminos de pensamiento y su principal contribución es, desde luego, heurística. Esperamos que las enunciadas aquí lo hagan también.

## Universo empírico y óptica transdisciplinar.

En su célebre estudio sobre la teoría del campo en la ciencia social, Kurt Lewin impulsó la integración entre la investigación teórica y aplicada con la conocida fórmula de que "no hay nada tan práctico como una buena teoría" (Lewin: 1978, p. 161). A su parecer, que también es el nuestro, las habilidades teóricas son indispensables para determinar el objeto de estudio y reconocer los problemas de investigación concurrentes, abriendo así vías más confiables para la investigación aplicada. Confiabilidad es, entonces, la primera aspiración de cualquier proyecto. Y en este propósito es menester, como bien se sabe, echar mano de todos los instrumentos que las distintas disciplinas pongan a nuestra disposición, con dos condiciones básicas: ser cuidadosos de no incurrir en construcciones metodológicas del orden del perro-gato (indeterminadas e inoperantes), y vigilar la pertinencia, coherencia y consistencia de las aportaciones teóricas que se recojan para este fin. Es decir, más que tender a un respaldo

interdisciplinario, la propuesta es asumir el carácter transdisciplinar del dominio comunicación organizacional, abriéndolo a los distintos abordajes posibles.

Adicionalmente, debemos decir que el universo empírico al cual alude esta investigación se encuentra configurado por 3 724 019 de unidades económicas del Sector privado y paraestatal, distribuidas a lo largo y ancho de nuestro país. Este grupo de unidades económicas comprende a micro, pequeñas, medianas y grandes empresas[18]. (INEGI; 2009, p.7) En las cuales laboraron 20 116 834 personas. De estos totales, el 98.4% de las unidades económicas y el 90.2% del personal ocupado corresponden, en conjunto, a la industria manufacturera, al comercio y a los servicios. Datos que evidencian la necesidad de emprender la intervención en las organizaciones en su operación cotidiana.

## 6. Salidas.

Las salidas del trabajo comprendido en este Proyecto de investigación se prevén de dos clases:

i) Eventos.

-Participación en dos congresos, uno nacional y otro internacional donde se difunda el trabajo de investigación realizado por el equipo.

[18] Se reconoce como Microindustria. Las empresas que ocupan de 1 a 9 personas y el valor de sus ventas netas fuera menor a 2 millones de euros al año. Industria Pequeña. Las empresas que ocupan de 10 a 49 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 10 millones de euros al año. Industria Mediana. Las empresas que ocupan hasta 50 a 249 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de 50 millones de euros al año. Industria Grande. Las empresas que ocupan más de 250 personal y el valor de sus ventas sea mayor de 50 millones de euros al año. (INEGI; 2009, Pag. 14)

ii) Productos.

-Publicación de un libro colectivo acerca de la comunicación organizacional en Iberoamérica.

-Publicación de un artículo conjunto en revista especializada.

## 7. Recursos.

**Año 2020**

-Se requiere apoyo para inscripción de congreso internacional. $300 euros, aproximadamente 8 mil pesos.

-Se requiere la adquisición de equipo de computo (laptop) para respaldar tareas de investigación. Laptop Dell Latitude 5500 15.6" Full HD, Intel Core i7-8665U 1.90GHz, 16GB, 1TB, Windows 10, costo aproximado 30 mil pesos.

-Se requiere la adquisición de una grabadora digital portátil para tener registro de entrevistas. Grabador de voz digital UX570 de la serie UX- Negro, costo aproximado $2600 pesos

-Se requieren dos silla para escritorio, mismas que auxiliarán en la realización del home office. Costo aproximado $2000 pesos cada una.

-Se requiere de dos juegos de audífonos con micrófono para la realización de videoconferencias. Costo aproximado $1000 pesos cada uno

**2021**

-Se requiere apoyo económico para realización de investigación de campo en Cuba en el mes de mayo de 2021 por periodo de 15 días. Aproximadamente $40 mil pesos, incluyendo boletos de avión viaje redondo y hospedaje y viáticos.

-Se requiere apoyo para la publicación de un libro colectivo que integre reflexiones teóricas acerca de la comunicación organizacional en Iberoamérica. Alrededor de $40 mil pesos.

-Se requiere apoyo para inscripción a dos congresos internacionales. Aproximadamente $8 mil pesos.

-Se requiere apoyo para boletos de avión y viáticos para asistencia a congreso internacional. Alrededor de $20 mil pesos.

Contemplamos que los fondos sean proporcionados por el Departamento de Ciencias de la Comunicación.

## 8. Cronograma.

| **Trimestre otoño 20** | |
|---|---|
| Participación en congreso internacional | Evento virtual auspiciado por la Universidad Complutense de Madrid. |
| Publicación de artículo conjunto | En Revista Latina de Comunicación Social |
| **Trimestre invierno 21** | |

| | |
|---|---|
| Investigación de campo en Cuba | Se realizará una investigación de campo en Cuba con el fin de recuperar testimonios en torno a las transformaciones en el orden productivo. |
| Participación en congreso de la Red Mexicana de Investigadores de Estudios Organizacionales | Presentación de investigación entre pares investigadores nacionales e internacionales. |
| Publicación de convocatoria para elaboración de libro colectivo | Invitación a colegas investigadores de España, Portugal, Brasil, Cuba y México para participar en elaboración de capítulo de libro. |
| **Trimestre primavera 21** | |
| Publicación de artículo conjunto en revista arbitrada | Elaboración de artículo en el que se discuta la actualidad de la comunicación organizacional |
| Publicación de libro colectivo | Participación que tiene el objetivo de mostrar resultados de investigación y fortalecer lazos para integrar una red de investigadores iberoamericanos de comunicación organizacional. |
| Participación en el Congreso Latina de Comunicación Social | |

## 9. Bibliografía.


Adams, G. y Hill, V. (1998). "Painting over old Works: the culture of organization in an age of Technical Rationality". En Turner, B. (edit.) *Organizational Symbolism,* Walter de Gruyer: N.Y., pp. 15-31.

Ávila, R. y Schiaffini, P. (2013). "Dimensiones culturales del sentido en la investigación de la comunicación organizacional". En Castellanos, V. *et al*., (coord.). *La producción del conocimiento en las Ciencias de la Comunicación y su incidencia social*. UAdeC/AMIC: México, pp. 171-198.

Boltanski, L. y Chiapello, E. (2002). *El nuevo espíritu del capitalismo.* Akal: Madrid.

Czarniawska, B. (1999). *Writing Management*. Oxford. Great Britain.

Clarke, Th. y Clegg, S. (2000). *Changing paradigms: the transformation of management knowledge for the 21st century*. Harper Collins: Londres.

Clegg, S. *et al.* (2006). T*he Sage handbook of organizational studies.* Sage: Londres.

Deetz, S. (2000). *Leading Organizations Through Transition. Communication and Cultural Change.* Sage Publications. USA.

Dejours, Ch. (2013a). *Trabajo vivo. Tomo II. Trabajo y emancipación*. Topía: Buenos Aires.

---------- (2013b). *La banalización de la injusticia social*. Topía: Buenos Aires.

Díaz, X. *et al*. (2006). *Trabajo, identidad y vínculo social: reflexiones y experiencias en el capitalismo flexible*. Universidad Diego Portales: Chile.

Grupo Xabide (2006). *La comunicación en la gestión cultural*. Grupo Xabide: España.

Habermas, J. (1995). *Conocimiento e interés. La filosofía en la crisis de la humanidad europea*. Universitat de Valencia. Valencia.

Ibarra, E. (2000). "Teoría de la organización: mapa conceptual de un territorio en disputa". En Enrique de la Garza (coord.). *Tratado latinoamericano de sociología del trabajo*. Colmex (coedit.): México, pp. 245-284.

INEGI (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos. Censo económico 2009.

Jablin, F. y Putnam, L. (2005). *New handbook of organizational communication*. 2 vol. Sage: Londres.

Lash, S. y Urry, J. (2003). *Economías de signos y espacio*. Amorrortu: Argentina.

Lewin, K. (1978). *La teoría del campo en la ciencia social*. Paidós: Argentina.

May, S. Mumby, Dennis. (2005). *Engaging Organizational Communication Theory and Research. Multiple Perspectives.* Sage Publications. USA.

Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity. Unit and Division at Work*. Sage Publications. USA.

Pintado, T. y Sánchez J. (2012). *Nuevas tendencias en comunicación*. ESIC: España.

Putnam, L. (2002). *Comunicación empresarial*. Gestión 2000. Barcelona.

Putnam, L. y Krone, K. (2006). *Organizational Communication. Volume 1 History and Theoretical Perspectives*. Sage Publications. London.

Schvarstein, L. y Leopold L. (2005). *Trabajo y subjetividad: entre lo existente y lo necesario*. Paidós: Argentina.

Sennett, R. (2005). *La corrosión del carácter: las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama: Barcelona.

---------- (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Anagrama: Barcelona.

UAM Iztapalapa (2003). *Organización y Cultura: controversia, complejidad y realidad.* Iztapalapa, No. 55, julio-diciembre de 2003, UAM-I, México.

# INFORME DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

# "COMUNICACIÓN, CULTURA Y PODER EN ORGANIZACIONES DE TRABAJO"

Mtro. Alfredo Andrade García

Mtro. Rafael Ávila González

Ciudad de México, 25 de septiembre de 2020.

**Dr. Jesús Elizondo**
**Jefe del Departamento de Ciencias de la Comunicación UAM-C**
**Presente**

Asunto: **informe** de actividades correspondientes a los años 2017 al 2020 de proyecto de investigación y **solicitud de prórroga** extemporánea del mismo.

Estimado Doctor Elizondo, remitimos a usted el informe de productos de investigación relacionados con el proyecto denominado **"Comunicación, cultura y poder en organizaciones de trabajo"**, aprobado por el Consejo Divisional en su sesión 09.15. Al mismo tiempo solicitamos, a través de su conducto, a ese órgano colegiado la extensión por dos años más a partir de su fecha de aprobación.

Cabe señalar que se presenta el informe de actividades realizadas entre los años 2017 y 2020, una vez que se ha reportado el informe correspondiente a su primer periodo en diciembre de 2016 ante el, entonces, Jefe de Departamento Dr. Gustavo Rojas, ocasión en la que se pidió la extensión del proyecto y del que nunca se recibió respuesta. Por ello, el presente informe tiene como base el proyecto de investigación "Comunicación, cultura y poder en organizaciones de trabajo" aprobado por el Consejo Divisional en su sesión 09.15.

Año 2017

> El mes de mayo de 2017 los integrantes del grupo de investigación de comunicación en las organizaciones Rafael Ávila y Alfredo Andrade organizaron el **2º Coloquio** de comunicación en organizaciones, dando continuidad al primer coloquio llevado a cabo en 2015. En el coloquio titulado **"Comunicación, organizaciones y procesos**

**institucionales en América latina, horizontes y problemas"** participaron compañeros investigadores de comunicación política del Departamento de Ciencias de la Comunicación de la UAM C, así como investigadores nacionales e internacionales. En su desarrollo el coloquio contó con tres mesas temáticas a lo largo de los días 17 y 18 de mayo, donde se discutieron temas de Cultura organizacional, el campo de la Comunicación organizacional y la actualidad de la Comunicación en México sus problemas y abordajes. (se anexa cartel del evento no.1)

En el mes de agosto el profesor Andrade participó en el **Seminario Mexicano de Comunicación Organizacional** con la presentación "Trayectoria en Comunicación Organizacional". Evento organizado por la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales en Comunicación Organizacional, la Universidad Autónoma de Baja California a través de la Escuela de Ingeniería y Negocios, Guadalupe Victoria y el cuerpo Académico Desarrollo Empresarial. (se anexa evidencia gráfica no.2)

En diciembre se publicó el **libro Capital intelectual, suma de talentos**, coordinado por Martínez González, V. et. al. En el que se incluye un capítulo de la autoría de Alfredo Andrade y Rafael Ávila titulado "Reflexiones en torno al estudio de la comunicación organizacional, su historia y tendencias". Edición a cargo del Cuerpo Académico de Gestión y Administración de Sistemas Educativos de la Universidad Autónoma de Baja California. ISBN9781973482963. (se anexa libro no.3)

En el mismo mes de diciembre se presentó el trabajo **"Dimensiones comunicativas en los procesos organizacionales. La etnografía organizacional como recurso metodológico para comprender las interacciones comunicativas",** en el IX **Congreso Internacional Latina de Comunicación Social** "El fin de un modelo de política" realizado por la Universidad de La Laguna en la ciudad de Tenerife, España el 4 de diciembre del presente año. Mismo trabajo que fue **publicado en línea en la Revista Latina de Comunicación Social**. (se anexa publicación del artículo no.4)

En 2018

El 18 de mayo de 2018 se presentó el trabajo **“Información y comunicación en las organizaciones. De los distintos órdenes de la vida organizacional”** en el Encuentro de Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (**AMIC**). Evento celebrado en la Universidad Autónoma de Nuevo León. (se anexa carta de aceptación y artículo no.5)

El 27 de septiembre de 2018 se presentó el trabajo “Organización, cultura y comunicación: opciones supradisciplinarias en **III Encuentro de la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales de la Comunicación Organizacional (AMIPCO).** Evento celebrado en la Universidad Anáhuac, campus norte. (se anexa convocatoria, carta de aceptación y artículo no.6)

Al transcurso del año 2018 el profesor investigador Rafael Ávila, participó como asesor de la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales de la Comunicación Organizacional (AMIPCO), ayudando a configurar el código de ética del profesional e investigador de la comunicación organizacional. (se anexa código de ética con directorio de colaboradores no.7)

En 2019

El 9 de abril de 2019 el profesor investigador J. Alfredo Andrade García, fue invitado para participar en un conversatorio organizado con motivo de la **XVI Semana de la comunicación de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la UNAM**. En el

evento se presentó la ponencia **Narrativas, *storytelling* y las posibilidades de la *transmedia* en la comunicación interna de las organizaciones.** (se anexa invitación, cartel del evento y presentación en *power point* no.8)

El artículo "**Organización, cultura y comunicación; un acercamiento a las opciones supradisciplinares"**. Fue publicado en la **Revista *Organicom*** de la Universidad de Sao Paolo en Brasil, con ISSN 2238-2593, correspondiente al **primer semestre del 2019.** Ávila G, Rafael. Andrade G, Alfredo. (se agrega revista *Organicom* donde aparece publicado el artículo no.9)

En el mes de noviembre se participó en el "**Encuentro Latinoamericano. Perspectiva Organizacional de la Políticas Públicas para el Desarrollo Regional. Análisis y Propuestas".** Celebrado en el Colegio Mayor de Antioquia en Medellín, Colombia. Allí se presentó el trabajo de investigación **"Reflexiones en torno al estudio de la comunicación organizacional en México. Configuración institucional de un campo de estudio y sus imaginarios".** (se anexa carta de aceptación y constancia no.10)

En diciembre fue presentada la ponencia **"El problema de la interdisciplina en la comunicación organizacional. Algunos avatares epistemológicos."** en el **XI Congreso Latina de Comunicación Social "Las nuevas narrativas, en el entorno social"** celebrado en la Universidad de la Laguna en Tenerife, España los días **2,3,4 y 5 de diciembre de 2019.** Asimismo, fue publicado el artículo en la **Revista Latina de Comunicación Social** (se agregan constancias y artículo publicado no.11).

2020

En el mes de mayo se recibe notificación de aceptación de publicación del capítulo "Cultura organizacional en STC Metro, primeros cincuenta años de existencia", en el **libro Culturas organizacionales exitosas; empresas mexicanas con más de 50 años de existencia.** Editorial Universidad Politécnica de Guanajuato. Año de publicación 2020. ISBN 978-607-8561-13-1 (se agrega capítulo, comunicación de los editores y carta de registro de ISBN no.12)

En el mes de julio se recibe notificación de la aceptación de publicación del Capítulo "Reflexiones en tono al estudio de la comunicación organizacional en México. Configuración institucional de un campo de estudio y sus imaginarios", en el **libro Experiencias latinoamericanas de análisis organizacionales y políticas públicas locales,** Fondo Editorial Remington. Colombia. El presente capítulo se desprende de la profundización de un artículo previo y se orienta a tratar de dilucidar las raíces de nuestro campo de comunicación en América latina (se agrega capítulo, comunicación de los editores y carta de aceptación de capítulo, no.13)

Se anexa el acuse de registro del proyecto "Comunicación, cultura y poder en organizaciones de trabajo" (anexo no. 14).

También se agrega archivo con el proyecto para la prórroga extemporánea, en el mismo se presenta cronograma de trabajo para el resto de este año y continuación en el próximo año, solicitud de recursos y compromisos (anexo no. 15).

Sin otro particular por el momento, quedamos atentos a su respuesta.

Profesor investigador Rafael Ávila González
Profesor investigador José Alfredo Andrade García

# DOCUMENTOS PROBATORIOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

# "COMUNICACIÓN, CULTURA Y PODER EN ORGANIZACIONES DE TRABAJO"

Mtro. Alfredo Andrade García

Mtro. Rafael Ávila González

2º Coloquio

# Comunicación Organizaciones y Procesos Institucionales en América Latina

## Horizontes y problemas



**18 de mayo**
Aula Magna, 6º piso

**Mesa III**
**Mesa de discusión**
**La comunicación hoy en México, problemas y abordajes**

10:00 a 12:00
- Dr. Felipe Victoriano
- Dr. Edgar Esquivel
- Dr. Rodrigo Gómez
- Dr. André Dorcé
- Mtro. Rafael Ávila
- Mtro. Alfredo Andrade

Clausura

**17 de mayo**
Salón de usos múltiples, 6º piso

**Mesa I**
**La Ley de Telecomunicaciones y Radiodifusión. Tres años de avances y retrocesos**

10:00 Lic. Jorge Fernando Negrete
AMEDI
10:30 Mtro Gabriel Sosa Plata
UAM-X
11:00 Mtra. Aleida Calleja
Observacom
11:30 Preguntas

Coordina: Dr. Rodrigo Gómez García
UAM-C

Casa abierta al tiempo
Unidad Cuajimalpa

División Ciencias de la Comunicación y Diseño

Departamento de Ciencias de la Comunicación

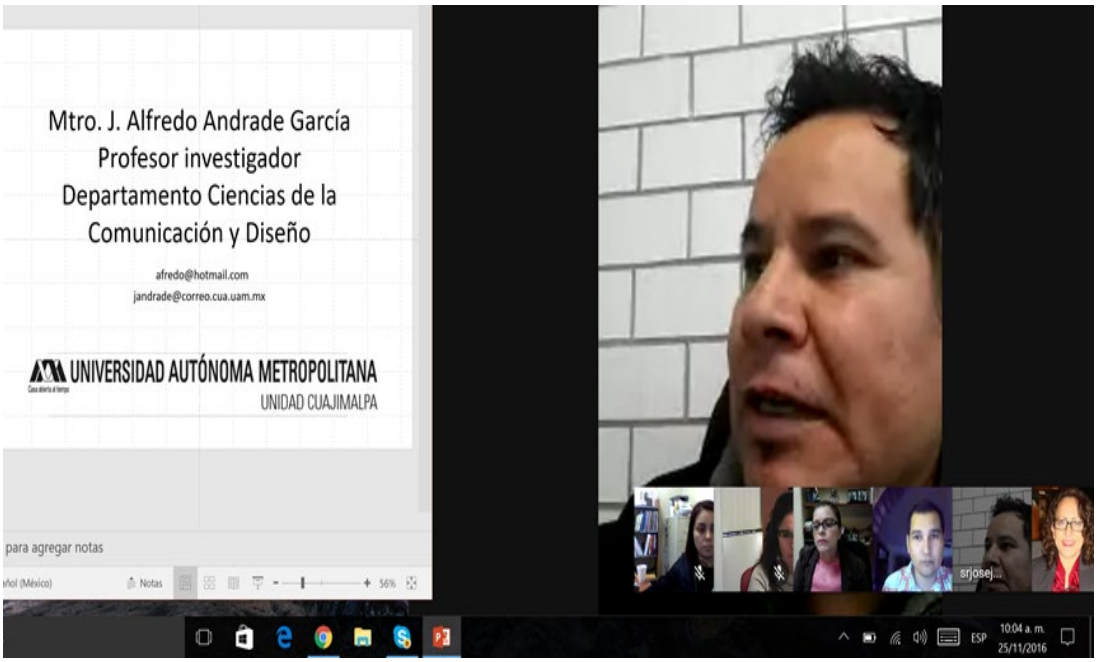


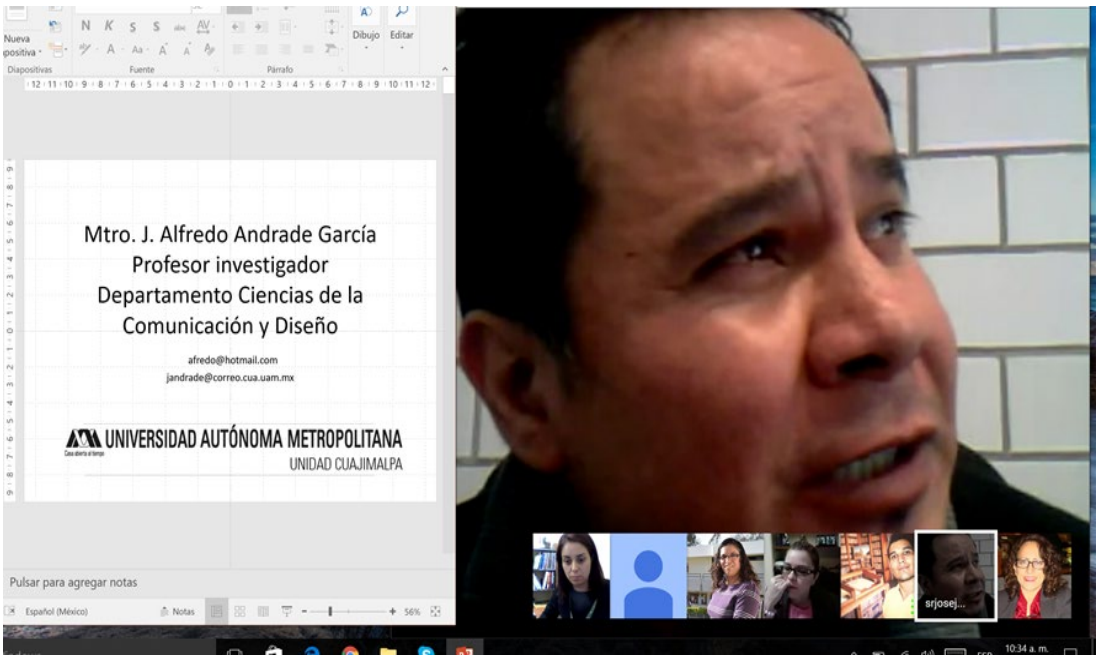
**17 de mayo**
Salón de usos múltiples, 6º piso

**Mesa II**
**Comunicación, organizaciones y política**

12:00 Reflexiones sobre el campo de la comunicación organizacional en México
Dra. María Gabino Campos
UASLP
12:30 Cultura organizacional: enfoques y controversias
Dr. Antonio Barba Álvarez
UAM-I
13:00 Comunicación organizacional e interdisciplina, problemas
Mtro. Rafael Ávila González
UAM-C
13:30 Preguntas y conclusiones

Coordina: Mtro. Alfredo Andrade García
UAM-C


Mtro. J. Alfredo Andrade García
Profesor investigador
Departamento Ciencias de la
Comunicación y Diseño
afredo@hotmail.com
jandrade@correo.cua.uam.mx
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD CUAJIMALPA
para agregar notas
srjosej...
ESP
10:04 a. m.
25/11/2016


Mtro. J. Alfredo Andrade García
Profesor investigador
Departamento Ciencias de la
Comunicación y Diseño
afredo@hotmail.com
jandrade@correo.cua.uam.mx
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
UNIDAD CUAJIMALPA
Pulsar para agregar notas
srjosej...



# CAPITAL INTELECTUAL
## SUMA DE TALENTOS

José Vili Martínez González
Joaquín Vázquez García
Alma Cecilia Juárez García
*Compiladores*

# Capital intelectual
*Suma de talentos*

José Vili Martínez González
Joaquín Vázquez García
Alma Cecilia Juárez García
*Compiladores*

Capítulo Baja California del Colegio de Posgraduados en Administración de la República Mexicana A.C.

**Joaquín Vázquez García**
Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Humanas

**Maura Hirales Pacheco**
Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Humanas

**Lourdes Rocío Botello Valle**
Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Humanas

**Rosario Guadalupe Hernández de Dios**
Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Sociales y Políticas

**Manuel Zavaleta Suárez**
Universidad Autónoma de Baja California, Facultad de Ciencias Sociales y Políticas

**Edgar Alonso Jiménez Soto**
Centro de Enseñanza Técnica y Superior

©José Vili Martínez González
©Joaquín Vázquez García
©Alma Cecilia Juárez García

Primera edición: Diciembre de 2017
ISBN: 9781973482963
Edición: Cuerpo Académico Gestión y Administración de Sistemas Educativos de la Universidad Autónoma de Baja California(CA UABC – 153) PRODEP

Formación y diseño editorial: RR Servicios Editoriales
Diseño de portada: RR Servicios Editoriales, con base en imágenes de Pixabay, y con licencia de Creative Commons CC0

Impreso y hecho en México
Prohibida su reproducción por cualquier medio mecánico o electrónico sin la autorización escrita del editor.

# Presentación

"Capital Intelectual: la suma de talentos", pocas frases sintetizan en forma tan exacta las exigencias del mundo empresarial y académico donde resulta indispensable el conjuntar los esfuerzos y talentos de todos aquellos que participan en las organizaciones que deseen no solo sobrevivir, sino crecer y prosperar en un entorno cada vez más competitivo. Un entorno que se "antoja" casi fantástico donde las empresas "tradicionales" abren paso a las consideradas de vanguardia las cuales se desarrollan entre la generación de nuevos materiales como el grafeno, los descubrimientos en el campo de la genética con métodos como CRISPR y la generación de nuevas metodologías para la aproximación, comprensión y mejora de métodos de producción entre otros campos relevante.

En la presente obra se tiene la colaboración de autores nacionales y extranjeros, encontrando temas de suma relevancia, mismos que surgen desde la academia en diversas instituciones de educación superior a través de revisiones teóricas, investigaciones básicas o aplicadas, así como de trabajos empíricos que desde la docencia se han sistematizado para reunir la experticia profesional en las ciencias administrativas hacia la solución de problemáticas diversas.

En el libro se integran distintas temáticas que apuntan a espacios donde la administración como ciencia innovadora vislumbra una creciente inclusión de miradas en prácticamente todas las áreas del ejercicio profesional. Hablar de la persona en las organizaciones implica pensar al sujeto desde sus experiencias comunicativas para fortalecer un lenguaje y significados desde los referentes culturales compartidos en las organizaciones, de ahí que se justifique revisar

los aportes teóricos que permiten analizar el mejoramiento de la comprensión de las metas y objetivos diseñados para lograr la permanencia de las entidades productivas en un ambiente competitivo y cambiante a la vez.

Innegable es pensar en el desarrollo del talento humano y el desarrollo del capital intelectual pues como principio de la administración de recursos humanos, las personas no pertenecen necesariamente a las empresas sino que el empoderamiento de ellas permite agregar valor a los procesos organizacionales. Se reconoce que las tendencias actuales indican adicionar los esfuerzos de aquellos miembros que se anteponen a las dificultades y enriquece al campo de la administración dialogar con las ciencias del comportamiento humano. Al tenor de lo aseverado, hoy subrayan los autores que la resiliencia, tanto individual como organizacional, incide en explicar la complejidad en las instituciones. Habrá de insistirse en identificar que la presente obra distingue un bosquejo transdisciplinar debido a la pluralidad científica y humanista expuesta en los capítulos.

Al disertar sobre los retos, expectativas y problemáticas vividas, se observa que en el entorno actual la competitividad obliga a cambiar, sin embargo se discrepa ante ello y la resistencia a dichos cambios ofrece ambientes difíciles para intervenir y someter a homeostasis los esfuerzos de quienes participan en la administración. En el rubro anterior se destaca que la tecnología aparece como aspecto a investigar debido a que la sociedad contemporánea establece alcances desde la utilización de la telefonía móvil hasta plataformas disponibles en la internet para satisfacer las necesidades de servicios en la administración pública.

La salud de las personas en las organizaciones reviste importancia en las disertaciones de autores y se procura establecer el seguimiento a la productividad no solo como

proceso necesario sino como parte activa de quienes aportan su trabajo para desarrollar los objetivos de las empresas de distintos sectores.

De igual forma se aportan temáticas innovadoras que enfatizan además la inclusión de las poblaciones en la producción agrícola, industrial y de extracción de los recursos naturales como actividades económicas incluyentes, partícipes de las condiciones de vida de los productores y del respeto a la tierra. Las llamadas cadenas productivas constituyen un elemento nodal para promover el desarrollo de las comunidades desde la percepción histórica de las características del trabajo ejercido hasta la sistematización y diseño de procesos relacionados con nuevas formas de incrementar el valor de las actividades propiciadas.

Se ofrece un panorama que abarca también el entorno urbano y el diseño de proyectos sustentados en la calidad de vida a través del medio ambiente, fundamentado en estudios científicos de manejo de residuos con la finalidad de preservar las condiciones ambientales hasta la propuesta de proyectos "verdes", de desarrollo sustentable y de aprovechamiento de recursos. La responsabilidad social en empresas e instituciones gubernamentales subraya la incorporación de políticas tendientes a responder a las comunidades respecto del compromiso asumido para dinamizar la vida de las organizaciones como unidades estratégicas insertas en el tejido social.

Si bien, la obra contiene más temas, es tarea del amable lector revisar y valorar las aportaciones de los autores a los tópicos considerados teniendo en mente que es una obra plural y con un espíritu que respeta los puntos de vista de quienes los escriben. En este sentido, el libro representa una importante aportación al cuerpo del conocimiento pues confluyen investigaciones y trabajos que están

tomando el pulso y nos dan un reflejo de la actualidad empresarial y académica que debe ser considerada para brindar respuestas lo más exactas y eficientes posibles a los requerimientos que enfrentan quienes dirigen organizaciones en este mundo donde el cambio es la única constante.

# Caracterización social y económica de los productores de quinua pertenecientes a la Provincia de Sugamuxi interesados en formar parte del primer eslabón de la cadena productiva

Carolina Castro Rodríguez
Ana Milena Serrano Amado

**Introducción**

El estudio que se realizó se dio ante la necesidad del Departamento de Boyacá de contar con este tipo de análisis para tomarlo como referencia al planificar el desarrollo de las estrategias a seguir para la implementación de la Cadena Productiva de la Quinua. Al realizar una caracterización e identificación de los miembros componentes de la cadena, se involucran una serie de actores sociales que necesariamente tiene que ser analizados para determinar sus interrelaciones y el papel que cada uno desempeña[1].

Las actividades de los componentes de las cadenas agrícolas (Productores, Transformadores y Comercializadores), se desarrollan en diversos contextos ecológicos (agroecosistemas), socioeconómicos, institucionales (leyes, normas, regulaciones) y organizacionales (empresas privadas, gremios de la producción y de la transformación, entidades gubernamentales y no gubernamentales de crédito, de investigación, de asistencia técnica, etc.,), en conjunto estos

1) CHEVALIER, J. 2001. *El Recurso natural la Dirección de Proyectos y Conflictos*. Carleton University, Ottawa. 13 páginas.

contextos ejercen influencia sobre la cadena, sus componentes y actores[2].

Considerando lo anterior, se indica que un aspecto fundamental de la metodología propuesta es la participación permanente de los agentes de la cadena agrícola en la identificación de problemas y la priorización de sus necesidades. En este paso, una vez se tiene identificado el núcleo agro empresarial o la cadena productiva, es necesario, entonces caracterizar e identificar cada uno de los eslabones o miembros de la cadena, para nuestro estudio enfatizando en los productores, teniendo en cuenta sus necesidades, sus realidades socioeconómicas y culturales; los recursos naturales y económicos con los que cuentan; la influencia de autoridad o poder que los actores pueden aportar a iniciativas estatales de formas de organización para la producción y su relación con estrategias eficientes, equitativas y sostenibles que consideren los compromisos entre las metas públicas y los divergentes intereses de los actores[3]

**Marco teórico**

La quinua es un alimento del hombre andino desde tiempos remotos. Según Max Uhle, fue domesticada antes de los 5.000 años A.C., deducción basada en los hallazgos arqueológicos hechos en Ayacucho. Su cultivo se extendió a casi toda la región andina: Perú, Bolivia, partes de Ecuador, Chile, Argentina y Colombia. La palabra quinua o quinoa es de origen quechua, era considerada en la época del apogeo incaico, un alimento sagrado, siendo empleada además

2) Ibíd., 13 páginas.

3) Velásquez, F; Plaza, J; Gutiérrez, B; Pulido, J; Rodríguez, G; Romero, M Y Carranza, J. 1999. *Método de planificación del desarrollo tecnológico en cadenas agroindustriales que integra principios de sostenibilidad y competitividad. Servicio Internacional para la Investigación Agrícola Nacional (ISNAR), PROCIANDINO y Corpoica*. 84 páginas.

para usos medicinales. Según los cronistas, en las fiestas religiosas la quinua se ofrecía al dios Inti (Sol) en una fuente de oro y cada año era el mismo Inca quien se encargaba de iniciar la siembra en una importantes ceremonia.

A principios de los años 80 se obtuvo una nueva variedad dulce denominada Nariño en El Cusco, Perú y Bolivia tienen las mayores colecciones de variedades de quinua, teniendo cada uno más de 2,000. Existen otras colecciones en Chile, Argentina, Ecuador, Estados Unidos, Inglaterra y Rusia. Se pueden mencionar sólo dos razones que justifiquen una mayor promoción del cultivo y consumo de la quinua: proteger un cultivo tradicional que forma parte de nuestra cultura y que debe enorgullecernos, y por otro lado, las bondades nutritivas de la quinua, (ampliamente comprobadas), unidas a formas creativas de preparación que permitan apreciar su agradable sabor, la hacen ideal para formar parte de una dieta común. Las posibilidades de industrialización, que la coloquen en el mercado nacional e internacional con valor agregado, podrían hacer de su cultivo una empresa rentable que beneficie a los agricultores (Wayra 1997). Cuando se trata el tema de Encadenamiento Productivo, se hace relación a términos como Globalización, Integración, y Cadenas Productivas.

Se parte por diferenciar que se entiende como globalización en contraste con integración.

La primera se asocia, al cambio tecnológico, la fragmentación/mundialización de procesos: cambio de patrones de producción, comercialización, distribución, mercadeo y consumo; así como por la creciente incorporación de servicios en transacciones de bienes: la creciente "invisibilidad" de los procesos. La segunda se concibe como una estrategia compartida por agentes económicos de distintos países para añadir valor agregado a exportaciones mediante

industrialización y cambio tecnológico. Se plantea como ampliar mercado doméstico para hacer viable a escala industrial, ampliar capacidad de compra (potenciar demanda) y ampliar capacidad de oferta mediante integración horizontal/vertical de procesos. Los objetivos de la profundización mediante la coordinación, armonización y homogenización de políticas son enfrentar el ajuste y los costos de transacción, ello tiene implicaciones hacia adentro y hacia fuera (CAF, 2001).

El desarrollo de los enfoques sistémicos de la economía mundial ha llevado a la idea de cadenas productivas a partir del fenómeno de la globalización, ya que es necesario buscar la mayor competitividad e integración, en un mercado abierto. Por dicha razón, la integración de los productores con los diferentes actores que intervienen en los procesos de: Producción, Procesamiento y Comercialización hace necesario la organización de los mismos para lograr ventajas competitivas en un mercado de Libre Comercio.

la integración de los productores con los diferentes actores que intervienen en los procesos de: Producción, Procesamiento y Comercialización hace necesario la organización de los mismos para lograr ventajas competitivas en un mercado de Libre Comercio (Peña, 2007)

Lo anterior se puede explicar a través del concepto de cadena productiva:

Conjunto de los actores de una actividad productiva, que interactúan para hacer posible la producción, transformación y comercialización de bienes.

El concepto es complementario al concepto de competitividad y ventajas competitivas, los dos parten de las estrategias para competir internacionalmente y destacan el papel que juega romper los procesos productivos tradicionales

en sus componentes con el fin de buscar espacios de innovación que permitan mayores beneficios (Montoya, 2005).

La cadena está conformada por todos los agentes que participan en la producción, transformación, comercialización y distribución de un producto agropecuario (Rojas, 2007).

Estos agentes participan en la producción, transformación, comercialización y distribución de materias primas, insumos básicos, maquinaria y equipos, productos intermedios o finales, en los servicios y en la distribución, comercialización y colocación del producto final al consumidor (Corredor, 2003). La organización de cadena, es un espacio de diálogo y su misión surge de una libre decisión de sus integrantes de coordinarse o aliarse para mejorar su competitividad, después de un análisis del mercado y de su propia disposición para adecuarse a las necesidades de sus socios de cadena.

Los integrantes de una organización de cadena ponen a disposición de esta sus organizaciones y sus estrategias, que en lugar de confrontarse se coordinan con el fin de obtener un mejor desempeño económico a su vez colectivo e individual.

El trabajo en cadenas productivas tiene como objetivos:

- Construir capital social.
- Reducir costos de transacción.
- Propiciar alianzas estratégicas.
- Crear una nueva institucionalidad donde el sector privado construya su futuro y el sector público facilite la actividad privada, bajo los principios de equidad y sostenibilidad.
- Garantizar el ejercicio exitoso de la actividad de cada uno de los actores

- Lograr la Competitividad de la Cadena.
- Para conformar los grupos de las cadenas productivas se necesita de un proceso a nivel nacional que empieza con:
- Declaración de Voluntades: Todo parte del interés voluntario de cambiar el sistema actual de producción.
- Elaboración del Diagnostico Estratégico de la Cadena: Este documento no solo contiene de una forma consistente las ventajas y desventajas del sistema productivo sino que propone las estrategias de solución a la problemática identificada.
- Elaboración de un Acuerdo Sectorial de Competitividad: Es un ejercicio de concertación entre el sector público y privado para el diseño, adopción, e implementación conjunta de estrategias y acciones conducentes a lograr la Competitividad en los mercados internos y externos de las cadenas productivas.
- La cadena productiva se dinamiza a través de la formulación de acuerdos de competitividad, que le permitan ganar productividad, reducir costos de producción y consolidación de los diferentes eslabones (Montoya, 2009).

El objeto del estudio es realizar la caracterización de los productores como primer eslabón de la cadena productiva.

Fundamentado en lo anterior, el estudio pretende determinar la importancia que tiene el primer Eslabón de la Cadena Productiva (Producción) y los atributos peculiares que lo diferencian de los demás eslabones. Al realizar una caracterización se necesita determinar factores como: los objetivos que tiene la producción, es decir que es lo que

se quiere lograr y como beneficiaria esto a los productores que están dentro de la cadena, para así marcar los límites de la misma, y el contexto o ambiente externo donde se desenvuelva esta, y los principales componentes que se relacionan en la misma, así como su contribución para lograr un adecuado encadenamiento de la quinua en el Departamento de Boyacá.

**Marco geográfico**

Sogamoso en chibcha significa: *Morada del Sol.*

La Provincia de Sugamuxi está ubicada al nordeste del Departamento de Boyacá, con una extensión de 3.407 kilómetros cuadrados, que corresponden al 14.4% del área total de Boyacá. Limita al Norte con las provincias de Tundama y Valderrama, al Sur con parte de la Provincia de Lengupá y con el Departamento de Casanare; por el Oriente, con parte de la Provincia de Valderrama, con Casanare y cierra por el Occidente con la Provincia del Norte. Sogamoso es su capital y la integran los municipios de Aquitania, Cuítiva, Firavitoba, Gámeza, Iza, Mongua, Monguí, Nobsa, Pesca, Tópaga, Tota. La población total de la Provincia de Sugamuxi es de 264.072 habitantes, según el censo de 2005, de la cual el 56.28% tiene asiento en Sogamoso, y el resto el 43.72% distribuye en los 12 municipios restantes de la provincia. La densidad poblacional es de 90.9 habitantes por kilómetro cuadrado.

El sector primario de la economía en la Provincia de Sugamuxi es rico en carbón, calizas y hierro, ganadería y agricultura, sus fértiles tierras producen maíz, trigo, cebada, papa y cebolla junca; en sus huertos frutales se cosechan ciruelas, manzanas, peras, duraznos, brevas, tomate de árbol, curubas, higos méxicos, feijoas, limón dulce, uchuvas,

papayuelas, guayabas, granadillas, el membrillo, la mora, pomarrosas, guamas, uva de la vid, los mortiños, los arrayanes, uvas camareras, el lulo, la mandarina y además, por su brillo solar único en Colombia se dan flores, y especias de excelente calidad.

**Marco Metodológico**

El método que se aplicó en el desarrollo del estudio fue de tipo exploratorio – descriptivo, ya que permitió contar en forma detallada lo que está sucediendo con los productores de quinua en la Provincia de Sugamuxi, en lo referente a sus aspectos socioeconómicos. De tipo Exploratorio porque permite tomar los datos de primera mano, al realizar desplazamientos a cada uno de los municipios de la Provincia de Sugamuxi en donde se cultiva quinua, para efectuar encuestas a cada uno de los productores.

*Instrumentos de recolección de información*

El instrumento que se utilizó para la recolección de la información fue la encuesta.

La población estudiada está representada por los quinuacultores existentes en la Provincia de Sugamuxi, analizando información recolectada por medio de Fuentes Secundarias (datos Secretaria de Agricultura de Boyacá), se estableció que no existe un número exacto, por lo cual se hace necesaria la realización del censo para determinar el número de productores; posteriormente se procedió a realizar el análisis estadístico de los datos recolectados mediante la encuesta, para de esta forma mostrar en cifras la situación real y actual de los quinuacultores. El proyecto se desarrolló en convenio con la Gobernación de Boyacá y la Secretaria de Agricultura, por lo tanto se hizo necesario presentar

los resultados del estudio a través de una propuesta de asociatividad para los productores de quinua en la provincia, lo cual permitiría empezar a constituir el primer eslabón de la cadena productiva de la quinua.

*Fuentes primarias*
La información se recolecta a través de encuestas realizadas a las Unidades Municipales de Asistencia Técnica UMATA, y a cada uno de los productores de quinua.

*Fuentes secundarias*
Se recolecta a través de Visitas al DANE Boyacá, Instituto Geográfico Agustín Codazzi, Secretaria de Agricultura de Boyacá, Unidad Regional de Planificación Agropecuaria URPA, Secretaria de Agricultura de Sogamoso, Cámara de Comercio Sogamoso, Duitama, y Tunja, Instituto Colombiano Agropecuario ICA y paginas especializadas de internet.

**Estructura social**

*Demografía*
Ser epicentro de grandes Proyectos de Inversión ha provocado en la Provincia de Sugamuxi una rápida modernización demográfica caracterizada por la migración poblacional rural–urbana, consolidándolo como el más importante Centro Comercial e Industrial del Departamento de Boyacá y del Oriente Colombiano. En la Provincia de Sugamuxi, se encontraron 82 productores, distribuidos en 10 municipios a saber: Tota, Cuítiva, Iza, Sogamoso, Nobsa, Tibasosa, Monguí, Gámeza, Mongua, Tópaga. En los municipios de Aquitania, Pesca y Firavitoba, no se encontraron productores de

Quinua, ya que aunque son municipios con gran potencial agrícola, no la incluyen entre sus productos potenciales.

Tabla 1
Distribución de los quinuacultores en la provincia de Sugamuxi

| Municipio | Número de quinuacultores |
|---|---|
| Aquitania | 0 |
| Cuítiva | 4 |
| Firavitoba | 0 |
| Gámeza | 17 |
| Iza | 3 |
| Mongua | 21 |
| Monguí | 6 |
| Nobsa | 2 |
| Pesca | 0 |
| Tibasosa | 5 |
| Tópaga | 3 |
| Tota | 20 |
| Sogamoso | 1 |
| total | 82 |

Fuente: Investigación propia.

Tabla 2
Demografía de los quinuacultores en la Provincia de Sugamuxi

| Variable | Población urbana | Población rural | Total | Hombres | Mujeres | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|
| No. | 16 | 66 | 82 | 42 | 40 | 82 |

Fuente: Investigación propia.

En los municipios se encuentran quinuacultores se puede observar que su edad oscila entre los 21 y 65 años, evidenciando que quienes se dedican al cultivo de la tierra son personas mayores y que los jóvenes están emigrando a la ciudad trayendo como consecuencia el progresivo abandono de la actividad agrícola. Este fenómeno ha sido encabezado por los hombres quienes se vinculan de manera creciente a la economía industrial y de servicios del Área Urbana, aumentado su participación laboral en la cabecera provincial. Esto repercute en el área rural que ve disminuido el crecimiento de la fuerza laboral y deja en las mujeres y personas adultas la responsabilidad para el cuidado de las parcelas y el sostenimiento de los hijos.

El núcleo familiar de los quinuacultores está compuesto en promedio por cinco personas, tres hijos y dos personas mayores; según datos recopilados mediante la encuesta se observa que la mayoría de los hijos se dedican a estudiar. El estado civil predominante en los quinuacultores es el casado con un 78%, seguido del soltero con un 13%, unión libre 5%, viudo 2% y madre soltera el 2%.

*Condiciones de vida*

El estrato es un marco de referencia que nos permite establecer el nivel de vida de los quinuacultores ya que para determinar este es necesario observar en qué condiciones de vivienda y saneamiento básico se encuentra el lugar de habitación de los productores (Colombia, 2005). Dentro de este punto se contemplan los servicios básicos de acueducto, alcantarillado, energía eléctrica, disposición final de basuras, etc. En cuánto a la red de servicios a nivel municipal, la Provincia de Sugamuxi presenta situaciones disímiles. La capital de la provincia logra mantenerse por encima de los

promedios departamentales en cuanto a la prestación de los servicios sociales y domiciliarios. Esto no es igual para el resto de las poblaciones y en particular para el área rural. Es clara la brecha que separa a Sogamoso del resto de municipios de la provincia, en particular en su área rural.

*Vivienda*

Las viviendas de los quinuacultores son de todos los tipos que van desde un estado rudimentario, hasta las más vistosas. Son 82 viviendas donde viven los productores de quinua con sus familias, 16 de las cuales están ubicadas en el sector urbano de los Municipios y 66 en el sector rural.

*Vías de Comunicación*

Los municipios de Tota, Cuítiva, Iza, Nobsa, Tibasosa, Monguí, Mongua, Tópaga, Pesca, Firavitoba, Aquitania y Gámeza, cuentan con una vía central que los comunica con la capital de la Provincia.Las vías en su mayoría se encuentran en buenas condiciones es decir se encuentran en su totalidad pavimentadas, permitiendo el fácil acceso a toda clase de vehículos y el tránsito a doble carril a excepción de la vía alterna que comunica a Tota y Cuítiva con Sogamoso, la cual se encuentra sin pavimentar y en algunos tramos solo permite transitar por un carril, ya que la principal se encuentra en reparación y un trayecto de vía entre Tópaga y Mongua que se encuentra sin pavimentar.

El casco urbano de los municipios se encuentra pavimentado en su totalidad, permitiendo un fácil desplazamiento dentro del municipio; sin embargo en las veredas ocurre lo contrario, su acceso es difícil pues las vías de comunicación están en malas o pésimas condiciones lo que

complica el desplazamiento, debido a que se encuentran distanciadas del sector urbano.

*Sector educativo*

En la Provincia de Sugamuxi es importante señalar en cuanto a educación que atendiendo el número de estudiantes y su relación con los establecimientos, hay más estudiantes por establecimiento urbano que en lo rural donde la densidad es menor.

Respecto al sector educativo de los quinuacultores se afirma que el 100% de ellos sabe leer y escribir; también se observa que la mayoría de ellos, el 70% solo pudieron tener acceso hasta primaria pues las condiciones socioeconómicas en que vivieron no fueron las mejores, trayendo como consecuencia el abandono del estudio para trabajar.

*Sector salud*

Con la Ley 100 de 1.993 se establecen cambios importantes en el manejo de salud cuyo esquema se orienta hacia la universalización de la cobertura a partir de dos mecanismos:

- El Régimen Subsidiado dirigidos a quienes no tienen capacidad de pago.
- El Régimen Contributivo que funciona con base en los aportes del trabajador.

En la Provincia de Sugamuxi el cubrimiento del sector salud está dividido de la siguiente manera:

1. En Sogamoso, existe la ESE Hospital San José para atender a los afiliados al régimen subsidiado y a los productores afiliados al régimen contributivo la EPS que predomina es SALUDCOOP.
2. En cada municipio perteneciente a la Provincia de Sugamuxi, existe un Centro de Salud en la zona

urbana, donde se atienden consultas de medicina general, odontología y urgencias de primer nivel; específicamente en el Municipio de Monguí existe el Hospital de las Mercedes Villa de Monguí, en Nobsa la Empresa Social del Estado Nobsa y en Tota la Unidad Administrativa Especial Centro de Salud del Lago de Tota.

3. En algunas de las veredas que hacen parte de estos municipios existen puestos de salud, que permiten brindar los primeros auxilios en casos de urgencias, al mismo tiempo ellos en asocio con los Centros de Salud son los encargados de programar y disponer todo para la realización de las Brigadas de Salud.

## Estructura económica

### *Uso y tenencia del suelo*

Los suelos de la Provincia de Sugamuxi se aprovechan para las explotaciones agrícolas y ganaderas en su mayoría, actividades que en algunos municipios se combinan con la actividad industrial como es el caso de los municipios de Sogamoso y Nobsa o a las actividades mineras como es el caso de Mongua, Tópaga y Monguí.

En el análisis realizado a través de las encuestas se encuentra que la forma predominante de la tenencia de la tierra en los quinuacultores es en propiedad con un 79%, un 12% es en arrendamiento; en un pequeño porcentaje esta la herencia 5% y aparcería 4%.La mayor actividad que realizan los productores en su tierra es la agropecuaria con un 38%, seguida de la agricultura con un 37% y la ganadería con un 1%. En algunos casos los productores dedican

partes de la tierra al cultivo del pasto para ser vendido o arrendado para el cuidado de animales; combinando esta actividad con la agricultura en un 5% y realizando todas estas actividades en un 20% (Ardila, 2004).

Los productores de quinua poseen grandes extensiones de tierra aunque estas no son catalogadas como latifundios, sin embargo la mayoría de ellas está siendo subutilizada, es decir no se utilizan en su totalidad.

**Impactos generados de la investigación**

Cuando se determina la importancia de un proyecto de investigación se debe tener en cuenta que las conclusiones deben hacer un aporte real, además deben colaborar con el desarrollo de los intervinientes en el proyecto, a fin de mejorar su calidad de vida, siendo éste el principal objetivo.

***1. Social***

El beneficio generado después de analizados los aspectos socioeconómicos de los quinuacultores, se refiere principalmente al desarrollo individual y grupal, pues el Asociarse mejora su calidad de vida en lo que respecta a la búsqueda de mercados que les de seguridad en la venta de sus cosechas y la estandarización del precio igualmente los beneficia pues habrá una competencia leal. Los quinuacultores podrán beneficiarse con la Asociación, pues mediante ésta se buscará hacer frente a las presentes necesidades de mercado, facilitando cursos de capacitación que busquen mejorar la forma de producción y recolección de la Quinua para de esa manera obtener un mejor producto. Cabe resaltar que estos procesos buscan incentivar los miembros de la asociación, que les da ideas claras e iniciativa para poner en

funcionamiento otros proyectos que los beneficien y mejoren su calidad de vida.

*2. Económico*

En lo que respecta al impacto económico, se observa que la asociación al constituirse legalmente, permitirá a sus miembros acceder fácilmente a créditos que les permita cultivar mayores extensiones de quinua, para de esa forma cumplir con la demanda del mercado y generar mayores ingresos. Respecto a lo anterior se aprecia que la asociatividad o la organización de personas con un objetivo común es esencial para que se canalicen los proyectos, las inquietudes y lo más importante para que la comunidad se beneficie y pueda mejorar su calidad de vida.

*3. Cultural*

En relación con la parte cultural se puede observar que los boyacenses por tradición son escépticos a la organización, pues no es desconocido que nuestras raíces tiene una marca que con el paso de los años no ha desaparecido, la "Envidia", y es ese sello el que ha truncado muchos proyectos de beneficio social planteados por diferentes instituciones e incluso por personas particulares.

Sobre la Idiosincrasia Boyacense se ha escrito mucho, pero en ningún escrito se contempla la solución para romper definitivamente con esta brecha. En la actualidad se ha podido observar que las necesidades de competir en el mercado para sobrevivir en esta tan difícil sociedad, ha obligado a los cultivadores a asociarse con sus vecinos, o a hacer parte de alguna organización existente, lo que ha generado cambios muy positivos pues se ha logrado mejorar la forma de cultivo, la presentación del producto, el servicio al cliente y lo

más importante, se ha generado conciencia acerca de la importancia que tiene la organización.

*4. Ambiental*

Ambientalmente se puede destacar la "Producción Limpia", lo que ha generado la disminución de contaminación en el suelo y en el medio ambiente.

Hace poco tiempo se impulsó una campaña para crear conciencia en los cultivadores en el Departamento de Boyacá acerca de los cultivos orgánicos y su incidencia en el medio ambiente; los resultados no se observaron de inmediato pero progresivamente los productores se han incorporado a la campaña, pues se han dado cuenta de la real importancia que tiene ese tipo de transiciones y los beneficios que se pueden obtener al incursionar en ella. La producción limpia es una cualidad que debe tener cualquier producto que sea para consumo humano si se piensa incursionar en los mercados internacionales, pues este es un requerimiento o mejor una exigencia que hacen los grandes países para importar nuestros productos; haciendo especial énfasis en que los productos cultivados orgánicamente son benéficos para la salud de los consumidores.

**Conclusiones**

La cadena productiva de la quinua, cuenta con el apoyo de la Secretaría de Agricultura del Departamento de Boyacá, lo cual se constituye en un baluarte que se debe aprovechar para fortalecer y fomentar el cultivo de la quinua con miras a la industrialización del producto e incursión en nuevos mercados.

Se logró establecer los objetivos de este Proyecto de Investigación, determinar el número de quinuacultores existentes

en la Provincia de Sugamuxi y sus características socioeconómicas, además se planteó un modelo de asociación que permitirá en primera instancia cumplir con uno de los requisitos fundamentales para poder ingresar a la cadena productiva.

El estudio forma parte de un proyecto macro, el cual permitirá establecer la capacidad productiva de la quinua a nivel departamental con miras a la conformación de la cadena agroalimentaria.

Para realizar el proyecto fue necesario hacer visitas de campo que permitieron interactuar con los quinuacultores y observar las labores propias del campo dándonos una visión más clara acerca de la importancia de este trabajo, pues realmente es en el campo donde se cultivan los alimentos que se consumen.

Si el país no resuelve los problemas de violencia, de migración rural hacia la ciudad, que es un factor importante en los desequilibrios urbanos, reflejados en la pobreza de los habitantes de ciertas partes de la ciudad, en el escenario a futuro habrá más problemas socioeconómicos de los que hay en el momento. Todos los esfuerzos por erradicar la pobreza y la marginalidad serán insuficientes, pues la causa original de la crisis urbana nace en el campo, no solamente por la violencia sino por la crisis socioeconómica que se viene presentando.

En la Provincia de Sugamuxi, existe una marcada problemática determinada principalmente por la comercialización de la Quinua, pues los productores al no estar organizados venden una mínima parte de su cosecha en el mercado local y lo restante para autoconsumo o para alimento de los animales, todo lo anterior determina ingresos bajos para las familias, ocasionando además de una mala calidad de vida, una imposibilidad de ahorro y capitalización; hechos que agravan la baja productividad de la provincia.

Se evidencia la falta de apoyo de las entidades encargadas del sector agrícola en los diferentes municipios, pues los quinuacultores carecen de los conocimientos suficientes en lo que se refiere a condiciones de cultivo como son siembra, siega, recolección y pos cosecha.

La falta de una asociación que reúna a los quinuacultores ha dificultado la búsqueda de mercado y la estandarización de precios, haciendo que el producto se venda a precios realmente muy bajos, conllevando a desmejorar el nivel de vida de los productores y sus familias.

## Referencias bibliográficas


- (CAF), C. A. d. F. (2011). "Caracterización y análisis de la competitividad de la quinoa en Bolivia."
- Ardila, L., Silva, C., Salas, C., Torres, W. y Corredor (2014). "Situación actual de los Recursos Genéticos Andinos en la Universidad Nacional de Colombia."
- COLOMBIA, U. N. D. (2005). "Alianza cadena agroalimentaria de la quinua." p-p 1-122.
- Corredor, G. y. R., A (2003). "Potencial agroindustrial de la quinua en Colombia".
- Higuera, J. (2012). "La descentralización y el fortalecimiento de cadenas agroindustriales como herramientas de gestión para el desarrollo regional y local". Boletin informativo de la Sociedad de Ingenieros Agronomos de Antioquia, SIADA. P. 4-7.
- Montoya, L. A. (2005). "Nueva visión de las organizaciones." INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Universidad Nacional de Colombia.
- Montoya, L. A. (2009). "Exigencias del entorno." INNOVAR, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales. Universidad Nacional de Colombia.
- Peña, X. (2007). "Perfil del mercado de la quinua." Cámara de exportadores de La Paz-Came Bolivia: p-p 1-19.
- Wayra (1997). "Boletín del Cendoc Chiripaq". Año 1, Lima, Perú, abril 1997. pp. 2-3.

# Propuesta metodológica para el desarrollo de un modelo de estrategias sustentables basado en indicadores (MESBI) para la disminución de residuos sólidos urbanos en el sector municipal

Nayeli Sarai Luna Rojas
María Cristina Sánchez Romero
Eduardo Roldán Reyes

**Introducción**

Actualmente, la generación de Residuos Sólidos Urbanos (RSU) ha aumentado considerablemente, la Secretaría de Desarrollo Social, informó que entre 2003 y 2011 creció en un 25% la cantidad de RSU como respuesta al crecimiento urbano, el gasto de la población, el desarrollo industrial, las modificaciones tecnológicas y el cambio en los patrones de consumo (SEDESOL, 2012). Otros especulan que, si estos patrones de consumo actuales no se atienden pronto, en el 2025 la cantidad de residuos generados en el mundo se va a quintuplicar (Rojas & Céspedes, 2016).

El manejo de los residuos sólidos urbanos, es una actividad que se atiende a través del presupuesto asignado a las entidades federativas o municipales; éste debe ser aprovechado para operaciones de limpia pública y de recolección de basura. Comúnmente, esta actividad presenta deficiencia, ya que hay presencia en muchos municipios, de un servicio limitado; mostrándose reflejado en el deterioro del medio ambiente y de los recursos naturales que se utilizan, o en el manejo inadecuado o incompleto que se hace

de los residuos de la regulación ambiental aplicable (SEMARNAT, 2013).

Por entidad federativa, las que generaron los mayores volúmenes de RSU en 2011 fueron: el estado de México 16% (del total nacional), Distrito Federal 12%, Jalisco 7%, Veracruz 5.5% y Nuevo León 5%, (SEDESOL, 2012). Lo anterior, muestra la necesidad de poner atención en la disminución de residuos sólidos urbanos a nivel mundial y nacional.

Aunado a lo anterior, se hace énfasis a Estados como Veracruz, ya que es uno de los principales generadores de RSU; el municipio de Maltrata, perteneciente a este estado, presenta problemas en la gestión de RSU del periodo actual municipal (2014-2017) con una carencia de estrategias para disminuir dichos residuos (H. Ayuntamiento de Maltrata, 2014).

Bajo este contexto, se considera prioritario la implementación de estrategias que minimicen la generación de los residuos sólidos urbanos (RSU); que son definidas dichas estrategias como "cualquier técnica, proceso o actividad que evite, elimine o reduzca un desecho desde su fuente u origen" (Williams, 2005). Así mismo, se considera importante la aplicación de modelos que mejoren la gestión de RSU como lo es la limpia, recolección, y disposición final, en los municipios vulnerables con estrategias sustentables; propiciando una disminución de dichos recursos.

**Objetivo general**

Elaborar una propuesta metodológica para dar pauta e inicio al desarrollo de un modelo de estrategias sustentables basado en indicadores (MESBI) que contribuirá a una disminución de residuos sólidos urbanos en el sector municipal.

**Justificación**

Entidades federativas de la República Mexicana, sus municipios y delegaciones de la CDMX; deben estar comprometidas a disminuir esta problemática con el desarrollo de proyectos que cumplan con los requisitos, términos y condiciones que señalan los lineamientos de la Secretaria de Medio Ambiente y Recursos Naturales, para su ejecución en materia de residuos sólidos urbanos y de manejo especial (SEMARNAT, 2013). También, se va a contribuir en lo marcado por la Ley general del equilibrio ecológico y la protección al ambiente, en la cual, estipula la Prevención y Control de la Contaminación del Suelo marcando el prevenir y reducir la generación de residuos sólidos, municipales e industriales (PROFEPA, 2003).

En México, la deficiencia y la mala administración del manejo integral de los RSU se ha visto reflejada en diferentes ciudades; igualmente en el mundo es notable ver sitios con grandes concentraciones de estos residuos en varios lugares. Autores como Torres, Garnica y Niccolas; consideran que esto es a causa de ciertos factores como los altos costos de operación, un inadecuado diseño de las rutas de recolección de basura, la nula información a la población sobre el manejo de los residuos sólidos, etc., pero que además ponen en riesgo la salud de los pobladores (Torres, Garnica, & Niccolas, 2011) y derivan problemas al ambiente.

En el ámbito de la sustentabilidad urbana, toma relevancia el generar y analizar indicadores por parte de los tomadores de decisiones, ya que se torna importante el generar acciones que muestren la condición urbana, demográfica, económica y social actual, en este caso, en materia de RSU; y que permitan la integración de variables socioeconómicas y físico-naturales para un análisis ambiental

a nivel local y regional (Moreno, 2014). Por lo que, resulta necesario la propuesta metodológica para el desarrollo de un modelo de estrategias sustentables basado en indicadores (MESBI), para la disminución de residuos sólidos urbanos; ya que fomenta y facilita a que las entidades cumplan con las exigencias de las normas existentes en materia de desarrollo sustentable.

Se tendrá un impacto en el Plan Nacional de Desarrollo, ya que se cumple y contribuye a su cuarta meta "México próspero" dentro de las estrategias de desarrollo sustentable, planteándose como séptimo reto el tratamiento de residuos sólidos (Congreso de la Unión, 2013). El buscar estrategias sustentables para disminuir los RSU, se hace cada vez más necesaria en México; ya que el incremento poblacional y la urbanización acelerada del país han ocasionado un flujo de basura incontrolado en los municipios, que provoca costos sociales y económicos crecientes asociados a su recolección, manejo y disposición final (Maldonado, 2006).

La demanda también creciente de los recursos naturales renovables está obligando a que estos sean utilizados de manera racional y sustentable para evitar su agotamiento. La basura que es depositada al aire libre y quemada sin control, está ocasionando graves daños al medio ambiente (Buenrostro, Bocco, & Vence, 2001); así mismo, el retiro de materiales reutilizables o reciclables del flujo de la basura, disminuye el volumen y la cantidad de los desperdicios que son enviados a disposición final, lo cual resulta de beneficio para el medio ambiente (Maldonado, 2006).

Por otra parte, para su primera aplicación, la propuesta metodológica que conducirá al desarrollo del modelo, se promoverá en el municipio de Maltrata, Ver., para la

reducción y tratamiento de los residuos sólidos urbanos; ya que dentro de los planes, objetivos y metas de la Gestión Municipal del periodo 2014- 2017, plasmado en la fracción VII al cumplimento del artículo 8 de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública para el Estado de Veracruz (H. Ayuntamiento de Maltrata, 2014), se ha puesto poca atención a este factor.

Como beneficio en materia social se espera se fomente una cultura de sustentabilidad en la población y se contribuya a un municipio más próspero para las generaciones futuras, y haya un aporte para disminuir la contaminación visual relativamente.

**Marco teórico**

Al inicio, se presenta información general, que describe distintos conceptos que facilitarán y permitirán una mejor comprensión de la información manejada. Posteriormente, se aborda lo referente al tema Balance Scored Card (BSC), ya que será una plataforma informativa que, dentro de la propuesta metodológica para el desarrollo del modelo, se toma como referencia. Se proporciona una descripción explícita de lo que consiste un indicador. Se incluyen temas sobre la planeación y su clasificación, el municipio y la gestión del desarrollo sustentable, y el Presupuesto. Finalmente, se detallan algunas herramientas de análisis y toma de decisiones, que propone la metodología desarrollada.

***Información general** (Modelo, metodología, desarrollo sustentable y residuos sólidos urbanos)*

Los modelos son especialmente importantes porque ayudan a comprender el funcionamiento de los sistemas. El modelo es "la selección de un conjunto de variables y la

especificación de sus relaciones mutuas, con objeto de representar algún sistema o proceso real, en todo o en parte (Kotler, Philip, & Armstrong, 2000)". El empleo de modelos facilita el estudio de los sistemas, aun cuando éstos puedan contener muchos componentes y mostrar numerosas interacciones como puede ocurrir si se trata de conjuntos bastante complejos y de gran tamaño; es por ello, que para este proyecto se desarrollará un modelo.

A partir de lo anterior podemos distinguir como metodología, que proviene del griego "metà" (más allá),"odòs"(camino) y "logos" (estudio), como algo que hace referencia a un "conjunto de procedimientos basados en principios lógicos, utilizados para alcanzar una gama de objetivos que rigen en una investigación científica o en una exposición doctrinal ("EcuRed", 2016)". También se reconoce que una estrategia es una "ruta o línea de acción escogida, tomando en consideración varios escenarios posibles y que permite llegar a un ideal lejano o meta (Monares, Monares, & Bustamente, 2001)".

Por otra parte, un tema relativo a este proyecto es el desarrollo sustentable, que es el "desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer las capacidades que tienen las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades" (Estrella, 2014); y que también puede comprenderse como la "capacidad de un sistema (o ecosistema) de mantener constante su estado en el tiempo. Esto se logra ya sea manteniendo invariables, los parámetros de volumen, tasas de cambio y circulación, o fluctuándolos cíclicamente en torno a valores promedio" (Gligo, 1990). Derivado a este tema, se encuentran los Residuos Sólidos Urbanos (RSU), los cuales son los generados en las casas, como resultado de la eliminación de los materiales que se utilizan en las actividades domésticas; son también los que provienen de establecimientos o la vía

pública, o los que resultan de la limpieza de las vías o lugares públicos y que tienen características como los domiciliarios. Su manejo y control es competencia de las autoridades municipales y delegacionales (SEMARNAT, 2015).

*Balance Scored Card*

También conocido como BSC, es la representación en una estructura de la estrategia de un negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con indicadores de desempeño, sujetos al logro de compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos (Kaplan & Norton, 2000). El BSC muestra 5 perspectivas, los autores Kaplan y Norton han propuesto, siendo las siguientes (Pavisich, 2013): Estratégica, Accionista, Clientes, Procesos Internos y de Aprendizaje.

*Indicador*

Un indicador es un instrumento que provee evidencia cuantitativa acerca de si una determinada condición existe o si ciertos resultados han sido logrados o no. Si no han sido logrados permite evaluar el progreso realizado (Armijo, 2011). Existen diferentes tipos de indicadores: de evaluación, eficiencia, eficacia y de gestión (Beltrán, 2000).

*Planeación*

La planeación es un paso en la organización que permite establecer los objetivos adecuados e identificar un medio propicio para llevar a cabo las acciones necesarias. Básicamente la planeación sirve para tomar decisiones antes de emprender las acciones (Ackoff, 1981). La planeación se clasifica principalmente en:

a. Planeación Estratégica: Se puede entender que la Planeación Estratégica es un "proceso a través del cual los miembros líderes plantean un futuro y desarrollan acciones, objetivos, procedimientos y operaciones para lograrlo (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998)".
b. Planeación Operacional: Comprende la planificación de las actividades y operaciones a desarrollar en el día a día, y su espacio temporal es a corto plazo; así mismo, se establecen con mayor detalle y afectan a unas pocas actividades. Este tipo de planeación surge a partir de la planeación táctica, y los planes operacionales vigilan la rutina para asegurarse de que todas las personas ejecuten las tareas y operaciones determinadas por la organización; además coordinan la ejecución de las acciones (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007).
c. Planeación Táctica: Trata sobre la selección de medios para conseguir los objetivos específicos que han sido diseñados en un nivel superior. Está subordinada a la estrategia, y busca la selección de medios que lleven al cumplimiento de objetivos parciales que al mismo tiempo consiguen otros de orden superior. Afecta áreas funcionales de la empresa y se establece a corto plazo (Guerras & Navas, 2002).
d. Planeación municipal: La planeación dentro de una organización gubernamental, es definida por Messina, como "aquella que fomenta el reconocimiento y el mantenimiento de una forma de gobierno basado en la interdependencia funcional

> sobre una base común, y constituye un paso decisivo también hacia la práctica del federalismo funcional (2011). La planeación municipal, es una herramienta que permite no solo obtener información sobre la gestión de los gobiernos locales, sino también, que contribuye a producir cambios y genera posibles estrategias de intervención desde estos gobiernos (Bernabe et al., 2013).

***El municipio como gestor de desarrollo Sustentable***

El tema del desarrollo municipal, se asocia con progreso y crecimiento; sin embargo, es necesario ir más allá de la construcción de obra física y del mejoramiento de los indicadores económicos, debe traducirse en impacto favorable en la calidad de vida de sus habitantes (Gómez Díaz, 2011). De acuerdo con López y Sanín, citados por Gómez Díaz (2011), el desarrollo municipal debe atender elementos sociales, económicos y productivos, el desarrollo sustentable, demandas ciudadanas, gestión de recursos, conocimiento, tecnología, competitividad, servicios públicos, educación ciudadana, participación, gestión institucional, bienestar y calidad de vida.

Dentro de la amplitud de instrumentos que existen para la gestión de la sustentabilidad, la que más importancia está cobrando actualmente es la llevada a nivel municipal; debido a su papel crítico en la protección y mejora de los entornos urbanos, a través de la entrega y manejo apropiado de la tierra, el agua, la energía, el transporte, y los residuos, a la vez que salvaguarda la biodiversidad, el agua y promueve la prosperidad económica, equidad social y el bienestar humano de las generaciones actuales y futuras (Gonzalez, Donnely, & Jones, 2011).

***Gestión de los Residuos Sólidos Urbanos***

Se entiende por destino final de los residuos al conjunto de operaciones encaminadas a su eliminación o al aprovechamiento de determinados recursos contenidos en ellos (Costa, García, Hernández, & Polo, 1995). Entre los diferentes métodos empleados en la actualidad para el tratamiento de los residuos sólidos urbanos destacan, los siguientes (Roca, 2013): Vertido controlado, Incineración, Reciclaje y Compostaje.

***Presupuesto***

Presupuestar es uno de los elementos del proceso de planificación. El presupuesto permite comparar los costos de cada solución de una programación y permite cuantificar las ventajas y desventajas de cada proyecto. La formulación del presupuesto es el "acto de medir los costos de los medios para ejecutar una acción planificada" (Marther, 2004). Un presupuesto es una "estimación por las partidas de ingresos y gastos esperados para un periodo dado de tiempo futuro" (Spencer, 1993). Algunos temas relacionados son:

Estudio técnico: La importancia de este estudio se deriva de la posibilidad de llevar a cabo una valorización económica de las variables técnicas del proyecto, que permitan una apreciación exacta o aproximada de los recursos necesarios para el proyecto; además de proporcionar información de utilidad al estudio económico-financiero. Todo estudio técnico tiene como principal objetivo el demostrar la viabilidad técnica del proyecto que justifique la alternativa técnica que mejor se adapte a los criterios de optimización (Facultad de Economía UNAM., s/f).

Calendario financiero: El calendario físico debe contener los principales conceptos, desglosados en actividades,

que conforman el proyecto (SEMARNAT, 2013). En el calendario financiero los conceptos y actividades deben ser iguales que los manifestados en el calendario físico; en este caso, los meses que se señalen para cada actividad representan el recurso federal que será utilizado para el concepto; el porcentaje ahí señalado deberá referirse al total del monto federal. En caso de existir aportación estatal o municipal, deberá señalarse en un calendario por separado, cuyos conceptos y actividades corresponderán con las del calendario de recurso federal. Es importante incluir el proceso de licitación de los recursos materiales involucrados o del servicio u obra contratada. En ambos casos, el calendario no podrá ser mayor a 6 meses de desarrollo (SEMARNAT, 2013).

### *Herramientas para la toma de decisiones*

A continuación, se muestran diversas herramientas que serán utilizadas a lo largo del desarrollo del proyecto para la toma de decisiones.

Tabla. 1
Herramientas para la toma de decisiones

| Herramienta | Descripción |
|---|---|
| Matriz de priorización | La Matriz de Priorización es una técnica muy útil para utilizarse con un equipo de trabajo a efecto de obtener un consenso sobre un tema específico. La matriz clasifica problemas o asuntos (aportados por una lluvia de ideas) en base a un criterio en particular que es importante para la organización. De esta manera se podrá ver con mayor claridad cuáles son los problemas más importantes sobre los que se debe trabajar primero (gob.mx, s/f). |
| Lluvia de ideas | Es una herramienta de trabajo grupal que facilita el surgimiento de nuevas ideas sobre un tema o problema determinado. La lluvia de ideas "es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado (Universidad de Champagnat, 2002)". |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla. 1
Herramientas para la toma de decisiones

| | |
|---|---|
| Diagrama de Proceso de decisión | Es una herramienta que permite identificar y representar los acontecimientos y contingencias posibles que pueden suceder, en el proceso de resolución de un problema, en la etapa de planteamiento del mismo o hasta la de puesta en práctica de su posible solución (Vilar Barrio, Gómez Fraile, & Tejero Monzón, 1997).<br>El DPD debe entenderse como una herramienta no solamente útil para anticipar las dificultades evitando que ocurran, sino que también tiene utilidad para proporcionar armas para luchar contra éstas cuando se presentan (Vilar Barrio et al., 1997). |
| Uve heurística de Gowin. | Los diagramas UVE son formatos gráficos que fomentan la comunicación. Las seis áreas que se incluyen en este mapa se interrelacionan y representan la producción del conocimiento: pregunta central, palabras clave, procedimiento, observaciones, resultados, y conclusiones. La pregunta central está en el centro del diagrama y guía el experimento. La pregunta central debe estar claramente establecida, guiada hacia un concepto y requiere de la recolección de datos (Sansón & Gonzales, 2007). |
| AHP (Proceso Analítico Jerárquico). | El Proceso Analítico Jerárquico (Analytic Hierarchy Process, AHP), se basa en la idea de que la complejidad inherente a un problema de toma de decisión, con criterios múltiples, se puede resolver mediante la jerarquización de los problemas planteados. Su contribución es mejorar el proceso de decisión debido a la gran información que aporta y a la mejora en el conocimiento del problema. Las etapas generales de la metodología AHP propuestas por Saaty en su formulación inicial son: Modelización, Valorización, Priorización y síntesis, y Análisis de sensibilidad (Higson, Dey, & Ho, 2006). |
| Método Delphi | Método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo, tratar un problema complejo. La capacidad de predicción de la Delphi se basa en la utilización sistemática de un juicio intuitivo emitido por un grupo de expertos. Una Delphi consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes (Astigarraga, 1999). |

Fuente: Elaboración propia.

*Solución a priori*

La elaboración de la propuesta metodología, da la pauta al desarrollo de un modelo de estrategias sustentables basado en indicadores (MESBI) e impulsa su diseño, que contribuirá en un futuro a una disminución RSU en el municipio que se aplique, en este caso en Maltrata, Ver.

**Metodología**

Para desarrollar la propuesta metodológica y alcanzar el objetivo definido, se realizó lo siguiente:

- Búsqueda de información afín. Primero, se realiza una búsqueda exhaustiva del estado del arte encontrando información relacionada al tema a fin; posteriormente, se coloca esta información en un cuadro comparativo que sirve para clarificar la aportación y deficiencias que cada fuente tiene para el desarrollo de la propuesta metodológica.
- Desarrollo de la propuesta metodológica. Consecuentemente, se busca la información teórica y se determinan las herramientas que se propondrían para la estructuración de la metodología que dará pauta al diseño del modelo MESBI en un futuro. En esta parte se comienza a realizar y a consolidar la serie de pasos que constituirán la metodología, que, a través de una consulta teórica de información relativa, se determinan que herramientas se pueden utilizar en cada paso.
- Contacto y pauta de inicio. Posteriormente, se formaliza con el municipio que va a ser el caso de estudio para comenzar el desarrollo del modelo en base a la metodología elaborada. Así mismo, se prioriza y consolida el enfoque del modelo MESBI.

**Resultados y discusión**

A raíz de la metodología descrita se obtuvo como principal resultado la propuesta metodológica para el desarrollo de un modelo de estrategias sustentables basadas en indicadores. Pero previamente y como parte de la búsqueda de información afín, se logró obtener el siguiente estado del arte (véase tabla 1), la cual es información que sirve para dar un panorama de lo que será necesario para estructurar la metodología.

Cabe destacar que los términos sustentable y sostenible tienen distintos significados, autores como Roció González describe que la palabra sustentable se refiere a algo que puede sostenerse por sí mismo y con razones propias; por otra parte, sostenible lo refiere a algo que puede mantenerse por sí mismo por las condiciones económicas, sociales o ambientales lo permiten, se puede sostener sin afectar los recursos (2015).

Sin embargo, estos términos aplicados al campo de la ecología o el desarrollo y responsabilidad social, pueden tomarse, al desarrollo sostenible y al desarrollo sustentable, como sinónimos, ya que ambos términos en el lenguaje ingles se utiliza una misma palabra; es por ello, que, para efecto de esta investigación, ambos términos hacen referencia a lo mismo.

## Tabla 2
## Cuadro comparativo de estado del arte

| Año | Fuente | Dominio | Aportación al proyecto | Deficiencias ante el proyecto |
|---|---|---|---|---|
| 2016 | Los indicadores de sostenibilidad para la evaluación de parques industriales ecológicos: clasificación y ***criterios de selección*** (Valenzuela, Salgado, & Díaz, 2016) | Variedad de indicadores disponible para la evaluación de los aspectos económicos, ambientales y sociales de un parque eco-industrial (EIP). Los criterios propuestos son: la comprensión, el pragmatismo, la relevancia y representación parcial de sostenibilidad de 249 indicadores. | Los principales logros de este artículo son la amplia búsqueda y clasificación de indicadores de sostenibilidad, y el desarrollo de cuatro criterios para filtrar los indicadores en la evaluación de una EIP. | Se encuentra centrado en aspectos de un eco parque, por lo que los indicadores no tornan hacía un sentido municipal y aunque da una referencia la mayor parte está enfocada al área industrial. |
| 2016 | ***Un marco para la evaluación de los indicadores de sostenibilidad en el mundo real. Industria inmobiliaria*** (Rogmans & Mohammad, 2016) | Marco que se puede utilizar para evaluar las metodologías de calificaciones de sostenibilidad y aplica el marco de evaluación de cinco calificaciones de sostenibilidad ampliamente utilizados para los hogares y las comunidades (BREAAM, CASBEE, Estidama, estrella verde, LEED). | Ofrece un panorama de los sistemas para calificar la sustentabilidad (a inmobiliarias); además ofrece una metodología de la calificación, que puede ser un ejemplo para aplicarse a otros criterios. | El enfoque es centrado a una empresa, en este caso inmobiliaria, por lo que la información debe ajustarse para ser útil en este protocolo, ya que está en función del sector municipal. |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2
Cuadro comparativo de estado del arte

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2016 | Residuos sólidos municipales, minería urbana y cambio climático (Delgado, 2016) | Introducción a los actuales patrones de consumo y generación de desechos, así como su composición, delinear los retos de esa gestión y anunciar su potencial en la mitigación del cambio climático, entre otros aspectos ambientales y de salud pública. En particular en ciertas ciudades de América Latina, para identificar el rol y las dinámicas que juegan los flujos de residuos sólidos urbanos. Analiza el potencial de mitigación mediante la minería urbana de los materiales recuperables en múltiples marcos temporales de planeación en la Ciudad de México, vista desde el contexto nacional. | Genera una reflexión en torno a la complejidad que rodea el reto de la gestión integral y socio- ecológicamente de los residuos urbanos, la utilidad de la perspectiva del metabolismo urbano y la ecología política urbana para enfrentar tal reto. | Solo maneja aspectos teóricos y críticos, de la importancia de la gestión de RSU; mas no involucra técnicas o modelos de referencia que puedan servir de apoyo. |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2
Cuadro comparativo de estado del arte

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2016 | Un marco para guiar la evaluación de la sostenibilidad y estratégico en las explotaciones agrícolas (Coteur, Marchand, Debruyne & Dalemans, 2016) | Construir un marco para la sostenibilidad de guía, evaluación y toma de decisiones en explotaciones agrícolas. | Da un panorama de las acciones armonizadas hacia un tipo de sector sostenible (en este caso granjas) que implican decisiones estratégicas y evaluaciones de sostenibilidad adecuados para identificar, medir, evaluar y comunicar el desarrollo sostenible. Da una guía para el uso de herramientas de evaluación de la sostenibilidad en la toma de decisiones estratégicas. | Es un marco referido a explotaciones agrícolas, lo que manifiesta que no maneja aspectos específicos hacia RSU, ni aspectos municipales. |
| 2015 | Gestión pública de residuos sólidos urbanos en la región grande (Vileide & da Silva, 2015) | Presenta los resultados de un estudio descriptivo en la región del Gran ABC, y se justifica porque la responsabilidad del gobierno en relación con la gestión de residuos sólidos urbanos (RSU), especialmente de la Ley N ° 12.305 / 2010, la Política Nacional de Residuos Sólidos. | Se muestra un panorama de los principales factores que propician el mal manejo de la política pública de los RSU y la inclusión social lo importante para el desarrollo de la cooperativa. Además da un ejemplo de cómo analizar información tomándose de utilidad el análisis de contenido. | Solo contribuye como un ejemplo de cómo analizar la gestión de RSU; pero no aporta técnicas utilizables como base para el desarrollo de MESBI. |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2
Cuadro comparativo de estado del arte

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2014 | Indicadores para el estudio de la sustentabilidad urbana en ***Chimalhuacán, Estado de México*** (Moreno, 2014) | Da a conocer los indicadores generados en el estudio de la sustentabilidad urbana en el municipio de Chimalhuacán, ubicado en la región oriente del Estado de México. | Muestra un panorama de que indicadores son relevantes para el estudio del territorio municipal. Para conocer el impacto humano en lo ambiental, social y económico, y que sean relevantes para la toma de decisión, tengan solidez analítica, y sean sustento en la planificación y gestión gubernamental. | No se centra en RSU; sin embargo, es una buena fuente de base informativa, para desarrollar panoramas. |
| 2013 | ***Indicadores de tercera generación para cuantificar la sustentabilidad urbana. ¿Avances o ¿Estancamiento?*** | A partir de la co-evolución y el cálculo de Análisis de flujo de materiales (AFM) y de la huella ecológica local para la región metropolitana de Santiago, como indicadores de tercera generación, vinculantes, locales sinérgicos y transversales. | Muestra un nuevo panorama del asentamiento evaluado, permitiendo ver un análisis con nuevo enfoque, que servirá para ver como desglosan muchas variables para tomar decisiones locales y respaldar las iniciativas de adopción de estrategias sustentables. | Es un artículo de análisis, que no aporta técnicas referentes a indicadores, ni a RSU. |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2
Cuadro comparativo de estado del arte

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2013 | **Universidad Veracruzana** (Bernabe, Meza, & Aguilera, 2013)**.** | Planeación estratégica para el desarrollo sustentable, una aplicación en municipios. | Propone una metodología caracterizada por la participación del ciudadano y la inclusión social que permite unificar la planeación municipal en el ámbito del desarrollo sustentable local, dentro de las dimensiones económicas, demográficas, sociales, físicas y ambientales del desarrollo en conjunto. | Aunque está enfocado a aspectos municipales y sobre todo de Veracruz, no toca aspectos como los RSU, ni profundiza en indicadores; impacta más en la conciencia de la ciudadanía. |
| 2012 | ***Indicadores y sustentabilidad: utilidades y limitaciones*** (Ibañez, 2012) | Realizar un análisis crítico sobre las limitaciones de los indicadores sustentables, con especial interés en las metodologías más empleadas tanto en el nivel nacional como en el mundial. Con base en opiniones críticas por parte del autor, revisión bibliográfica y entrevistas, se elaborará un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), a partir del cual se emitirán algunas recomendaciones. | Informa sobre los requisitos, tipologías, y características de un indicador, lo que da una referencia importante para la determinación de los mismos. | Un artículo interesante, no involucra RSU, lo que lo vuelve muy genérico. Siendo que tener que analizar la información para realizar el ajuste a este enfoque. |

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2
Cuadro comparativo de estado del arte

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 2011 | ***Propuesta Metodológica para generar un Modelo Integral de Residuos Sólidos. Estudio de caso de la ciudad de Pachuca Hgo.*** (Torres, Garnica, & Niccolas, 2011) | Proporcionar una metodología para generar un Modelo de Manejo Integral de Residuos Sólidos (MIRS), por medio del caso de estudio de la Ciudad de Pachuca Hidalgo. El modelo busca orientar a los responsables en materia de residuos sólidos para realizar las intervenciones necesarias en pro de mejorar las condiciones ambientales, evitar los focos de infección y por ende la generación de plagas y roedores que afecten la convivencia de la población, así como disminuir. Los riesgos de operación, que representa la generación de los residuos sólidos. | Da un ejemplo de la forma de una metodología para crear un modelo, con la peculiaridad de ser para RS. Muestra cómo se aplicó a un caso de estudio. | Es una metodología enfocada a un manejo integral, siendo que para este proyecto es centrado en indicadores y se especifica en residuos sólidos peligrosos; sin embrago, es uno de los proyectos que más se relaciona. |

Fuente: Elaboración propia.

### *Estructura de la metodología para el desarrollo de un modelo de estrategias sustentables basado en indicadores (MESBI)*

La metodología que se estructuró, se plantea en 3 fases. En primer lugar, como parte de la fase de inicio, se propone una matriz de priorización para determinar el aspecto que más afecta a la sustentabilidad y con mayor necesidad de ser tratado del municipio que sea el caso de estudio.

Posteriormente, se realizará un diagnóstico y evaluación de los planes, objetivos y metas del periodo 2014-2017 del gobierno municipal; a través de una hoja de verificación, con el fin de direccionar mejor el proyecto.

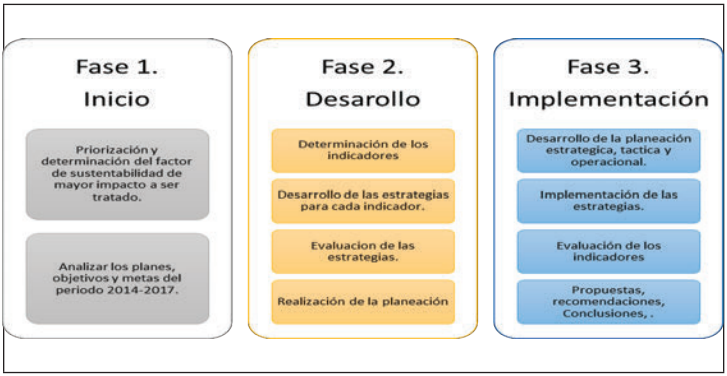
Para la segunda fase, que es el desarrollo, se propone se determinen los indicadores relativos a medición de impacto de residuos sólidos urbanos y de desempeño, con los principios de Balance Scorecard, a través del método de obtención y recopilación manual de indicadores basado en confianza con retraso. Teniendo definidos los indicadores, se determinarán las estrategias sustentables que contribuirán a disminuir dicho aspecto de sustentabilidad, haciendo utilización de la lluvia de ideas y tomando como apoyo el diagrama de proceso de decisión y/o Método Delphi.

Teniendo definidas las estrategias, se realizará una evaluación de cada una de ellas. En esta parte se realizará primeramente un análisis del marco normativo que debe cumplir cada estrategia para ser implementada. Posterior a ello, se llevará a cabo un estudio técnico de que lo se requiere para llevar acabo cada estrategia; así como un presupuesto o estudio financiero con apoyo del calendario físico-financiero. Luego con apoyo del proceso analítico jerárquico (AHP), se determinarán las principales estrategias a implementar.

Ya con las estrategias a implementar, se dará paso a realizar la planeación para la ejecución y puesta en marcha de las estrategias, para ello, se realizará la planeación estratégica, táctica y operacional del proyecto de implementación; para esta parte se propondrá un cuadro que facilite dicha planeación.

Por último, en la tercera fase o fase de implementación, se dará paso a la puesta en marcha de lo planeado previamente diseñada de las estrategias. Continuamente, se realizará la medición y evaluación del desempeño de los indicadores, con una medición de la eficiencia porcentualmente. Para una evaluación general de MESBI se realizará una uve heurística de Gowin, y así poder realizar observaciones al respecto, generando recomendaciones, propuestas y conclusiones.

Figura 1
Propuesta metodológica para el desarrollo de un modelo de estrategias sustentables basado en indicadores (MESBI) para la disminución de residuos sólidos urbanos




Fuente: Elaboración propia.

*Determinación del enfoque de MESBI*

Para ello, se mantiene un contacto con el municipio de Maltrata, Veracruz, que será el caso de estudio (municipio de Veracruz) para comenzar el desarrollo del modelo en base a la metodología elaborada. Se realiza una plática con las autoridades municipales y se comienza con el primer paso de la metodología, cubriéndose con la primera parte de la fase de inicio "Realizar matriz de priorización para determinar el aspecto que más afecta a la sustentabilidad y con mayor necesidad de ser tratado del municipio" (véase tabla 2 y 3), en donde se cuantifico de acuerdo a una escala del 1 al 5, en donde 1 hacía referencia a una frecuencia baja y 5 a la más alta. Se obtuvo lo siguiente:

## Tabla 3
## Determinación de factores con mayor impacto en el plan de desarrollo 2014-2017

| **Elaboro:** | Ing. Nayeli Sarai Luna Rojas<br>Lic. Ileana Sarai Merino Machorro | | Tesista de M.I.A.<br>Autoridad Municipal (Tesorera) | | | | 22/06/2016 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Objetivo / Impacto a** | **Educaciòn** | **Maltrata limpia (tratamiento de RSU)** | **Maltrata Saludable (Servicio medico y salud)** | **Maltrata Iluminada (energia electrica)** | **Protecciòn civil** | **Seguridad publica** | **Deporte y desarrollo social** | **Obras publicas** |
| *Estrategia de turismo* | 2 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 |
| *Estrategia de educaciòn* | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 |
| *Estrategia de Participaciòn e inclusiòn* | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| *Estrategia de eficacia y eficiencia* | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| *Estrategia de campo* | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| *Estrategia`prestaciòn de servicios* | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| **Nivel de importancia** | **20** | **23** | **17** | **23** | **22** | **22** | **23** | **24** |

| ***Medida de valoraciòn*** | **Muy alto** | **Alto** | **Moderado** | **Bajo** | **Muy Bajo** |
|---|---|---|---|---|---|
| ***Ponderaciòn*** | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

Fuente: Elaboración propia.

## Tabla 4
## Factor menos atendido y de un alto impacto

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Elaboro:** | Ing. Nayeli Sarai Luna Rojas | | Tesista de M.I.A. | | | | 22/06/2016 | |
| | Lic. Ileana Sarai Merino Machorro | | Autoridad Municipal (Tesorera) | | | | | |
| **Objetivo / Impacto a** | **Educaciòn** | **Maltrata limpia (tratamiento de RSU)** | **Maltrata Saludable (Servicio medico y salud)** | **Maltrata Iluminada (energia electrica)** | **Protecciòn civil** | **Seguridad publica** | **Deporte y desarrollo social** | **Obras publicas** |
| *Estrategia de turismo* | 2 | 5 | 2 | 5 | 3 | 4 | 3 | 5 |
| *Estrategia de educaciòn* | 5 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 5 | 2 |
| *Estrategia de Participaciòn e inclusiòn* | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 5 | 4 |
| *Estrategia de eficacia y eficiencia* | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 5 |
| *Estrategia de campo* | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |
| *Estrategia`prestaciòn de servicios* | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 |
| **Nivel de importancia** | **20** | **23** | **17** | **23** | **22** | **22** | **23** | **24** |
| ***Medida de valoraciòn*** | **Muy alto** | **Alto** | **Moderado** | **Bajo** | **Muy Bajo** | | | |
| ***Ponderaciòn*** | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | | |

Fuente: Elaboración propia.

A partir de ello, se determina que los factores de mayor impacto en el plan de desarrollo Maltrata limpia, Maltrata iluminada, Deporte y desarrollo social, y obras públicas. Éstos se priorizaron y el factor menos atendido y con alto impacto resultó ser Maltrata limpia, que consiste en la gestión de los residuos sólidos urbanos (RSU); quedando así que el desarrollo del modelo MESBI será para la disminución de los residuos sólidos urbanos en el sector municipal.

Como parte final del primer desarrollo, se tuvo una charla con las autoridades municipales (véase fig. 1) para continuar con el desarrollo de lo que será el diseño del modelo MESBI y realizar la prueba piloto del mismo, en ese municipio.

**Conclusiones**

El elaborar la propuesta metodológica para el desarrollo de un modelo de estrategias sustentables a base de indicadores (MESBI) para la disminución de residuos sólidos urbanos en el sector municipal, en este caso, de Maltrata, ver.; se convierte en la antesala o protocolo para diseñar el modelo MESBI y realizar su prueba piloto en dicho municipio.

Este proyecto de investigación continua, y se están desarrollando los pasos siguientes de la propuesta o prueba piloto; con la finalidad de seguir aportando herramientas que contribuyan a un desarrollo sustentable. Se espera, en especial que mejore la gestión municipal y se fomente, en este caso, una disminución de residuos sólidos urbanos; ya que como se dijo, es una problemática alarmante no solo para el país y sus entidades, si no del mundo entero.

## Referencias bibliográficas


• Astigarraga, E. (1999). *El método Delphi*. Donostia - San Sebastián: Universidad de Deusto Facultad de CC.EE. y Empresariales. Recuperado a partir de http://www.prospectiva.eu/zaharra/Metodo_delphi.pdf

• Bernabe, J. G., Meza, M. H. G., & Aguilera, J. M. M. (2013). Planeación estratégica para el desarrollo sustentable en los municipios (Vol. XVIII). Presentado en Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, México, D.F. Recuperado a partir de http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/16.11.pdfGonzalez, R. (2015, julio 7). Cuál es la diferencia entre sustentable y sostenible. Recuperado a partir de http://educacion.uncomo.com/articulo/cual-es-la-diferencia-entre-sustentable-y-sostenible- 21657.html

• Higson, H., Dey, P., & Ho, W. (2006). The analytic hierarchy process. : Multiple criteria decision-making techniques in higher education. *International Journal of Educational Management*, *20*(5), 319–337.

• Ibañez, R. (2012). Indicadores y sustentabilidad: utilidades y limitaciones. *Teoría y Praxis*, *11*, 102–126. Moreno, E. (2014). Indicadores para el estudio de la sustentabilidad urbana en Chimalhuacán, Estado de M.

• *Estudios sociales*, *22*(43), 159–186.

• Rogmans, T., & Mohammad, G. (2016). A framework for evaluating sustainability indicators in the real estate industry. *Ecological Indicators*, *66*, 603–611.

• Sansón, C., & Gonzales, R. (2007). *LA UVE HEURÍSTICA DE GOWIN Y EL MAPA MENTAL COMO ESTRATEGIAS QUE FAVORECEN EL APRENDIZAJE EXPERIMENTAL*. México: Colegio de

• Ciencias y Humanidades, Plantel Sur, UNAM. Recuperado a partir de http://portalacademico.cch.unam.mx/materiales/prof/matdidac/sitpro/exp/quim/quim2/quimicII/V_de_Gowin_2.pdf

• Torres, A., Garnica, J., & Niccolas, H. (2011). Propuesta Metodológica para generar un Modelo Integral de Residuos Sólidos. Estudio de caso de la Ciudad de Pachuca Hgo. Recuperado a partir de http://riico.org/memoria/quinto/RIICO-22605.pdf

• Universidad de Champagnat. (2002). Brainstorming: lluvia o tormenta de ideas. [Gestiopolis]. Recuperado a partir de http://www.gestiopolis.com/brainstorming-lluvia-o-tormenta-de-ideas/

• Valenzuela, G., Salgado, C., & Díaz, F. (2016). Sustainability indicators for the assessment of eco-industrial parks: classification and criteria for selection. *Journal of Cleaner Production*, (133), 99–116.

• Vilar Barrio, J., Gómez Fraile, F., & Tejero Monzón, M. (1997). *Las siete nuevas herramientas para la mejora de la calidad.* (2da ed.). Madrid: FC Editorial.

# Creación de unidades de manejo ambiental y su impacto en el desarrollo sustentable. Caso Iguana Verde

María Isabel Pineda Castillejos
Ana Gabriela Ramos Morales
Gabriela Durán Flores

**Introducción**

México es considerado como uno de los países más ricos en flora y fauna silvestre este maravillosos patrimonio está en constante presión y que puede perderse; los cambios en el uso del suelo, las malas prácticas de agricultura y la ganadería extensiva sin ningún tipo de control, es por eso que se ha diseñado una estrategia denominada Unidad de Manejo y Aprovechamiento de la vida silvestre (UMA) con la finalidad de detener y revertir estos procesos de deterioro e identificar alternativas viables de desarrollo en el sector rural, compaginando la conservación, con el aprovechamiento y creando una cultura ambiental.

Considerando lo anterior se llevó a cabo la investigación en el Ejido Benito Juárez del municipio de Tonalá, Chiapas; tomando como caso de estudio la UMA de Iguanas Verdes. Por lo tanto, el presente proyecto pretende fomentar una cultura ambiental de cuidado a las especies; por lo que es necesario conservar la flora y la fauna para que no se extingan.

El sistema de unidades de manejo para la conservación de la vida silvestre es de suma importancia ya que es un instrumento que considera el valor real y potencial de flora y fauna silvestre como alternativas viables de desarrollo para

las comunidades rurales por el potencial económico que representa, constituyéndose ese interés en la principal herramienta para la conservación de los recursos y aprovechamiento de la misma de manera sustentable, es decir, permite reforzar la conservación de la biodiversidad con las necesidades de producción y desarrollo socioeconómico de la población donde se encuentra el establecimiento, en acuerdo a un plan de manejo, promoviendo esquemas alternativos de producción compatibles con el cuidado del ambiente, a través del uso racional, ordenado y planificado de los recursos naturales, frenando o revirtiendo los procesos de deterioro ambiental. Se trata de crear oportunidades de aprovechamiento que son actividades complementarias de otras productivas convencionales, como la agricultura o la ganadería

**Desarrollo**

En las últimas administraciones del gobierno federal se han preocupado por el problema de la destrucción de la cobertura vegetal de México. Ello impulsó a la creación de la Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable (LGDFS), que permita, entre otras consecuencias, la conservación de los recursos forestales además del agua, suelo, clima y biodiversidad, su aprovechamiento racional sustentable, definir los causales de la deforestación y realizar programas de reforestación efectiva.

Como Consecuencia de lo anterior, "el 25 de febrero del 2003, se promulgó la LGDFS, que define diversas disposiciones y principios, dirigidos a contribuir al manejo integral sustentable de los recursos forestales nacionales" (Sustentable, 2016).

Dentro de sus disposiciones la LGDFS, establece específicamente la creación de las Unidades de Manejo Forestal (UMAFOR), cuyos propósitos es definir una ordenación forestal sustentable e integral, una planeación adecuada de las actividades forestales y el manejo eficiente de los recursos forestales incluyendo las actividades productivas que se den dentro de la UMAFOR. Así mismo, esta LGDFS señala que debe promoverse la organización de los productores forestales, cuyos predios estén ubicados dentro del área de una UMAFOR. Esta organización deberá realizar, entre otras acciones, los estudios regionales o zonales que apoyen un manejo forestal racional en sus diversas modalidades a nivel regional y predial.

Las UMA´S nacieron el 5 de junio de 2000 en el Centro para la Conservación e Investigación de la Vida Silvestre (CIVS) de Hampolol, Campeche, con la presentación de la Estrategia Nacional para la Vida Silvestre. La biodiversidad presente en el territorio mexicano se consideraba "propiedad de la nación", y el Estado mexicano era entonces responsable único de su salvaguarda. En los hechos, esto significaba que las especies de plantas y animales que habitan los ecosistemas presentes en el país eran propiedad "de todos y de nadie" (Biodiversidad, s.f)

El desarrollo de un plan y proyecto de manejo le sirve al técnico responsable de las UMA´S como guía y referencia para el desarrollo de las actividades. Considerando que un proyecto "surge como respuesta a la concepción de una idea que busca la solución de un problema o la forma de provechar una oportunidad de negocio" (Baca Urbina , 2013)

Aprovechamiento sustentable es "la utilización de los recursos naturales en forma que se respete la integridad funcional y las capacidades de carga de los ecosistemas de los

que forman parte dichos recursos, por periodos indefinidos" (LGEEPA, 2012)

Entendiendo la preservación como "el conjunto de políticas y medidas para mantener las condiciones que propicien la evolución y continuidad de los ecosistemas y hábitat naturales, así como conservar las poblaciones viables de especies en sus entornos naturales y los componentes de la biodiversidad fuera de sus hábitat naturales" *Ibit., p.4.* Es importante considerar el aprovechamiento como un proceso en el cual se transfiere una parte de recursos naturales para que una determinada comunidad se beneficie, con el propósito de promover la recuperación de tal forma que exista el compromiso de garantizar la renovación y mejora de ese recurso natural a largo plazo, mediante la transformación y valoración de ese recurso natural, prevaleciendo la preservación.

Ahora bien por desarrollo sustentable se entiende como "el proceso evaluable mediante criterios e indicadores del carácter ambiental, económico y social que tiende a mejorar la calidad de vida y la productividad de las personas, que se funda en medidas apropiadas de preservación del equilibrio ecológico, protección del ambiente y aprovechamiento de recursos naturales, de manera que no se comprometa la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras." *Ibit., p.3.*

La cultura interpreta un papel clave en la definición y puesta en marcha de políticas de sostenibilidad. Como mediadora entre la conducta y el ambiente, forma la estructura a través de la que la interacción entre las personas y sus entornos cambiantes facilita o limita el desarrollo sostenible. (García Mira & Vega Marcote, 2009)

La sostenibilidad plantea el reto de la convivencia con los recursos naturales y su gestión responsable en los contextos

urbanos en los que la participación y la planificación, el valor social de la conservación o la movilidad se convierten en elementos importantes para llevar a cabo un desarrollo social sostenible.

La cultura ambiental "es la forma como los seres humanos se relacionan con el medio ambiente, y para comprenderla se debe comenzar por el estudio de los valores; estos, a su vez, determinan las creencias y las actitudes y, finalmente, todos son elementos que dan sentido al comportamiento ambiental." (Miranda Murillo, 2013)

Si todas las personas estuvieran consencientes de la importancia de la cultura ambiental, podrían contribuir de manera participativa en beneficio del medio ambiente. "La cultura ambiental expresa hasta qué medida se ha comprendido la problemática ambiental y qué se está dispuesto a hacer para colaborar a su solución." (Vélazquez de Castro & Fernández Narcea, 1998)

La cultura ambiental es producto de la acción individual y colectiva de los seres humanos en su paso por la vida y su ambiente en constante cambio. (Zambrano Dommarco & Castillo, 2011)

Comunicación, participación y cultura ambiental son elementos relacionados que pueden influir en el pensamiento, para que el ser humano se empodere de la necesidad de preservar el entorno natural y social en el que habita. (Díaz González, 2015)

Con la presente investigación se pretende contribuir de manera decisiva proteger el entorno natural que nos rodea, así como lograr una mejor calidad de vida para todos los seres vivos. Un proceso sustentable es "aquel que se puede mantenerse en el tiempo por sí mismo, sin ayuda exterior y sin que se produzca la escasez de los recursos existentes." (Pérez Porto & Merino, 2013) Por lo que mediante

el desarrollo sustentable se podrá satisfacer necesidades actuales sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras.

Sustentabilidad de manera general "es el equilibrio que existe entre una comunidad y su medio para satisfacer sus necesidades" (Estrella Suárez , 2014). Por lo que debe entenderse que en términos de desarrollo sustentable, que la sociedad depende de su medio ambiente y de su desarrollo económico, para poder satisfacer sus necesidades y mejorar su calidad de vida.

La vida silvestre término importante para el desarrollo de UMA, es considerado como la actividad de "Promover la divulgación y concientización sobre el conocimiento, la conservación y el uso sustentable de la diversidad vegetal mediante la educación formal, no formal e informal, con la finalidad de inducir actitudes, hábitos y prácticas para la conservación de la diversidad vegetal, en personas, grupos y comunidades." (Manual técnico para beneficiarios: Manejo de vida silvestre, 2009)

Vida silvestre es considerada como un "término técnico utilizado para referirse a los animales que habitan de forma libre en las distintas regiones del país. Por lo tanto, Vida Silvestre y Fauna Silvestre tienen el mismo significado" (CONAFOR, 2009). La vida silvestre entonces está formada por los animales que viven en condiciones naturales y que no necesitan de los cuidados del hombre para su propia supervivencia

Analizando el concepto de vida silvestre y UMA, podemos observar que están realmente relacionados entre sí, tal como se menciona la Comisión Nacional Forestal; las UMA´s , son "Unidades de manejo de vida silvestre Las Unidades para la Conservación, Manejo y Aprovechamiento Sustentable de la Vida Silvestre (UMA) son los criaderos

extensivos e intensivos de Fauna Silvestre, los viveros e invernaderos así como todas las alternativas viables que permitan la propagación de especies y la elaboración de productos y subproductos que puedan ser incorporados al mercado legal de Vida Silvestre." *Ibit.,*p.17

Con la creación y desarrollo de las UMA, se busca impulsar esquemas alternativos de producción compatibles con el cuidado del ambiente, a través del uso racional, ordenado y planificado de los recursos naturales, frenando o revirtiendo los procesos de deterioro ambiental. Así como de crear entre los habitantes de las diferentes comunidades oportunidades de aprovechamiento como actividades complementarias de las que realizan de manera habitual, con la finalidad de promover el desarrollo de fuentes alternativas de ingreso para dichas comunidades.

Sin embargo, para la creación de UMA es necesario el manejo y realizar todo el proceso administrativo, financiero y normativo para lograr su autorización y registro, con el fin de poder recibir los beneficios derivados del desarrollo de la unidad de manejo, así como realizar proyectos con el propósito de contribuir a solventar los recursos que genera la creación y mantenimiento de las UMA.

**Objetivo general**

Promover la conservación, manejo, restauración del hábitat y aprovechamiento sustentable de la vida silvestre; a través de los planes de manejo de una UMA que permita la producción y comercialización de las especies bajo un esquema sustentable, combatiendo frontalmente el tráfico y comercio ilícito, además de la caza furtiva, con el propósito de contribuir al desarrollo sustentable de las zonas rurales.

**Metodología**

Para la realización de la presente investigación se realizó un estudio de caso sobre la Iguana Verde, para ello fue necesario apoyarnos con las técnicas de investigación documental y de campo; la investigación documental se desarrolló con el propósito de conocer los beneficios sustentables que provocan el emprendimiento de Unidades de Manejo Ambiental (UMA). En lo referente a la investigación de campo se tomó como estudio de caso la unidad de manejo ambiental en el Ejido Benito Juárez donde se recabo información necesaria para la formulación de las propuestas de solución. Se utilizaron diversas herramientas aplicables a la investigación como son las encuestas y en entrevistas estructuradas para conocer el grado de cultura ambiental que guardan los habitantes de la región con miras a la protección de la flora y fauna silvestre, mediante el manejo de UMAS.

Con la información recabada mediante las técnicas y herramientas de investigación se realizó el análisis e interpretación de resultados, arrojando información pertinentes para dar solución a los objetivos y preguntas de investigación planteados.

**Resultados**

Se han desarrollado una serie de estrategias relacionadas entre sí con los temas ambientales, económicos, sociales y legales, entre otros; buscando con esto una amplia, permanente y comprometida participación de todos los sectores de la sociedad.

De esta manera, las tareas de administración y el deber de la conservación de los recursos naturales podrán encausarse hacia el aprovechamiento racional como motor

y promotor de la conservación, enlazados por la lógica de conservar para aprovechar y aprovechar para conservar.

La tarea de la conservación será menos difícil en la medida que se dé, por principio de cuentas, certeza jurídica a los legítimos dueños de la tierra sobre el derecho de uso y usufructo de los recursos de vida silvestre que en ella existen, siempre que los mismos comprometan esfuerzos y recursos para su conservación y protección.

Asimismo el interés por la conservación deberá ser fuertemente apoyado con el conocimiento de los valores económicos actuales y potenciales de bienes y servicios de la vida silvestre en los mercados legales.

La inversión económica para un criadero de iguanas es de vital importancia, debido a que la mayor parte de los gastos que se realizan son en la adquisición de materiales para la instalación del criadero y de acuerdo a las diferentes fases de crecimiento de la iguana (crías, juveniles, adultos, reproductores, área de incubación, área de cuarentena, etc.) Las principales zonas propicias para el criadero de iguana verde son Chiapas, Guerrero, Oaxaca, Tabasco, Veracruz, Guadalajara, Morelos, Colima y Michoacán.

Las UMA'S pueden funcionar como: Centros de exhibición, centros productores de pie de cría, bancos de germoplasma o centros de investigación, alternativas viables para la conservación, reproducción y propagación de especies silvestres, para la elaboración de productos, servicios y derivados certificados que puedan incorporarse a un circuito de mercados verdes para su comercialización, educación ambiental. (SEMARNAT, 2015)

Los beneficios que se pueden obtener por medio de la creación de una UMA de manejo de Vida Silvestre, se pueden dividir en tres:

Beneficios económicos*:* el aprovechamiento de los recursos naturales, de una manera controlada y supervisada, es una alternativa comprobada para mejorar el nivel de vida y una fuente importante de ingresos. Se puede desarrollar de diferentes maneras, ya sea directo o indirecto.

El aprovechamiento directo se puede dar en las UMA que reproducen animales silvestres en condiciones controladas, con el objetivo de producir piel y carne para el comercio regional, nacional e incluso internacional, este aprovechamiento tiene sus bases principales en la demanda de productos y subproductos de dicho recurso.

Existen formas de aprovechamiento que no son directas, esto quiere decir que se pueden tener beneficios económicos sin tener que extraer animales de su medio o transformarlos. Esta forma es el turismo de aventura, donde se ofrecen al turista recorridos por las zonas donde habita la fauna y los participantes en estos recorridos pueden tomar fotografías, y en algunos casos, hasta tener contacto directo con los animales.

Es una actividad que se puede desarrollar con excelentes resultados, ya que mezcla la conservación de los ecosistemas al promover la belleza escénica del lugar con el incremento, en número, de las especies que habitan en ellos.

Además de estas acciones, el aprovechamiento se puede dirigir hacia la educación ambiental, ya que cada especie animal tiene características únicas, y despierta mucha inquietud. Este tipo de aprovechamiento está de moda y está comprobado el beneficio que produce.

Beneficios ambientales: con las UMA, se originan proyectos alternativos de producción amigables con el cuidado del ambiente, a través del uso justo, ordenado y planificado de los recursos naturales renovables existentes en la

zona. Además, se frenan y revierten los procesos de deterioro ambiental.

También se crean oportunidades de aprovechamiento que son actividades complementarias de otras productivas convencionales, como la agricultura, la ganadería o la silvicultura. Se crea un manejo del hábitat de las especies que se encuentran en áreas naturales extensas, donde se promueve su conservación y aprovechamiento sustentable, evitando así la alteración.

Beneficios sociales: la creación de UMA, a nivel regional, crea las condiciones para el trabajo comunitario, lo cual genera diversos beneficios como fuentes alternativas de empleo, ingreso para las comunidades rurales, generación de divisas, y el mantenimiento de los servicios ambientales principales que prestan al lugar y a sus áreas aledañas. También promueve la convivencia y el desarrollo integral de la comunidad, generando apoyos y recursos para satisfacer las necesidades básicas de la población como la salud, educación e infraestructura: energía eléctrica, agua potable líneas de comunicación, carreteras, entre otras.

Igualmente, fortalece el desarrollo económico de las zonas rurales, aprobando todas aquellas actividades relacionadas con la Vida Silvestre bajo un plan de manejo, y promueve la autogestión permitiendo la toma de decisiones de las comunidades, para desarrollar proyectos productivos y de aprovechamiento. (SEMARNAT, 2015)

**Condiciones del impacto ambiental**

Sapag & Sapag (2008) afirman que: Un enfoque de la gestión ambiental sugiere introducir en la evaluación de proyectos las normas ISO 14000, las cuales consisten en una serie de procedimientos asociados con dar a los consumidores

una mejora ambiental continua de los productos y servicios que proporcionará la inversión, asociada con los menores costos futuros de una eventual reparación de los daños causados sobre el medio ambiente.(p.31)

La Manifestación de Impacto Ambiental (UMA), consiste en el estudio técnico, de carácter interdisciplinario, está destinado a predecir, identificar, valorar y corregir, las consecuencias o efectos ambientales que determinadas acciones pueden causar sobre la calidad de vida del hombre y su entorno.

Es un procedimiento de carácter preventivo, orientado a informar al promovente de un proyecto o de una actividad productiva, acerca de los efectos al ambiente que pueden generarse. Las instituciones gubernamentales establecen las condiciones a que se sujetara la realización de obras y actividades que puedan causar desequilibrio ecológico o rebasar los límites y condiciones establecidos en las disposiciones aplicables para proteger el ambiente, preservar y restaurar los ecosistemas, a fin de evitar o reducir al mínimo sus efectos negativos sobre el ambiente , además de; identificar, predecir y cuantificar los impactos ambientales potenciales, como también de proponer las medidas de mitigación y/o compensación, garantizando la viabilidad ambiental del proyecto, la preservación del equilibrio ecológico y las características del ambiente después de la puesta en operación del mismo.

Estudio de riesgo ambiental, es el que conforme al artículo 30 de la LGEEPA debe incluirse en la manifestación de impacto ambiental, cuando se trate de actividades consideradas altamente riesgosas. (SEMARNAT, 2015)

En la actualidad la UMA de Iguanas Verdes cuenta con 1420 ejemplares que se encuentra ubicadas en los diferentes módulos. (Ver tabla 1.)

Tabla 1
Producción actual de Iguanas Verdes

| Módulos | Capacidad | Producción actual |
|---|---|---|
| 1 | 500 Ejemplares | 1000 |
| 2 | 500 Ejemplares | 300 |
| 3 | 500 Ejemplares | 0 |
| 4 | 500 Ejemplares | 100 Hembras y 20 machos |

Fuente: Elaborado por los autores.

En el desarrollo de la investigación se obtuvieron los siguientes datos: del 100% de los encuestados, el 85% considera que es de gran importancia el establecimiento de una UMA para conservar y evitar la extinción total de las especies y un 15% opina que es de importancia que existan este tipo de unidades. (Ver tabla 2 y gráfica 1).

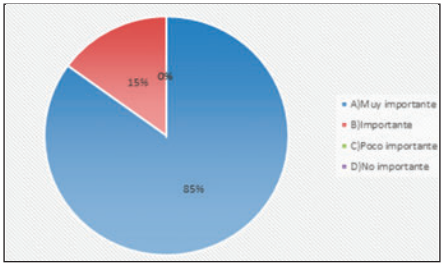
¿Consideras importante el establecimiento de UMA de Iguanas Verdes?

Tabla 2
Importancia de la UMA de Iguanas Verdes

| | Frecuencia simple us | Frecuencia acumulable us | Frecuencia simple % | Frecuencia acumulable % |
|---|---|---|---|---|
| A)muy importante | 17 | 17 | 85% | 85% |
| B)importante | 3 | 20 | 15% | 100% |
| C)poco importante | 0 | 20 | 0% | 100% |
| D)no importante | 0 | 20 | 0% | 100% |

Fuente: Elaborado por los autores.

Gráfica 1
Importancia de la UMA de Iguanas Verdes




Fuente: Elaborado por los autores.

Así mismo del 100 % de las personas encuestadas, el 90% de los encuestados están totalmente de acuerdo y un 10% está de acuerdo de mantener la vida silvestre para evitar más daños al medio ambiente y para bienestar de la población. (Ver tabla 3 y gráfica 2).

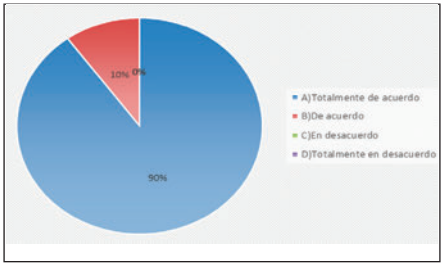
¿Estás de acuerdo de la importancia del cuidado y conservación de la vida silvestre?

Tabla 3
Interés de la preservación de la vida silvestre

| | Frecuencia simple us | Frecuencia acumulable us | Frecuencia simple % | Frecuencia acumulable % |
|---|---|---|---|---|
| A)Totalmente de acuerdo | 18 | 18 | 90% | 90% |
| B)De acuerdo | 2 | 20 | 10% | 100% |
| C)En desacuerdo | 0 | 20 | 0% | 100% |
| D)Totalmente en desacuerdo | 0 | 20 | 0% | 100% |

Fuente: Elaborado por los autores.

Gráfica 2
nterés de la preservación de
la vida silvestre




Fuente: Elaborado por los autores.

Actualmente la población practica la educación ambiental por las leyes establecidas para el cuidado de la vida silvestre, además evitan tirar basura en las calles, lo cual el 65% de los habitantes lo llevan a cabo, un 20% lo practica con frecuencia y 10% lo realiza de vez en cuando. (Ver tabla 4 y gráfica 3).

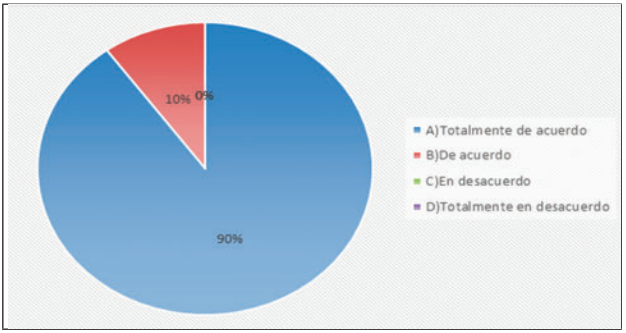
¿Considera usted que en el Ejido se fomenta la educación ambiental?

Tabla 4
Población que practica la educación ambiental

| | Frecuencia simple us | Frecuencia acumulable us | Frecuencia simple % | Frecuencia acumulable % |
|---|---|---|---|---|
| A)siempre | 13 | 13 | 65% | 65% |
| B)frecuentemente | 4 | 17 | 20% | 85% |
| C)a veces | 3 | 20 | 15% | 100% |
| D)casi nada | 0 | 20 | 0% | 100% |

Fuente: Elaborado por los autores.

Gráfica 3
Población que practica la educación ambiental




Fuente: Elaborado por los autores.

El 50% de la población considera que el establecimiento de la UMA, de alguna u otra forma brinda cambios de gran valor al Ejido, como el reconocimiento del lugar, un 30% opina de igual forma que le ha dado una transformación importante al lugar, mientras un 10% eligió que no ha ocasionado ningún cambio, selecciono que ha tenido cambios lentos y el 10% reconoce que si ha tenido cambios pero muy poco para el ejido. (Ver tabla 5 y gráfica 4).

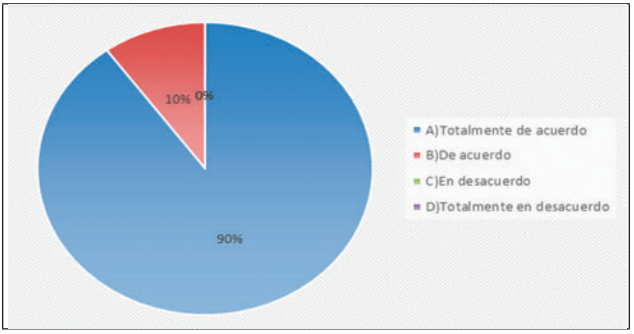
¿Consideras que la UMA de Iguanas Verdes le ha generado un impacto positivo al ejido Benito Juárez?

Tabla 5
Efecto que ha tenido la UMA en el ejido

| | Frecuencia simple us | Frecuencia acumulable us | Frecuencia simple % | Frecuencia acumulable % |
|---|---|---|---|---|
| A)completamente | 10 | 10 | 50% | 50% |
| B)bastante | 6 | 16 | 30% | 80% |
| C)regular | 1 | 17 | 5% | 85% |
| D)poco | 1 | 18 | 5% | 90% |
| E)nada | 2 | 20 | 10% | 100% |

Fuente: Elaborado por los autores.

Gráfica 4
Efecto que ha tenido la UMA en el ejido




Fuente: Elaborado por los autores.

## Conclusión

La UMA pretende ser una propuesta hacia una nueva alternativa de actividades de producción sustentable para que otras generaciones puedan seguir conservando y así no se extinga la especie; las cuales buscan promover la diversificación de actividades productivas en el sector rural, basadas

en la conservación y aprovechamiento de los recursos naturales, logrando así fuentes alternativas de empleo para las comunidades rurales.

Estas unidades de manejo son de gran importancia, ya que brinda la oportunidad de una mayor diversificación de las actividades del campo, favoreciendo el incremento del nivel de vida familiar. Estos programas que son apoyados por el Gobierno Federal y la sociedad hacen que el progreso del sector rural sea uno de los principales crecimientos para la población, promoviendo oportunidades de empleo por medio del aprovechamiento de los recursos naturales y así lograr el desarrollo integral del país.

Las UMA´S surgen como respuesta a la preocupación que se vive actualmente en materia ambiental; siendo estas las que procuran la conservación, así como evitar la extinción de las especies animales de una región determinada.

Para saber aprovechar los beneficios que generan las UMA´S se debe poseer los conocimientos y capacidades necesarias para el desempeño eficiente de las actividades que se llevan a cabo en el mantenimiento de dichas unidades.

Una UMA que administra sus recursos de manera organizada y que sabe cómo darse a conocer entre la población contribuye a que se beneficien la sociedad perteneciente a la región donde está ubicada la unidad de manejo generando empleos e ingresos y al mismo tiempo que logra el objetivo que originan la creación de las UMA´S el cual consiste primordialmente en el cuidado del medio ambiente y preservación de las especies; ya sea pertenecientes a la flora o la fauna.

Como cualquier organización las UMA´S se rigen bajo determinadas leyes y lineamientos por lo que es fundamental actualizarse y conocer cómo se aplican para que la

UMA permanezca regulada y desempeñe sus actividades tal y como se señalan.

## Referencias bibliográficas


• Baca Urbina, G. (2013). Evaluación de proyectos. México: McGraw Hill.

• Biodiversidad. (s.f). biodiversidad.gob.mx. Obtenido de http://www.biodiversidad.gob.mx/usos/UMAs_pdf/Informe_CONABIO_Proyecto_UMA_FASE_I.pdf

• CONAFOR. (2009). www.conafor.gob.mx . Obtenido de www.conafor.gob.mx: http://www.conafor.gob.mx/biblioteca/manejo-de-vida-silvestre.pdf

• Díaz González, L. (2015). Cultura Ambiental: Desde la participación y comunicación. México, D.F.: EAE.

• Erossa, V. M. (1998). Proyectos de inversión en ingeniería. México: LIMUSA.

• Estrella Suárez, M. (2014). Desarrollo sustentable. Un nuevo mañana. México, D.F.: Patria.

• García Mira, R., & Vega Marcote, P. (2009). Sostenibilidad, valores y cultura ambiental. México, D.F.: Pirámide.

• Hernandez, R. S., Fernandez, C. C., & Baptista, P. L. (2007). Metodologia de la Investigacion. México: McGraw Hill .

• LGEEPA. (2012). LEY GENERAL DEL EQUILIBRIO ECOLÓGICO Y LA PROTECCIÓN AL AMBIENTE. México, D.F.: D.O.F.

• Manual técnico para beneficiarios: Manejo de vida silvestre. (2009). México, D.F.: Coordinación General de Educación y Desarrollo Tecnológico.

• Miranda Murillo, L. (2013). Un estudio desde las dimensiones de valores, creencias, actitudes y comportamientos ambientales. Cultura Ambiental.

• Pérez Porto, J., & Merino, M. (2013). http://definicion.de/sustentable/. Obtenido de http://definicion.de/sustentable/: http://definicion.de/sustentable/)

• Sapag, N. C., & Sapag, R. C. (2008). Preparación y evaluación de proyectos. México: McGraw Hill.

• SEMARNAT. (2015). conafor.gob.mx. Recuperado el 29 de Septiembre de 2015, de http://www.conafor.gob.mx/biblioteca/manejo-de-vida-silvestre.pdf

• SEMARNAT. (17 de septiembre de 2015). semarnat.gob.mx. Obtenido de http://www.semarnat.gob.mx/transparencia/transparenciafocalizada/impactoambiental
• SEMARNAT. (s.f.). tramites.semarnat.gob.mx. Recuperado el 28 de 09 de 2015, de http://tramites.semarnat.gob.mx/index.php/vida-silvestre/uma-unidades-de-manejo/72-semarnat-08-022-registro-o-renovacion-de-unidades-de-manejo-para-la-conservacion-de-la-vida-silvestre-uma
• Sustentable, L. G. (10 de MAYO de 2016). Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable. Obtenido de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/lgdfs.htm
• Trabajo. (s.f.). trabajo.com.mx. Obtenido de http://www.trabajo.com.mx/granjas_de_produccion_de_iguanas.htm
• Vélazquez de Castro, F., & Fernández Narcea, M. (1998). Temas de educación ambiental en las ciencias de la vida. España: Narcea.
• Zambrano Dommarco, J., & Castillo, M. (2011). Promoción de la cultura ambiental hacia la sustentabilidad. España: Academia Española.

# El gobierno corporativo: una mirada desde la formación de los administradores de empresas y contadores públicos

Ana Patricia Díaz Aldana
Dora Marcela Rodríguez García

**Introducción**

El gobierno corporativo ha generado grandes impactos en el desarrollo de las buenas prácticas de la gobernanza en las entidades tanto públicas como privadas. En tal sentido, la sostenibilidad en un mercado se propende por promover la competitividad no sólo de la empresa sino también de un país en general. Vale destacar que las organizaciones y los inversores perciben que un buen sistema de gobierno corporativo puede incidir en un mejor rendimiento financiero, mejora la satisfacción de los inversores, proporciona una mejor gestión de riesgo y protege los intereses tanto de los accionistas como de los *stakeholders*.

En tal sentido, la adopción de mecanismos de gobierno corporativo asegura un mayor control sobre la gestión y en gran medida la existencia y aplicación de unas buenas prácticas de gobierno que contribuyan a la confianza de los inversores. Ahora bien, a raíz de la presión social que se ha generado a partir de los fraudes financieros, el gobierno corporativo ha adquirido gran relevancia y en las organizaciones se han establecido estructuras dirigidas a asegurar buenas prácticas corporativas plasmadas a través de los códigos de buen gobierno o códigos éticos. Ante este escenario de crecimiento, no es ajena la formación de los profesionales

administrativos y contables, lo que redunda en el desarrollo pleno de la sociedad. Así las cosas, la formación profesional se constituye como un motor fundamental en el ser del talento humano como pilar fundamental de una organización, que redunde en la búsqueda del bienestar común de la sociedad, resaltándose su rol estratégico en la actividad de gerenciar.

Se analizan los fundamentos teóricos del gobierno corporativo: concepto, dimensiones, evolución y conocer la apreciación de los estudiantes sobre el Gobierno Corporativo a partir de su formación como Administradores de Empresas y Contadores Públicos. De tal manera se concluye que la base fundamental del buen gobierno corporativo es la formación de profesionales íntegros que sean garantes de transparencia y confianza en el ejercicio de sus buenas prácticas tanto administrativas como contables.

## Metodología de Investigación

### *Pregunta y objetivos*

La pregunta de investigación formulada fue ¿Cuál es la incidencia de la formación de los Administradores de Empresas y Contadores Públicos en el Gobierno Corporativo?

Se planteó como objetivo general: Analizar la incidencia de la formación de Administradores de Empresas y Contadores Públicos de la –UPTC- Facultad Seccional Chiquinquirá en el Gobierno Corporativo.

De manera específica se pretende: analizar los fundamentos teóricos del Gobierno Corporativo: concepto, dimensiones, evolución y conocer la apreciación de los estudiantes sobre el Gobierno Corporativo a partir de su

formación como Administradores de Empresas y Contadores Públicos.

*Técnicas para la contrastación*

Se realiza un estudio de tipo descriptivo en el que se quiso encontrar un sustento teórico importante, con diseño no experimental y de campo, en el cual se analizó la incidencia de la formación de los Administradores de Empresas y Contadores Públicos en el Gobierno Corporativo y se conoció la apreciación de los estudiantes sobre el Gobierno Corporativo. Para cumplir con el propósito de la investigación se utilizó la técnica de muestreo probabilístico al universo poblacional conformado por estudiantes de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia Facultad Seccional Chiquinquirá, en el que se aplicó una muestra proporcional a 97 sujetos.

Para la recolección de los datos, se aplicó la técnica del cuestionario, con preguntas cerradas, abiertas y múltiples. Una vez realizado el diseño final del formulario, este fue sometido a una prueba piloto a 10 sujetos de similares características a la población objeto de estudio (estudiantes de semestres 8, 9, 10 de Administración de Empresas y Contaduría Pública), para evaluar el lenguaje y redacción, la claridad de las preguntas, detectar preguntas que no se comprendieran, falta de continuidad, malos patrones de salto, opciones adicionales para preguntas precodificadas y de tipo cerrado y la reacción general de las personas ante el instrumento (McDaniel & Gates, 1999). En cuanto a la determinación de la confiabilidad se obtuvo un nivel de confianza del 90%, considerado alto para los intereses de la investigación, para ello se utilizó la técnica del coeficiente Alfa de Cronbach (Hernández, 2006).

**Revisión de Literatura**

*Fundamentos teóricos del Gobierno Corporativo: concepto, dimensiones y evolución*

La palabra gobierno se deriva de la raíz griega que se refiere a timón de la nave, "timonel", que hace referencia al arte de dirigir y gobernar ((GRIMM)), es decir, en toda organización debe existir una persona encargada de ejercer el control administrativo y regular su funcionamiento.

De tal manera se puede definir el gobierno como:

> ...cualquier actividad más o menos calculada y racional, llevada a cabo por una multiplicidad de agencias empleando una variedad de técnicas y formas de conocimiento que buscan moldear la conducta trabajando a través de los deseos, aspiraciones, intereses y creencias de varios actores para fines definidos pero cambiantes y con un conjunto diverso de consecuencias efectos y resultados impredecibles. (Dean, 2010)

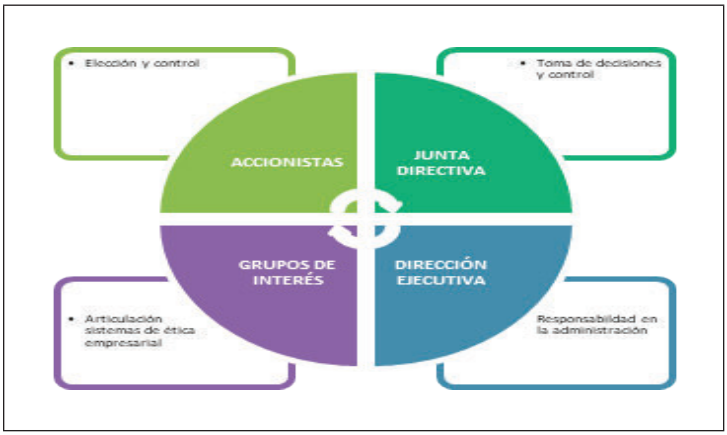
Dentro de las prácticas empresariales están inmersas las estructuras de la dirección y administración, las cuales deben enmarcarse en factores de alta confianza y credibilidad que propendan por el crecimiento y generación de valor de la organización, de tal manera se consolida la figura clave de la buena gestión empresarial denominada gobierno corporativo, que busca fortalecer los sistemas de control, gestión y administración de toda organización. Como lo afirma (Crespi & C., 1999), el buen gobierno corporativo habrá de estar dirigido a fortalecer los sistemas de gestión, control y administración de las empresas, constituyéndose como un instrumento de gestión de las relaciones entre principal accionista– y agente –directivos–. De esta manera

se demuestra que inicialmente sólo existía una relación entre accionista y administración.

Sin embargo, se evidencia una evolución en la concepción de Gobierno Corporativo, que trasciende de la administración a otros actores de interés, como lo afirma (Cruz Reyes & M., 2007),

- Es la forma en que se dirigen y controlan las sociedades;
- Refleja las relaciones de poder entre los accionistas, los directores, la gerencia y los otros grupos (stakeholders),
- Son los estándares mínimos adoptados por una sociedad,
- Cuentan con el propósito de tener una gerencia hornada, reconocer el derecho de los accionistas; definir las responsabilidades de los directores, asegurar la fluidez de la información, y reconocer las relaciones con los otros grupos de interés (*stakeholders*).

Figura 1
Creación conjunta de valor




Fuente: Elaboración propia.

El gobierno corporativo en su conceptualización ha derivado a través del tiempo diferentes acepciones. La definición inicial tiene como objetivo proteger los intereses de los accionistas mediante mecanismos internos como el Consejo de Administración y mecanismos externos de control por parte de instituciones financieras, mientras que la definición moderna reconoce las instituciones como factores importantes en la protección de los intereses de los stakeholders (colaboradores, proveedores, Estado, medio ambiente, inversionistas, comunidad) de forma tal que los recursos de la sociedad sean asignados eficientemente. La tabla 1 sugiere algunas definiciones proporcionadas por diversos autores.

Tabla 1. Conceptos de gobierno corporativo

| Autor | Definición |
|---|---|
| **(Freeman, 1983)** | "Democracia corporativa que debe responder a las necesidades de los accionistas y otros stakeholders fomentando la participación de éstos en el proceso de gobierno". |
| (Baysinger & Hoskisson, 1990) | "Conjunto de controles internos y externos que armonizan los conflictos de agencia entre directivos y accionistas, resultantes de la separación entre la propiedad y el control". |
| (Keasey & Wright, 1993) | "Estructuras y procesos asociados con la producción, toma de decisiones y control dentro de una organización para asegurar que el agente actúe en beneficios de los accionistas y otros stakeholders". |
| (Blair, 1995) | "Conjunto de arreglos legales, culturales e institucionales que determinan las actividades de las empresas que cotizan en bolsa, como es ejercido en control y cómo son asignados los riesgos y los retornos de la firma". |
| (Shleifer & Vishny, 1997) | "El gobierno corporativo está relacionado con los medios a través de los cuales los financiadores de la empresa garantizan el rendimiento adecuado de sus inversores". |
| (Keasey, Thompson, & Wright, 1997) | "Estructuras, procesos, culturas y sistemas que dan origen al desempeño exitoso de la organización". |
| (Jhon & Senbet, 1998) | "Está relacionado con los mecanismos por los que los *stakeholders* de una empresa ejercen el control sobre los internos y directivos de tal forma que sus intereses estén protegidos". |
| (Fernandéz & Gómez, 1999) | "Sistema completo de acuerdos institucionales y relaciones a través de las cuales las empresas son dirigidas y controladas". |
| (Crespi & C., 1999) | "Mecanismos que previenen o corrigen el posible conflicto de intereses entre directivos y accionistas". |

Fuente: Elaboración propia, a partir de Argente, 2012.

Tabla 1. Conceptos de gobierno corporativo

| | |
|---|---|
| (OCDE, 1999) | "Sistema por el cual los negocios corporativos son dirigidos y controlados y donde se establecen derechos y obligaciones entre las diferentes personas involucradas en la empresa: propietarios, consejeros, administradores, accionistas y empleados, así como también las reglas y los procedimientos para la toma de decisiones sobre esos negocios". |
| (R, López de Silanés, Shleifer, & Vishny, 2000) | "El gobierno corporativo es, en sentido amplio, un conjunto de mecanismos a través de los cuales los inversores externos se protegen contra la expropiación de los internos". |
| (Tirole, 2001) | "... el diseño de instituciones que inducen o fuerzan a la dirección a interiorizar el bienestar de los *stakeholders"*. |
| (Denis & McConnell, 2003) | "Conjunto de mecanismos institucionales y de mercado que inducen a los directivos de las compañías a tomar decisiones que maximicen el valor de la compañía y de sus accionistas". |
| (López Herrera & Ríos Zsalay, 2005) | "Reglas y prácticas que gobiernan la relación entre los administradores y los accionistas de las corporaciones, y los administradores con los grupos de interés como los empleados y los acreedores". |
| (G. Davis, 2005) | "Sistema que describe la matriz institucional que canaliza los flujos de efectivo". |
| (Luo, 2005) | "Sistema que distribuye los derechos y responsabilidades entre los diversos participes corporativos y precisa las normas y procedimientos para la toma de decisiones sobre los asuntos corporativos. Asimismo asegura que todos los stakeholders reciban información confiable acerca del valor de la firma y motiva a los ejecutivos a maximizar el valor de la firma en lugar de perseguir los objetivos individuales". |

Fuente: Elaboración propia, a partir de Argente, 2012.

Tabla 1. Conceptos de gobierno corporativo

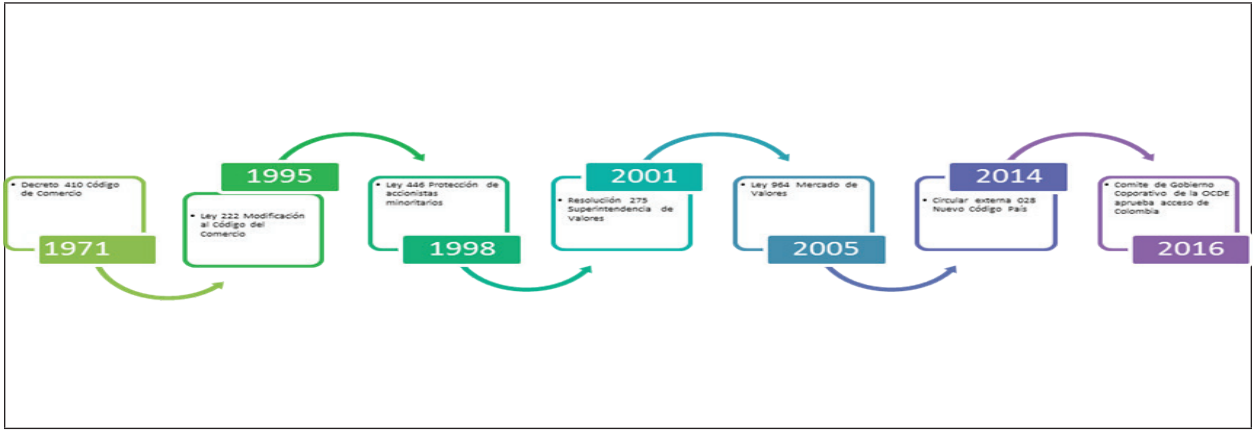
| | |
|---|---|
| (Filatotchev, Toms, & WRIght, 2006) | "Medios para asegurar que la gerencia reduzca al mínimo el riesgo para el accionista, incluyendo el espíritu emprendedor directivo de tal forma que los accionistas se beneficien del máximo potencial de la firma". |
| (Cruz Reyes & M., 2007) | Combinación de procesos y estructura implementado por el Consejo Directivo con el propósito de informar, dirigir, administrar y monitorear las actividades de la organización en conjunto para el logro de objetivos. |
| (Sánchez-Ballesta & García-Meca, 2007) | "Medio para reducir los costes de agencia producidos por la alineación de los intereses entre gerentes y accionistas, lo cual podría conducir a una mayor valuación de la firma". |
| (Strange, Filatotchev, Buck, & Wright, 2009) | "Forma en que las compañías son gobernadas para operar de forma óptima, y cuyos objetivos son asegurar que los recursos sean asignados eficientemente y mantener a todos los stakeholders satisfechos". |

Fuente: Elaboración propia, a partir de Argente, 2012.

### *Regulación del gobierno corporativo a través del tiempo*

A través del tiempo con el reconocimiento de la importancia del gobierno corporativo se ha visto la necesidad de emitir regulaciones que conduzcan de alguna manera a su observancia para su correcto cumplimiento.

Figura 2
Regulación del Gobierno Corporativo a través del tiempo




Fuente: Elaboración propia.

Con el Código del Comercio y la Ley 222 de 1995 se dan lineamientos y se definen reglamentos que evidencian los inicios del Gobierno Corporativo en Colombia, normas en las cuales se dan parámetros sobre mecanismos de protección a socios, deberes y responsabilidades de los administradores, derecho a voto y tratamiento de utilidades. La Ley 446 de 1998, hace alusión a la Protección de accionistas minoritarios en el mercado de valores donde da garantía a quienes tengan una representación menor al 10% de sus acciones. La Resolución 275 de 2001 de la Superintendencia de Valores, promueve la adopción de principios de gobierno corporativo, por ello se resalta la mesa redonda de gobierno corporativo realizada en el año 2006, en la cual la OCDE se hace presente al:

> ...destinar un espacio especial al análisis de los resultados de la Resolución 275 de 2001 como un ejemplo de mecanismo pre promoción voluntaria de buenas prácticas de gobierno corporativo en los mercados de valores de la región. (Sociedades, Bogotá, & Confecamaras, 2009)

Por su parte la Ley 964 de 2005 busca que en el mercado de valores se respeten los acuerdos entre accionistas y sean divulgados. El Nuevo Código País hace referencia a recomendaciones que pueden ser adoptadas de manera voluntaria por los emisores de valores, prevaleciendo los derechos y trato equitativo de los accionistas, se incluye una arquitectura del control y la transparencia de la información. Entre tanto, en abril de 2016 se da la aprobación de 15 de los 23 comités de Gobierno Corporativo de la OCDE para que Colombia haga parte de esta organización de buenas

prácticas. (Colombia, 2016). En definitiva, el Gobierno Corporativo va más allá de un conjunto de controles, reglas y prácticas que gobiernan la relación entre los administradores y los accionistas de las corporaciones, y los administradores con los grupos de interés como los empleados y los acreedores". (López Herrera & Ríos Zsalay, 2005)

***Relación teórica del Gobierno Corporativo***

Las particularidades de las estructuras de gobierno, se ven influenciadas en gran medida por el entorno que lo rodea (económico, político, legal, financiero, social). En este contexto diversas teorías han aportado a la evolución del concepto de gobierno corporativo. El surgimiento de una pluralidad de corrientes teóricas, han contribuido al estudio del gobierno corporativo, siendo la teoría de la agencia, la teoría institucional, la teoría de los stakeholders, la teoría de stewardship, la teoría de *shareholders*, la teoría de general de los sistemas, la teoría del control y la teoría del contrato social. Éstas reflejan el marco teórico que más se adecua al objeto de estudio, como lo sugiere la tabla 2.

Tabla 2
Relación teórica del Gobierno Corporativo

| Teoría | **Concepto** |
|---|---|
| Teoría de la Agencia | Tiene su origen en las relaciones de agencia estudiadas Jensen y Meckling en el año 1976. Estos autores definen estas relaciones como el contrato establecido entre dos partes, ya sea implícito o explicito, bajo la cual una o varias personas (principal) encomiendan a otra (agente) realizar una serie de actividades en su nombre. Este mandato por parte del principal al agente implica que el primero delegue en el segundo algunas facultades para que éste pueda tomar determinadas decisiones. La separación entre la propiedad y el control, es decir entre las funciones de decisión y asunción de riesgos provoca problemas de agencia. En este sentido, el principal problema va a ser el de tratar de evitar los posibles comportamientos oportunistas de los directivos buscando su propio interés (Gedajlovic & Shapiero, 1998). Esta teoría centraba su atención en el control y su relación con el gobierno, se debía basar en la relación entre principal y agente, desconociendo los intereses de los demás actores que intervienen en la organización. |
| Teoría Institucional | Las instituciones han sido concebidas con un conjunto de reglas formales enmarcadas a nivel político, jurídico, económico y social, así como los códigos de ética o reglas de conducta. De otra parte se ven influenciadas por una serie de reglas informales basadas en las costumbres y conductas culturales. De tal manera, que estas reglas tanto formales como informales, buscan restringir el comportamiento de los seres humanos en los procesos institucionales, aunando esfuerzos que vinculen intereses hacia resultados individuales y colectivos, bajo una conducta política de cooperación. |
| Teoría de los Stakeholders | Dentro de la misión de las organizaciones prima el interés de servir a todos sus agentes sociales bajo relaciones bidireccionales que satisfagan y mantengan el respeto por los intereses y derechos de cada uno de estos actores. La AECA Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, establece como Stakeholders "aquellos grupos sociales e individuos afectados de una u otra forma por la existencia y acción de la empresa, con un interés legítimo, directo e indirecto, por la marcha de ésta, que influyen a sus vez en la consecución de los objetivos marcados y su supervivencia". |

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Gedajlovic & Shapiero, 1998), (J. Davis et al., 1997), (Pedrosa, 2010), (Cast llo, 2013), (Gracia, 2004), (Locke, 1994).

Tabla 2
Relación teórica del Gobierno Corporativo

| | |
|---|---|
| Teoría de Stewardship | Es uno de los modelos conceptuales que describe la relación causal entre gobierno corporativo y desempeño corporativo. El steward (servidor o administrador) no se apartara de los intereses colectivos, lo cual no quiere decir que esta postura sea incompatible con maximizar su utilidad personal, ya que, según se ha señalad, existe una alineación de sus objetivos con los de la empresa (Lane, Cannella, Lubatkin, 1998), (A través de Pedrosa, 2010) (J. Davis, Schoorman, & Donalson, 1997). |
| Teoría de Shareholders | Las organizaciones suelen estar dirigidas por sus propietarios que en la mayoría de los casos son denominados accionistas, los cuales cumplen roles desde la gobernanza hasta el control de la misma. En tal sentido se perciben ciertos grupos de individuos que incluyen accionistas, directivos y trabajadores. Donde de acuerdo a su jerarquía defienden ciertos intereses y tienen algunos privilegios. Esta teoría busca promover un equilibrio conciliador entre los intereses de estos grupos en bien de la organización. (Castillo, 2013). |
| Teoría de General de los Sistemas | Fue concebida por Ludwig Von Bertalanffy en la década de 1940, con el fin de proporcionar un marco práctico y teórico a las ciencias naturales y sociales. Esta teoría supuso un salto al nivel lógico de pensamiento y la forma de concebir la realidad que intervino en la psicología y en la construcción de la nueva teoría sobre la comunicación humana. El modelo de los sistemas reveló una forma holística de observación que descubrió fenómenos nuevos y estructuras de inimaginable complejidad. Es así como se evidencia una problemática generalizada en las actividades sociales, políticas, económicas, empresariales, en las cuales las soluciones viables implican relación ganar – ganar para todos los stakeholders, que al ser complejas exigen un cambio de paradigma de cómo se debe afrontar el problema. Bajo un contexto de naturaleza retroalimentadora. |

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Gedajlovic & Shapiero, 1998), (J. Davis et al., 1997), (Pedrosa, 2010), (Cast llo, 2013), (Gracia, 2004), (Locke, 1994).

Tabla 2
Relación teórica del Gobierno Corporativo

| | |
|---|---|
| Teoría del Control | La teoría del control está enmarcada dentro de dos vertientes, la latina que está adherida a las estructuras del Estado, centrada en el control de fiscalización (vigilancia y castigo) y la anglosajona con la aparición de las sociedades mercantiles tuvo origen en los intereses de las organizaciones privadas; fuertemente ligado a la auditoría en función del interés privado y la gestión adecuada de los recursos.<br>El control ha sido concebido como algo que va más allá de lo técnico, la supervisión, el poder y la dominación pues está estrechamente relacionado con la teoría social y la teoría de los sistemas bajo una perspectiva dinámica e interrelacionada, desde la misma naturaleza de las instituciones, atado tanto a la necesidad de protección individual como colectiva. (Gracia, 2004) afirma que en su esencia constitutiva el control deviene del principio fundamental de equilibrio en la relación hombre – naturaleza – sociedad, derivando de allí finalidades éticas, cognoscitivas, políticas y humanas. |
| Teoría del Contrato Social | Se justifica en la existencia de las sociedades políticas, basada en la voluntad humana y no en la fuerza, con valores de libertad y justicia desde el modelo contractualista, legitiman cualquier sociedad fruto de un acuerdo tácito de un grupo de individuos que buscan formar su comunidad en pro de la protección de su vida y respeto a su libertad, surgiendo de ello un pacto social. (Locke, 1994) Indica que "siendo todos los hombres iguales e independientes, ninguno debe dañar a otro en lo que atañe a su vida, salud, libertad o posesiones". Lo cual busca dar seguridad a todos los miembros de la sociedad. |

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Gedajlovic & Shapiero, 1998), (J. Davis et al., 1997), (Pedrosa, 2010), (Cast llo, 2013), (Gracia, 2004), (Locke, 1994).

***La ética en la formación profesional***

La importancia de la ética en la vida cotidiana resulta innegable, siendo actuar moralmente, algo que se presume, pues los principios éticos de una persona son los que esa persona toma como esencialmente importantes para sí (Singer, 1995). Ésta tiene una clara incidencia en todas las actuaciones de la vida cotidiana de las personas, en los ámbitos profesional, empresarial y familiar. La ética como consideración social, es definida como el estudio de principios de conducta humana o acciones humanas; y trata sobre el modo en que nos comportamos y los valores que mantenemos (Iacovino, 2002), ésta debe estar arraigada desde la niñez en una constante formación en principios y valores para que sea aplicable y reconocida por los seres humanos, siempre respetando y reconociendo los derechos de los demás. Por tal razón, la ética se define como *la disciplina que indaga la finalidad de la conducta humana, de las instituciones sociales, de la convivencia en general* (Guisán, 1990).

Se comprende que en las últimas décadas ha tomado relevancia el interés académico por indagar de manera profunda aspectos inmersos en la ética de los negocios. Este interés ha procedido en diferentes disciplinas como la filosofía, la administración y las ciencias sociales, estableciendo el panorama actual de los negocios desde una perspectiva global, un mundo cambiante marcado por una creciente y atroz competencia dentro de un ambiente altamente dinámico. El estudio de la ética profesional es sin duda un esfuerzo que involucra diversos enfoques disciplinarios, utilizando conocimientos variados, valiéndose del conjunto de experiencias de múltiples campos.

Dentro de este marco debe considerarse la necesidad de especificar qué es un profesional, lo que radica en establecer convenientemente cuáles son las funciones y deberes que se le deben exigir, a quién han de exigirse los comportamientos determinados por la ética profesional, inmersos en los códigos de ética y conducta. Una vez identificado al profesional es necesario plantearse cómo actuar frente al personal no - profesional o paraprofesional (Froehlich, 1998). Cuestión de gran relevancia en el ejercicio profesional de los Contadores Públicos y Administradores de Empresas.

Como lo afirma (Candás, 2009) el ejercicio de una profesión conlleva responsabilidades, se caracteriza más por la actitud de servicio que por la de beneficio y desarrolla un interés asociativo. La responsabilidad de los profesionales de organizaciones tanto públicas como privadas conlleva a comportarse como ciudadanos responsables, ajustados a la ética corporativa, al respeto por las personas y por el medio ambiente. Ser miembro de una profesión implica un cierto status dentro de una sociedad, y en consecuencia unas responsabilidades frente a esta sociedad que le dota de unos privilegios (Fergusson & Weckert, 1998).

Por tanto, el componente ético en la definición de profesional parte de la responsabilidad que supone la pertenencia a una profesión, debido al estatus que la sociedad le otorga, y en consecuencia la obligación de prestar el mejor servicio posible. Por lo cual es claro indicar que una persona acreditada como profesional debe contar con una credencial otorgada por una institución educativa de carácter superior que lo acredite como tal. Lo que implica una responsabilidad por parte de las universidades en la formación de profesionales y la búsqueda de coherencia entre la relación universidad-Estado-organización-sociedad.

De tal modo, es válido expresar que hay una gran diferencia entre la forma en que los negocios deberían realizarse y la manera en que algunas veces se desarrollan, pues no hay coherencia entre el deber - ser y el hacer, ya que muchas veces priman los intereses particulares sobrepasando el interés común, generando desequilibrio y desconfianza en los diferentes grupos de interés de una organización.

### *La formación ética en los estudiantes de Contaduría Pública y Administración de Empresas*

El estudio de la ética es trascendental en la etapa de la formación profesional, se debe afianzar el comportamiento ético recibido a temprana edad, por medio de estándares y reglas impuestos como son los códigos de ética y conducta. La evolución de la sociedad le da cada vez mayor responsabilidad al profesional, tal es así, que los códigos de ética se consideran la expresión escrita de la cultura corporativa de una organización. La ausencia de la enseñanza de una deontología en la universidad, genera que ésta se aprenda en el ejercicio de la profesión, o que las percepciones y destrezas para conseguir conductas adecuadas dependan de la ética individual. (Pérez Pulido, 2004)

Se puede señalar, que la formación del profesional en Contaduría Pública se reconoce con la Ley 145 de 1960, en la cual se reglamenta el ejercicio de esta profesión. En la formación del Contador Público como fedatario de confianza pública es fundamental la observancia de sus principios éticos que para el caso colombiano están enmarcados en la Ley 43 de 1990 que a su vez permite a la Junta Central de Contadores ejercer su papel de tribunal disciplinario, con la misma ley se crea el Consejo Técnico de la

Contaduría Pública como un organismo encargado de dar orientación técnica - científica a la profesión.

Posteriormente, a raíz del proceso de convergencia hacia normas internacionales de información financiera y aseguramiento, se expide la ley 1314 de 2009 que en su artículo 5 hace énfasis al aseguramiento como sistema compuesto por *principios, conceptos, técnicas, interpretaciones, que regulan las calidades humanas, el comportamiento, la ejecución del trabajo y los informes de un trabajo de aseguramiento de la información,* cabe resaltar que como primera medida estas normas se compone de normas éticas. Por su parte en el año 2015 con el decreto 302 se reglamenta la Ley 1314 y se expide el código de ética para profesionales de Contaduría Pública bajo un marco internacional. Con base en lo anterior, la ética debe hacer parte de la formación transversal y del afianzamiento de valores, de tal manera que las actuaciones profesionales se enmarquen en buenas prácticas, como garantes de la responsabilidad social que se ejerce frente al Estado, la sociedad y las organizaciones. (República, 1990).

De manera semejante ocurre con la Ley 60 de 1981 que reconoce la Profesión de Administración de Empresas (República, 1981), en la cual toda actividad económica y empresarial de una organización afecta a los grupos de interés o stakeholders. Para la correcta gestión es necesario considerar la ética como un valor intrínseco, pilar fundamental en la actuación y comportamiento de todos los Administradores de Empresas. Ahora bien, el Consejo Profesional de Administración de Empresas estableció la adopción del Código de Ética Profesional en la Ley 61 de 1981 y en el decreto reglamentario 2718 de 1981, el cual normaliza los deberes en el ejercicio profesional, los cuales no solo están

encaminados a los aspectos técnicos y financieros, sino que deberán cumplir con una función socialmente responsable y respetuosa de la dignidad humana. (Ministerio de Comercio, 1987)

Sin embargo, en la elaboración y uso de los códigos de ética y conducta se presenta una serie de limitaciones, tal es la imposibilidad de poner en práctica el código, si el código refleja estándares y reglas generalmente aceptados, no se necesita, si la práctica profesional es incorrecta, la existencia de un código no lo va a corregir. Éstos tienen un carácter normativo y disciplinario cuya función es estrictamente la concientización de los sujetos y el respeto por una profesión.

Los códigos de ética de las organizaciones se convierten en un mecanismo de control de la conducta humana, pero como se observa en el ámbito nacional e internacional en organizaciones tanto públicas como privadas por la imposibilidad de llevarlos a la práctica, éstos se quedan en el papel. Casos famosos como el de Parmalat, Enron, Interbolsa, el Grupo Nule y Reficar para el caso colombiano son ejemplo de ausencia total de Gobierno Corporativo, demostrando un fuerte deterioro de los valores y principios donde ha predominado el interés individual sobre el general.

**Hallazgos**

Apreciación de los estudiantes sobre el Gobierno Corporativo a partir de su formación

El análisis de la información recolectada a través del instrumento aplicado, permitió conocer la apreciación de los estudiantes sobre el Gobierno Corporativo a partir de su formación como Administradores de Empresas y Contadores Públicos.

Los resultados del trabajo de campo son los siguientes:

- ¿Cuáles considera Ud. que son los objetivos del Gobierno Corporativo, indíquelos?

Figura 3
Conocimiento de los objetivos del Gobierno Corporativo

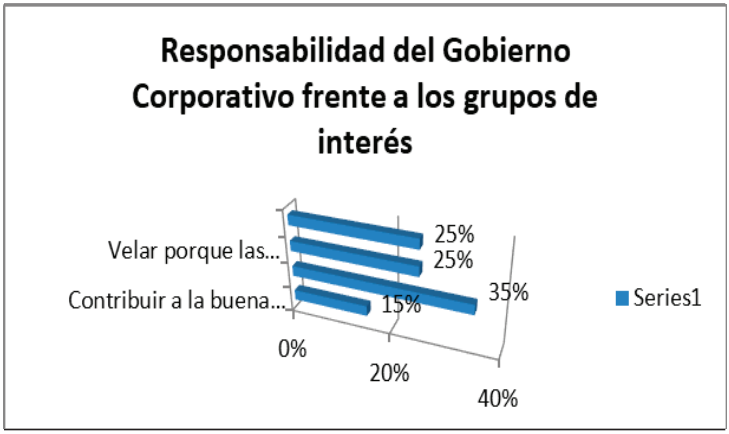



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

El instrumento aplicado permitió determinar que la población objeto de estudio conoce los objetivos del gobierno corporativo, el 35% de la población afirma que uno de los objetivos es proteger los intereses de las partes relacionadas, a su vez un 20% afirma que es mantener la confianza en los mercados y otro 20% promover la competitividad y la sostenibilidad, el 15% manifiesta promover la transparencia ética y conciencia organizacional, mientras que el 10% restante dice evitar la manipulación de la información.

- Cuál es la responsabilidad del Gobierno Corporativo frente a los grupos de interés?

Figura 4
Responsabilidad del Gobierno Corporativo
frente a los grupos de interés




Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

La población objetivo en un 35% considera que la responsabilidad del gobierno corporativo es apertura al dialogo empresarial como base fundamental para la toma de decisiones, buscando beneficios comunes, a su vez un 25% manifiesta velar porque las actuaciones de los actores de la empresa se hagan con responsabilidad social y otro 25% controlar y manejar la transparencia de las actuaciones de los miembros de la organización, el 15% afirma que una de las responsabilidades es contribuir a la buena imagen corporativa como resultado del ejercicio de una ética colectiva, consolidando relaciones estables entre los grupos de interés en términos de transparencia y credibilidad.

- ¿Para usted, qué es ser un profesional íntegro?

Figura 5
Profesional íntegro

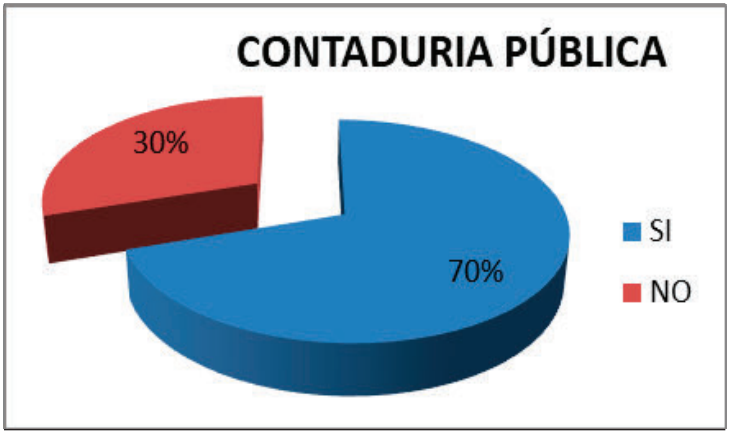



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

El estudio sustenta en un 30% que un profesional íntegro debe tener criterio profesional y personal para desempeñarse en su trabajo con imparcialidad, así mismo un 30% dice que es una persona con formación en valores éticos, disciplina y competencia, a su vez un 20% expresa ser honesto, tener un buen comportamiento digno y sincero y otro 20% manifiesta que es el profesional que es capaz de asumir retos con responsabilidad y actuando con ética profesional.

- ¿Dentro del Proyecto Académico Educativo Institucional está contemplado cómo formar profesionales íntegros?

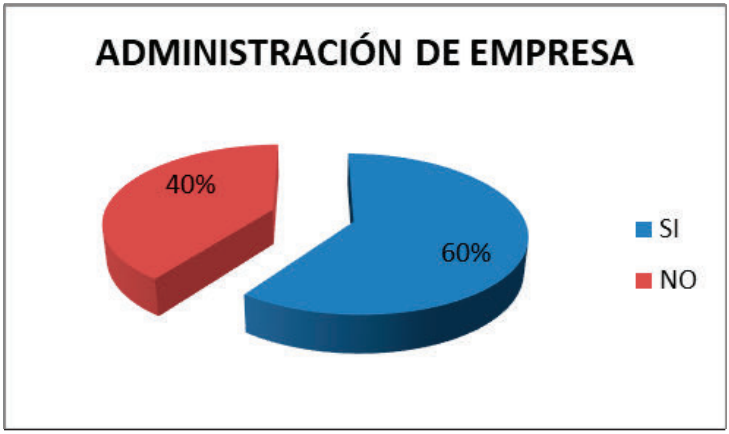
Figura 6
PAE Contaduría Pública está contemplado cómo formar profesionales íntegros




Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

Los estudiantes del Programa de Contaduría Pública expresan en un 70% que dentro del PAE, está contemplado como formar profesionales íntegros a través de la asignatura Ética profesional, igualmente en todas las asignaturas de manera transversal se afianzan los valores y principios ético, igualmente la formación íntegra hace parte de la misión y la visión del programa, además manifiestan que en cada asignatura que ofrece el programa se cuenta con los docentes que inspiran y reflejan la integridad como profesionales.

Figura 7
PAE Administración de Empresa está contemplado cómo formar profesionales íntegros

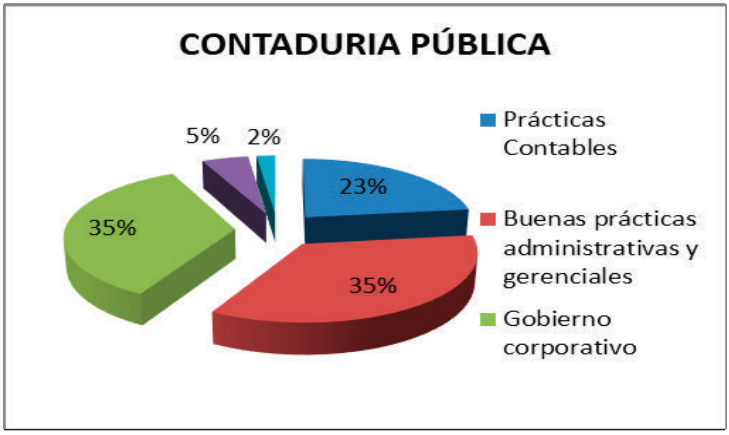



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

Los estudiantes del Programa de Administración de Empresas declaran en un 60% que la formación de profesionales íntegros está contemplado en la misión y la visión, así mismo manifiestan que en algunas asignaturas se trabajan temas de formación profesional y ética, a su vez un 40% que el plan de estudios carece de una asignatura como Ética empresarial.

- ¿Qué áreas o contenidos programáticos incorporar en el pensum académico que permitan la formación de profesionales íntegros?

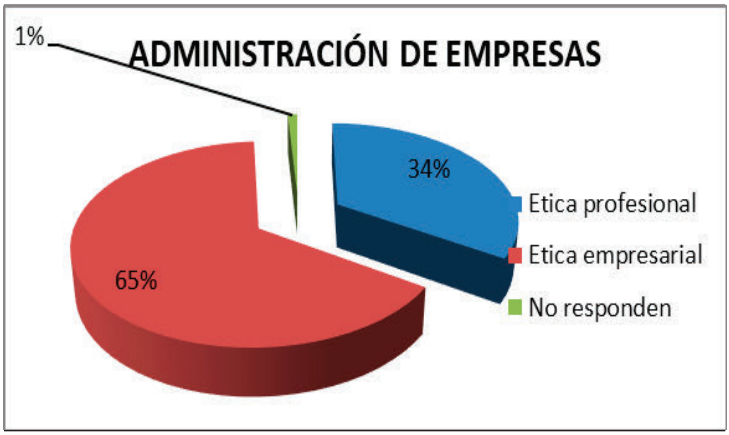
Figura 8
Áreas o contenidos programáticos a incorporar en el pensum académico de Contaduría Pública que permitan la formación de profesionales íntegros




Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

Los estudiantes de Contaduría Pública en un 35% afirma que la área o contenido programático que debería incorporarse en el pensum académico para permitir una formación íntegra es buenas prácticas administrativa y gerenciales, igualmente otro 35% dice que gobierno corporativo, así mismo un 23% afirma que la asignatura que se debe incorporar es prácticas contables, de otro modo un 5% emprendimiento, mientras que un 2% no responde.

Figura 9
Áreas o contenidos programáticos a incorporar en el pensum académico de Administración de Empresas que permitan la formación de profesionales íntegros




Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

El 65% de los estudiantes de Administración de Empresas expresan que la área o contenido programático que debería incorporarse en el pensum académico para permitir una formación íntegra es Ética empresarial, de otro modo el 34% manifiesta que Ética profesional.

- ¿Para usted, es relevante qué la academia tenga un acercamiento al Gobierno Corporativo?

Figura 10
Relevancia de la academia tenga un acercamiento al Gobierno Corporativo




Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

El 100% de los encuestados expresa que es relevante que la academia tenga un acercamiento al Gobierno Corporativo debido a que contribuye a la formación de profesionales íntegros, apoya la toma de decisiones, es fundamental para el proceso de dirección, auditor y control, de igual forma desde la academia se incentivan los futuros profesionales sobre las buenas prácticas y transparencia en las organizaciones.

- ¿Qué riesgos pueden presentar las organizaciones frente a prácticas no generadoras de confianza?

Figura 11
Riesgos que pueden presentar las organizaciones frente a prácticas no generadoras de confianza

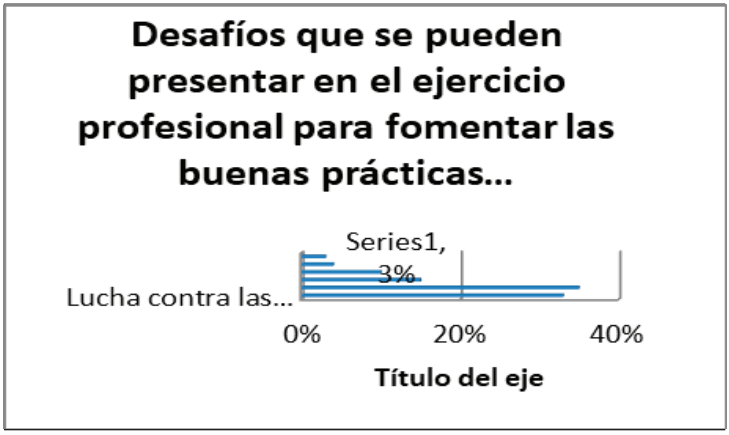



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

La población objeto de estudio afirma que los riesgos que pueden presentar las organizaciones frente a prácticas no generadoras de confianza son: 35% reputacional, 35% pérdida de competitividad y confianza, 12% riesgo financiero, 12% mala toma de decisiones, 4% riesgo legal y 2% fraudes.

- ¿Qué desafíos se pueden presentar en el ejercicio profesional para fomentar las buenas prácticas administrativas y contables?

Figura 11
Desafíos que se pueden presentar en el ejercicio profesional para fomentar las buenas prácticas administrativas y contables




Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

El 35% de la población objetivo manifiesta que los desafíos que se pueden presentar en el ejercicio profesional para fomentar las buenas prácticas administrativas y contables son lucha contra la corrupción en las organizaciones, el 33% afirma que es la lucha contra las malas prácticas de colegas, el 15% cambio de normatividad debido a los procesos de convergencia, el 10% expresa que se debe al enfrentarse a organizaciones o personas que vulneren las prácticas éticas, el 4% contraste del conocimiento con la realidad, mientras que el 1% dice que el gran desafío es el poder.

- ¿Para usted, qué relevancia tienen los códigos de ética y de conducta en la formación profesional y el desempeño laboral?

Figura 12
Relevancia de los códigos de ética y de conducta en la formación profesional y el desempeño laboral

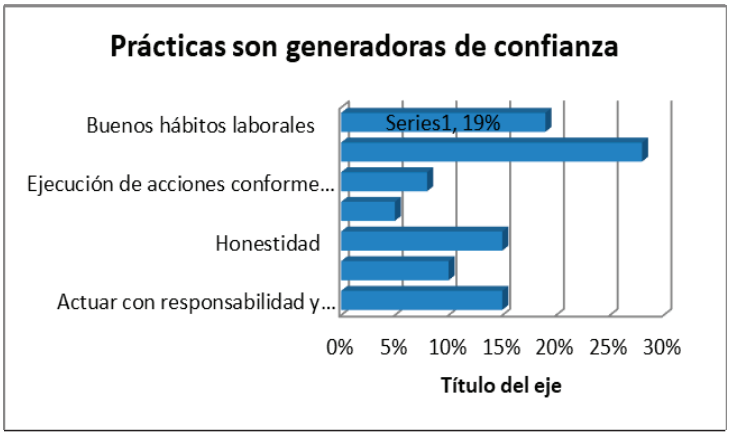



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

La población objeto de estudio manifiesta que la relevancia de los codigos de ética y de conducta en la formación profesional y el desempenpo laboral es alta y equivale al 95%, debido a que enmarcan la conducta del actuar profesional, son indispensables para la formaciónde los profesionales, el profesional integran define su competencia en el actuar, la credibilidad y la confianza, mientras que el 5% afirma que la relevancia es media en un 5% debido al bajo conocimiento de la existencia de los códigos de ética.

- ¿Para Ud. Que prácticas son generadoras de confianza?

Figura 13
Prácticas son generadoras de confianza




Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

El estudio muestra que para un 28% de la población son prácticas generadoras de confianza: la transparencia y la ética profesional, el 19% dice buenos hábitos laborales, el 15% honestidad y para el otro 15% actuar con responsabilidad y transparencia, el 10% confidencialidad, el 8% afirma que es ejecución de acciones conforme a la normatividad, al respeto por la profesión, los terceros y uno mismo, mientras que el 5% restante dice ser el liderazgo y competencia profesional.

- ¿Qué aspectos considera que son relevantes para una adecuada adopción de prácticas de Gobierno Corporativo en las organizaciones?

Figura 14
Adecuada adopción de prácticas de Gobierno Corporativo en las organizaciones




Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

La población objetivo considera que son relevantes para una adecuada adopción de prácticas de Gobierno Corporativo en las organizaciones la buena conducta ética en un 50%, la confianza y transparencia en un 32% , el liderazgo en un 10%, el adecuado uso de la información en un 5%, mientras que el 3% afirma que es la adecuada asigación de las funciones.

- ¿Cómo Ud. forjaría ambientes de transparencia, confianza y efectividad en una organización?

Figura 15
Ambientes de transparencia, confianza y efectividad en una organización

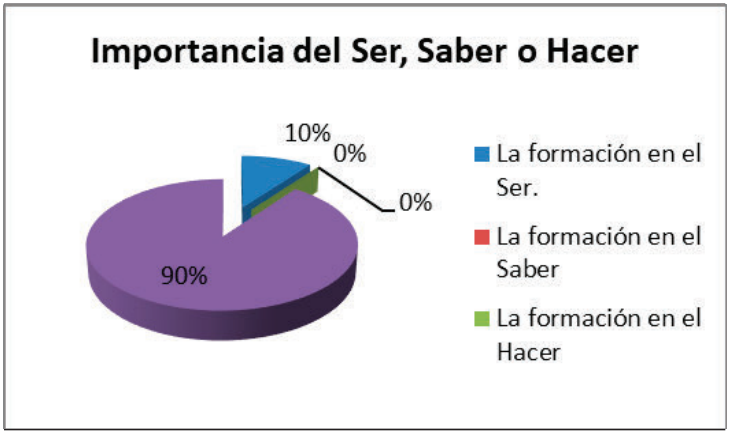



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

El resultado del estudio arroja que 27% considera importante forjar ambientes de transparencia, confianza y efectividad en una organización, afirmando que se debe al uso eficiente de los recursos y la transparencia en la rendición de cuentas, el 27% realizando un trabajos basado en principios ético, el 23% obrando de buena fe, el 14% manifiesta que con trabajo en equipo, mientras que el 9% con un clima organizacional adecuado.

- ¿Para usted, qué es más importante:

Figura 16
Importancia de la formación en el Ser-Saber-Hacer

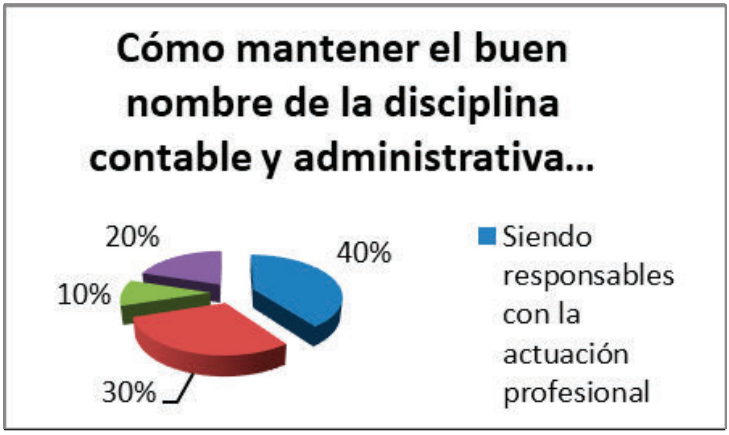



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

El estudio muestra que para el 90% de la población objetivo es importante tanto la formación del Ser, Saber y Hacer pues todas contribuyen a la formación integral del profesional, es decir no sólo es la teoría, se necesita la práctica para la creación de nuevos saberes "praxis". Mientras que para el 10% la formación en el Ser es más relevante ya que dependiendo de lo que usted sea "ser" puede desarrollar el saber y el hacer.

- ¿Cómo mantener el buen nombre de la disciplina contable y administrativa en el ejercicio profesional?

Figura 17
Cómo mantener el buen nombre de la disciplina contable y administrativa en el ejercicio profesional




Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

El 40% de la población objeto de estudio afirma que para mantener el buen nombre de la disciplina contable y administrativa en el ejercicio profesional se debe a la responsabilidad en la actuación profesional, el 30% dice que actuando con responsabilidad, transparencia, respeto, independencia, respeto, independencia y conducta ética, a su vez el 20% veracidad en la información contable y financiera y el 10% afirma que no dejando influenciar.

- ¿Qué esperan las organizaciones de la formación profesional y de las prácticas administrativas y contables?

Figura 18
Qué esperan las organizaciones de la formación profesional y de las prácticas administrativas y contables




Fuente: Elaboración propia a partir de los datos recolectados

El estudio muestra que un 30% de las organizaciones esperan de la formación profesional y de las prácticas administrativas y contables profesionales íntegros que contribuyan no solo a la empresa sino a la sociedad, otro 30% profesionales que sean capaces de brindar información confiable y oportuna para una buena toma de decisiones, el 20% espera que tengan la capacidad y el conocimiento adecuado para dirigir y administrar las empresas, a su vez el 15% espera un buen manejo de los recursos y que los resultados obtenidos sean los más verídicos, mientras que el 5% buscan profesionales responsables, competentes y con criterio.

En lo descrito es evidente la responsabilidad que se tiene al momento de formar profesionales, lo cuáles deben tener una formación íntegra basada en la ética, y aportar lo mejor

de sí en su desempeño laboral, actuando con responsabilidad social. Ahora bien, esto desde la perspectiva del estudiante, que se enmarca unos ideales, que en muchas ocasiones se rompe cuando llegan a la realidad. De ahí la importancia del acercamiento que debe tener la academia con las organizaciones, para que se construya de manera conjunta un escenario propicio para el desarrollo de buenas prácticas que fortalezcan el gobierno corporativo.

**Conclusiones**

Al aplicar los instrumentos para conocer la apreciación de los estudiantes se denota un conocimiento previo sobre el gobierno corporativo al conocer sus objetivos y la responsabilidad frente a los grupos de interés, lo cual da cuenta de que de alguna manera en su formación académica, se ha abordado la temática de gobierno corporativo.

Además los estudiantes enmarcan de manera clara la relevancia de la formación ética, que involucra el ser-el saber y el hacer, pues de manera conjunta contribuyen a la formación integral del profesional. Los estudiantes de Contaduría pública manifiestan que han tenido una formación ética y un acercamiento a sus principios y códigos, a través de la asignatura "ética profesional" y de manera transversal en su pensum académico. Por el contrario los estudiantes de Administración de Empresas señalan la carencia de una asignatura que bien puede llamarse "ética profesional" o "ética gerencial", que sería fundamental para su proceso de formación. Por lo cual se considera pertinente que dentro de los planes de estudio se asignen áreas o contenidos programáticos que permitan la formación de profesionales íntegros.

Cabe destacar, que dentro de este desarrollo íntegro, se requiere un mayor acercamiento a la realidad, para poder confrontar la teoría con la práctica y afianzar el criterio profesional. Es deber de la academia propiciar escenarios para contrastar el conocimiento con el contexto, por tanto sería pertinente incluir dentro del pensum académico una asignatura dedicada a prácticas empresariales, que bien puede denominarse "buenas prácticas administrativas o gerenciales " y/o "prácticas contables".

En efecto, los estudiantes tienen claro los riesgos que se pueden presentar en las organizaciones frente a las prácticas no generadores de confianza, los más relevantes: el riesgo reputacional y la pérdida de competitividad y confianza. De tal manera se puede afirmar que entre las buenas prácticas están: actuar con transparencia, responsabilidad, ética profesional, confidencialidad, buenos hábitos laborales, honestidad, liderazgo y competencia profesional. Recogiendo lo dicho, una buena práctica corporativa, se enmarca en el actuar y no sólo en la existencia de un código de ética que calificado como altamente relevante, no es garantía de un óptimo gobierno corporativo.

Para finalizar, se hace un llamado a las organizaciones para mantener un equilibrio entre los intereses de las partes, pues a pesar de la existencia de códigos han sido presentes grandes fraudes y escándalos financieros en la historia, no sólo en Colombia sino a nivel mundial. Esto conlleva a expresar que el actuar de un profesional bien sea contable o administrativo influye en la transparencia, confianza y efectividad de una organización, de ahí la importancia de una formación académica de alta calidad.

## Referencias bibliográficas


• (GRIMM), I. G. d. R. s. M. e. l. M. d. U. d. T. (Producer). Dizionario Etimológico de la Mitología Greca. On line - GRIMM. Retrieved from http://demgol.units.it/index.do

• Argente, E. (2012). *El Gobierno Corporativo en Empresas Hispano-Marroquíes.*, Universidad de Granada.Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Economía Financiera y Contabilidad., Granada. Espana.

• Baysinger, B., & Hoskisson, R. E. (1990). The Composition of Boards of Directors and Strategic Control: Effects on Corporate Strategy *Academy of Management Review, 15 (1)*, 72-87.

• Blair, M. (1995). *Ownership and Control: Re-Thinking Corporate Governance for the Tweny-First Century*. Washington. DC: Brookings Inst

• Candás, J. (2009). **Ética Profesional en Biblioteconomía.** Carlos III, Madrid, Espana.

• Castillo, V. (2013). *Teorías de las organizaciones.* **México: Trillas.**

• Colombia, P. d. l. R. d. (Producer). (2016). Comite de Gobierno Corporativo de la OCDE apruba aceso de Colombia *Sala de Prensa*. Retrieved from http://es.presidencia.gov.co/noticia/160406-Comite-de-Gobierno-Corporativo-de-la-OCDE-aprueba-acceso-de-Colombia

• Crespi, R., & C., G. (1999). Block transfer. Implications for the governance of Spanish companies. Retrieved from

• Cruz Reyes, G., Alcalá de León, F. J., Aguilar Monteverde, R., Barber Kuri, C., Canal Hernand, J., & M., O., J. L. . (2007). Gobierno Corporativo Eficaz. El Sistema de Control Interno como Herramienta Fundamental Vol. (1a. ed. ed., Vols. 9898-7903-175). .

• Davis, G. (2005). New Directions in Corporate Governance *Annual Review of Sociology. , 31 (1)*, 143-162.

• Davis, J., Schoorman, F. D., & Donalson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *The Academy of Management Review., 22 (1)*, 20-47.

• Dean, M. L. P. (2010). Governmentality. Power and Rule in Modern Society. *London Sage Publications*.
• Denis, D., & McConnell, J. (2003). International Corporate Governance. *Journal of Financial and Quanti tative Analysis 38 (1)*, 1-36.
• Fergusson, S., & Weckert, J. (1998). The librarian's duty of case: Emerging professionalism or can of worms? *Library Quarterly, 68 (4)*, 365-389.
• Fernandéz, A. I., & Gómez, S. (1999). El Gobierno de la empresa: Mecanismos alineadores y supervisores de las actuaciones directivas. *Revista Española de Financiación y Contabilidad 28 (100)*, 355-380.
• Filatotchev, I., Toms, S., & WRIght, M. (2006). The firm's strategic dynamics and corporate governance life-cycle. *International Journal of Managerial Finance, 2 (4)*, 256-279.
• Freeman, R. E. (1983). Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance. *California Management Review, 25 (3)*, 88-104.
• Froehlich, T. J. (1998). Ethical considerations regarding library nonprofessionals: competing perspectives and values. . *Library Trends, 46 (3)*, 444-466.
• Gedajlovic, E., & Shapiero, D. (1998). Management and ownership effects: evidence from five countries *Strategic Management Journal. , 19*, 533-553.
• Gracia, E. (2004). *Control, contabilidad y sociedad . Un asunto para repensar*: Lumina 5 Revista de PENSAMIENTO Teoria e Investigación. Universidad Manizalez.
• Guisán, E. (1990). *Razón y pasión en ética. Los dilemas de la ética contemporánea*. Barcelona: Anthropos.
• Hernández, R. F., C. Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta edición ed.). México D.F. : McGraw-Hill.
• Iacovino, L. (2002). Ethical principles and information professionals: theory, practice and education. *Australian Academic and Research Libraries., 33 (2)*, 57-74.

• Jhon, K., & Senbet, L. W. (1998). Corporate governance and board effectiveness *Journal of Banking y Finance, 22 (4)*, 371-403.
• Keasey, K., Thompson, S., & Wright, M. (1997). Introduction: the corporate governance problem competing diagnoses and solutions. *Oxford: Oxford University Press*.
• Keasey, K., & Wright, M. (1993). Issues in corporate accountability and governance *An editorial. Accounting and Business Research 23 (91)*, 291-303.
• Locke, J. (1994). *Segundo tratado sobre el gobierno civil.*: Ediciones altaya S.A.
• López Herrera, F., & Ríos Zsalay, J. (2005). Resumen de los Principios de la OCDE para el Gobierno Corpotativo. *Contaduría y Administración UMAM, 30(3)*, 169-181.
• Luo, G. (2005). How does globalization affect corporate governance and accountability? A perspective from MNEs. *Journal of International Management., 11 (1)*, 19-41.
• McDaniel, C., & Gates, R. (1999). *Investigación de mercados contemporánea*. México: Internacional Thomson Editores.
• Ministerio de Comercio, I. y. T. C. P. d. A. d. E. (1987). *Código d Ética Profesional del Administrador de Empresas.* Bogotá, Colombia.
• OCDE, O. p. l. C. y. e. D. E.-. (Producer). (1999). Principios de Gobierno Corporativo. Retrieved from https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf
• Pedrosa, C. (2010). Modelos teóricos que nos ayudan A comprender el gobierno de las Sociedades cooperativas, una Apuesta por el enfoque de los Stakeholders. . Retrieved from
• Pérez Pulido, M. (2004). La ensenanza de la ética y deontología de la información en los estudios universitarios de biblioteconomia y documentación.*, 13*.
• R, L. P., López de Silanés, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (2000). Investor protection and corporate governance *Journal of Financial Economics 58 (3)*, 3-27.

• República, C. d. l. (1981). *Ley 60 de 1981*. Bogotá, Colombia: Diario Oficial Retrieved from http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-103930_archivo_pdf.pdf.

• República, C. d. l. (1990). *LEY 43 DE 1990* Bogota, Colombia: Diario Oficial Retrieved from http://www.mineducacion.gov.co/1759/articles-104547_archivo_pdf.pdf.

• Sánchez-Ballesta, J., & García-Meca, E. (2007). A Meta-analytic vision of the effect of ownership structure on firm performance. *Corporate Governance: An International Review. , 15 (5)*, 879-893.

• Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A Survey of Corporate Governance. *Journal of Finance, 52 (2)*(737-783).

• Singer, P. (1995). **Ética Práctica.** . Cambridge: Cambridse University Press.

• Sociedades, S. d., Bogotá, C. d. C. d., & Confecamaras (Producer). (2009). Guia Colombiana de Gobierno Corporativo para Sociedades Cerradas y de Familia. Retrieved from http://www.supersociedades.gov.co/web/documentos/guia%20colombiana%20de%20gobierno%20corporativo.pdf

• Strange, R., Filatotchev, I., Buck, T., & Wright, M. (2009). Corporate Governance and International Business. *Management International Review., 49 (4)*, 395-407.

• Tirole, J. (2001). Corporate Governance. *Econometrica., 69 (1)*, 1-35.

# La salud de los trabajadores de una empresa industrial como parte de su responsabilidad social

José Antonio Robles Hernández
Rocío del Carmen García Mendoza
Laura Patricia Saavedra Uribe

**Introducción**

Uno de los valores más importantes del ser humano es la salud y no sólo es un valor, es también un derecho. Este derecho se elevó a rango constitucional en nuestro país, convirtiéndose así en un factor importante para la transformación social del siglo XX. Pensamos que su relevancia debería ser aún mayor en este siglo y que luchar por ello sería un compromiso no solo del profesional de la salud, sino de todos los profesionales involucrados. Los profesionales de la administración nos incluiríamos, por supuesto, en este compromiso, porque finalmente, el perfil de riesgos y exigencias se deriva de la estructura organizacional.

Son diversas las causas que pueden alterar la salud, pero es un hecho que las enfermedades están asociadas con la ocupación. Determinar el perfil de riesgos y exigencias del trabajo derivadas de la estructura de la Organización, permite a su vez determinar el perfil patológico del personal de ésta. A partir de lo anterior, el Médico y el responsable de la función de Recursos Humanos pueden proponer alternativas que mejoren las condiciones de trabajo, cambien las exigencias sin desviar el objetivo de la Organización, mejorando con ello la calidad de vida del trabajador con, y de esta manera contribuyendo a conservar la salud.

La asociación entre la ocupación y el proceso de salud-enfermedad ha sido comprobada desde mucho. No obstante, las primeras referencias científicas las plasma Ramazzini, B. (2000), considerado como el padre de la Medicina Laboral en Italia hasta el siglo XVII. El proyecto no pretende entonces establecer que existe la relación entre estas dos variables, comprobada ya, sino determinar el perfil patológico del personal y el perfil de riesgos y exigencias originados por la estructura organizacional. Su objetivo es hacer una propuesta concreta para la conservación de la salud del personal, como responsabilidad social.

Esta investigación se realizó retomando el modelo de encuesta individual de "autollenado para trabajadores sobre salud laboral" (PSTS), bajo el enfoque de la medicina social, el cuál permite detectar riesgos y exigencias, y daños a la salud en los trabajadores.

**Justificación**

La salud como valor y derecho de los individuos justifica por sí misma cualquier acción orientada a conservarla y más aún cuando es puesta en riesgo en función de la actividad profesional que el hombre realiza, entendiendo como profesión el oficio aprendido que todo hombre desempeña para satisfacer sus necesidades. Dependiendo de cuál sea esta profesión, el hombre no sólo satisface sus necesidades a través de ella, sino determina su forma de vivir y, según la medicina del trabajo, también su forma de morir.

Si bien para el trabajador la salud es un valor y un derecho, para las organizaciones es una obligación legal**.** Es, entonces, un deber de todo administrador, tener en cuenta que sus estrategias de administración en cualesquier

organización determinan el perfil de riesgos y exigencias que impacta, a su vez, en la salud del personal.

Investigar el perfil de riesgos y exigencias derivadas de la estructura de la organización y su impacto en el perfil patológico del personal es el propósito de esta investigación en aras de proponer acciones que coadyuven a la conservación de la salud del personal de su centro de trabajo.

**Marco de referencia**

La compañía donde se llevó a cabo la investigación se instaló en el Estado de Querétaro en 1994 con capital nacional y norteamericano, siendo su operación inicial la importación y comercialización de tapas dosificadoras fabricadas en ese entonces en Estados Unidos, así como la producción, mediante maquila, de un par de líneas para el mercado nacional.

La compañía forma parte de un importante grupo industrial fundado en 1985, con sede en Manhatan, Nueva. York, grupo que ocupa el liderazgo a nivel mundial en la fabricación de productos despachadores con sistema dosificador, con plantas en Estados Unidos, Canadá, Francia, España, Italia, Alemania, Australia, China, República Checa y México.

La planta de producción de México, desde su inicio, se encuentra ubicada en una de las zonas industriales de esta entidad, zona que -es importante mencionar- está ubicada en el ámbito rural, lo cual determina un perfil diferente de su personal operativo, cuya fuente de reclutamiento se encuentra en las comunidades cercanas al parque industrial del centro de trabajo.

La población laboral está conformada por un promedio de 120 personas: 40 empleados y 80 operativos. Los

puestos principales del personal sindicalizado, están representados por Ensambladores, Operadores, Montadores de Moldes, Herramentistas, Movedores de Materiales, Almacenistas y Auxiliares de Mantenimiento.

**Proceso de Producción**

La producción de tapas dosificadoras se hace a través de la inyección de plástico, con maquinaria automatizada. Esta maquinaria, así como los moldes de inyección, generalmente provocan problemas en el montado, situación que genera problemas de mantenimiento, interrupciones en la producción y algunas condiciones de riesgo que pueden generar accidentes. La materia principal es polipropileno y aunque éste es procesado en colores llamativos y no en negro, el polvillo que se genera en su proceso puede causar a largo plazo serios problemas de salud en el personal.

**Cultura Organizacional.**

**Misión:** Ser líder en la fabricación y comercialización de sistemas y tapas dosificadoras ofreciendo soluciones innovadoras.

**Visión:** Lograr dominar el segmento de mercado con sus productos.

- Creer en la naturaleza de la persona.
- Guiarse por relaciones basadas en la apertura, honestidad y retroalimentación.
- Promover el trabajo en equipo y la cooperación.

**Política de Calidad:** Lograr la satisfacción del cliente cubriendo sus expectativas, a través de una entrega oportuna, mejorando sus procesos y ofreciendo un servicio personalizado.

Dado que apenas la compañía está constituyendo de manera formal su Servicio Médico al interior de la empresa, aún no se cuenta con un perfil patológico del personal. Tampoco se cuenta con un perfil de riesgos y exigencias, objeto de la presente investigación y que relacionaremos con la estructura de esta Organización. Sin embargo, ya se están practicando exámenes médicos al personal de nuevo ingreso y realizando el programa de exámenes periódicos para determinar el perfil patológico. Esta información se podrá comparar con los resultados que arroje esta investigación.

## Marco teórico conceptual

### *1.- Organización.*

La palabra organización se utiliza con dos significados:

a. Organización como entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos, a través de la optimización de sus recursos. En esta acepción, la palabra organización designa cualquier iniciativa humana intencional emprendida para alcanzar determinados objetivos. Las empresas constituyen un ejemplo de organización social.
b. Organización como función administrativa y parte del proceso administrativo (como planeación, dirección y control). En este sentido, organización significa el acto de organizar, estructurar e integrar los recursos (humanos, materiales, financieros y tecnológicos) y los órganos responsables de la administración, establecer las relaciones entre ellos y fijar sus atribuciones respectivas.

La organización incluye:

- Siempre a personas.
- Estas personas están involucradas unas con otras, están interactuando.
- Estas interrelaciones son ordenadas o descritas por alguna clase de estructura.
- Toda persona tiene objetivos personales y también trabaja para alcanzar los objetivos de la empresa.
- Recursos materiales, financieros y tecnológicos.

Taylor, citado en Hernandez y R. (2006), define a la organización como la ciencia de las relaciones entre los diferentes factores de la producción y especialmente entre el hombre y su herramienta. Dessler (1996), señala a la organización como un sistema socio-técnico dentro del cual los resultados finales individuales y de grupos están relacionados al clima de la organización, el cual a su vez está referido a la estructura organizacional y al liderazgo. Estos últimos factores están relacionados con el entorno, las tareas y con la tecnología de la organización y están particularmente dependiendo de la predictibilidad, incertidumbre y diversidad inherente a esos factores.

Ante lo expresado, asumimos que de la afiliación y práctica de cada uno de dichos sistemas, la organización adopta la filosofía correspondiente. No obstante, es importante señalar que en definitiva, cada uno de los sistemas comentados, toma forma a través de la estructura que diseña la organización, dentro de las exigencias del propio sistema:

Sistema: Es el conjunto de elementos interrelacionados e integrados de tal forma, entre sí, en que el todo muestra atributos singulares o finalistas coincidentes hacia la consecución de un objetivo. Cualquier cosa en movimiento, en proceso o en estado de cambio, puede ser definida como

sistema, porque el sistema se entiende como todo aquello que constituye un proceso que se mueve.

Estructura: Es la forma que toma el sistema dentro de la organización. Si el sistema es cerrado, esa forma (estructura) será rígida, pero si el sistema permite una conexión hacia el entorno y se nutre de su realidad, entonces la estructura será cambiante, dinámica, de acuerdo con las necesidades y la propia dimensión de la operación planeada.

Diseño organizacional: Son los procesos utilizados para que funcione la configuración de la estructura de la empresa, es representada por las unidades que componen la empresa y sus relaciones de interdependencia.

Para diseñar una estructura organizacional, comenta Louis A. Allen, habrá que agrupar las tareas a realizarse, sin embargo, surge una pregunta ¿Cuáles son las más importantes entre dichas tareas? Se sabe que primero hay que determinar el fin que persigue y luego lo necesario para alcanzarlo.

Las estructuras organizacionales son elementos de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario, por su nivel jerárquico, de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo o de aceptar el colaborador, las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior.

David, R. (2004, p. 273), menciona que "para diseñar una organización se requiere de la identificación de las condiciones estratégicas, tecnológicas y del medio ambiente, que son específicas para la organización y seleccionar el tipo de estructura asociada con el mejor desempeño, bajo esas condiciones".

### *2.- Estructura organizacional*

La estructura organizacional se entiende como la forma en que se encuentran integrados los recursos, los órganos administrativos, así como el ordenamiento y coordinación de las tareas que debe realizar el personal en un organismo social.

La estructura también implica ordenar y relacionar entre sí las tareas que deben realizarse para asegurar una ejecución eficaz, mediante la coordinación de las actividades de los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento de los recursos de la empresa.

### *3.- Administración de Recursos Humanos*

Todo organismo social requiere, como ya se ha comentado en otro apartado, de diferentes tipos de recursos: materiales, financieros, tecnológicos y humanos y hemos aceptado de manera general que el recurso más importante es el recurso humano. Sin embargo, este principio pareciera en ocasiones más bien parte de un discurso, que no siempre se refleja en las acciones administrativas que se adoptan para lograr los objetivos de dicha organización.

*Los recursos humanos son personas.*

Es entonces conveniente, antes de pasar a definir qué es la administración de recursos humanos, clarificar que los recursos humanos son personas y que esta afirmación tan simple requiere de una argumentación que nos lleve a comprender por qué es diferente administrar cosas o dineros que administrar personas.

*¿Qué es una persona? Una persona es un ser humano, claro está, y el ser humano puede ser definido desde diversos enfoques, filosófico, biológico, antropológico, etc.*

Pues bien, así como la persona tiene un desarrollo biológico, también tiene un crecimiento psicológico y en ese crecimiento influyen factores que van construyendo, por así decirlo, su personalidad. El administrador del recurso humano tendría que conocer estos factores para comprender el comportamiento de la persona e incluso predecir dicho comportamiento con cierto grado de certidumbre.

Todo administrador aún sin ser Psicólogo tendrá que conocer los principios básicos de la estructura de personalidad y el desarrollo psicológico de la persona, objeto de su administración. Una vez definida la persona, objeto de la administración de personal, se define a la Administración de Recursos Humanos, como una rama de la Administración General, en que se aplica el proceso administrativo (prever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar) para captar, conservar y desarrollar al factor humano de una Organización.

En estos tres objetivos principales de la administración de personal: captar, conservar y desarrollar, estará siempre presente el tema que nos ocupa: la salud, pues el hombre para trabajar requiere principalmente de voluntad primero y de capacidad física y mental para ello.

Es por ello que se hace énfasis en que la salud no es sólo responsabilidad del Médico Laboral, sino del Administrador del Recurso Humano**,** quien a su vez se apoya en el Departamento de Recursos Humanos, para desempeñar esta función tan importante, pero a veces tan poco reconocida en las Organizaciones.

### *4.- Proceso Salud-Enfermedad*

La enfermedad ha sido definida como sufrimiento, como adversidad y la salud como cenestesia satisfactoria, como realización de un determinado modelo ideal. No obstante, existe la necesidad de introducir en las definiciones la referencia a una situación histórica y social.

En este sentido, la forma de comprobar empíricamente el carácter histórico de la enfermedad está dada por el proceso que se da en la colectividad humana. Es decir, la naturaleza social de la enfermedad se verifica en el modo característico de enfermar y morir de los grupos humanos. Lo anterior posibilita la comprobación de diferencias en los perfiles patológicos a lo largo del tiempo, como el resultado de la transformación de la sociedad.

Otra forma de mostrar el carácter social de la enfermedad, y que además permite ahondar en cuáles son las determinantes sociales del perfil patológico, es el análisis de las condiciones colectivas de salud de diferentes sociedades en un mismo momento histórico.

Para demostrar el carácter social de la enfermedad, también es necesario estudiar el tipo, la frecuencia y la distribución de la enfermedad entre los distintos grupos sociales que componen la sociedad.

En términos generales, el proceso salud-enfermedad está determinado por el modo como el hombre se apropia de la naturaleza en un momento dado, apropiación que se realiza por medio del proceso de trabajo, basado en determinado desarrollo de las fuerzas productivas y las relaciones sociales de producción.

*5.- Trabajo*

Trabajo, en primer término, es un proceso entre la naturaleza y el hombre, proceso en el que éste realiza, regula y controla, mediante su propia acción, su intercambio de materias con la naturaleza. Por lo anterior, es necesario resaltar la importancia del trabajo, ya que permite desarrollar, más que ninguna otra actividad, las capacidades del hombre, incluyendo las imaginativas y creativas.

Por medio del trabajo dominamos el medio. Hay gasto de energía, acción sobre la naturaleza, producción, destrucción y, por tanto, trabajo.

*6.- Proceso de Trabajo*

El proceso de trabajo debe entenderse como aquella secuencia de operaciones en la realización de una actividad. Está conformado por cuatro elementos, que son:

a) El trabajo mismo: Es la actividad humana, específica, que se realiza para desarrollar un trabajo determinado. En él intervienen tanto la corporeidad física como la mente del hombre.

b) El objeto: Es el elemento sobre el que se actúa y que se transforma en producto final.

c) El medio de trabajo: Es el vehículo de acción del ser humano sobre el objeto.

d) La organización y división del trabajo: Sus funciones principales son sistematizar las actividades de los trabajadores (Martínez, 1997).

*7.- Riesgos y exigencias*

A manera de introducción se puede decir que para lograr un estudio integral de la salud de los trabajadores, se necesita primeramente concebir al trabajo desde sus dos posibles

vertientes, es decir, como la actividad facilitadora del bienestar y la salud de las personas, y al mismo tiempo como la actividad que potencializa el desarrollo de trastornos físicos y mentales.

Se necesita, entonces, estudiar el proceso de producción y específicamente a uno de sus dos componentes: al proceso laboral. A su vez es menester considerar los cuatro elementos ya mencionados del proceso laboral: objeto, medios, trabajo y la organización y división del trabajo. De esta forma a partir del análisis de estos componentes, se ubican los riesgos y exigencias como categorías mediadoras entre el proceso laboral y el proceso salud-enfermedad. Los riesgos y exigencias surgen a partir de la combinación de los cuatro elementos del proceso laboral, de donde dependen las características de la salud y de la enfermedad de los trabajadores.

Incluir en el estudio de la salud laboral a los riesgos y exigencias emanados del proceso laboral, nos da una posibilidad de análisis más válida, en el sentido de que nos permite identificar las características que asume el proceso laboral y sus manifestaciones en el trabajador, implicando por ende una manera diferente de enfrentar los problemas de salud laboral.

Asimismo los riesgos pueden entenderse de dos formas; primero como aquellos elementos físicos, químicos o mecánicos presentes en el ambiente laboral; llamados factores o agentes y, como segundo, la posibilidad o probabilidad de ser lesionado, afectado o dañado por uno de esos agentes (Noriega, 1989).

Por otra parte, se entiende por exigencias a las necesidades específicas que impone el proceso laboral a los trabajadores como consecuencia de las actividades que ellos desarrollan y de las formas de organización y división técnica

del trabajo en un centro laboral; las cuales pueden o no ser nocivas para la salud (Noriega, 1989).

Tanto los riesgos como las exigencias pueden manifestarse física y mentalmente en los trabajadores en formas que pueden ser patológicas o no patológicas. Los riesgos y las exigencias están en estrecha dependencia con los trabajadores, por ser producidos al momento de la relación que establecen los trabajadores con los medios de producción y el capital. Sin embargo, las exigencias aún están más cercanas a los trabajadores, por no poderse aislar de éstos.

Por otra parte, existe otro grupo de elementos que afecta al trabajador y que Noriega ha llamado como "componentes humanizantes" del proceso laboral, entre los cuales están: la conjunción entre la concepción y la ejecución, el equilibrio entre el desenvolvimiento de las potencialidades físicas y mentales, el desarrollo de la creatividad, etc. En la escasez o ausencia de estos componentes humanizantes estriba el potencial daño al trabajador.

### *Planteamiento del problema*

¿Cuál es la relación entre la estructura organizacional de la empresa y el perfil de riesgos y exigencias que afectan a la salud de su personal?

### *Objetivo*

Determinar los perfiles de riesgos de trabajo y patológico, asociados con algunos elementos de la estructura de la organización.

### *Hipótesis*

La estructura organizacional de la empresa impacta en la salud de su personal.

*Metodología*

Para obtener la información sobre los riesgos y exigencias en el trabajo se aplicó una encuesta, la cual se ha denominado: "Encuesta de autollenado para trabajadores sobre salud laboral", utilizada como instrumento del PSTS.

**Programa para Captura de Información sobre Trabajo y Salud (PSTS)**

Este programa fue diseñado por los investigadores Ramón Lira, Asa Cristina Laurell, Mariano Noriega, Olivia López, Susana Martínez, Víctor Ríos, Jorge Villegas en el año de 1990 bajo los auspicios de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, División de Ciencias Biológicas y de la Salud, Departamento de Atención a la Salud en coordinación con el Área de Informática de esta misma Universidad.

El programa trabaja con caracteres numéricos, alfanuméricos y de fechas; este programa se puede aplicar a cualquier centro laboral y se organiza modularmente de la siguiente forma:

1. Configuración del sistema
2. Estructura del centro laboral
3. Riesgos
4. Encuesta de síntomas
5. Diagnóstico y grupos de enfermedad
6. Registro de accidentes
7. Procesamiento de información

Las variables se dividen en tres tipos: 1) Generales, 2) Riesgos y 3) Daños a la salud.

1. Generales. Incluye la información que todo trabajador tiene como sexo, edad, puesto, área de trabajo, fecha de ingreso al departamento actual, etc.

2. Riesgos. Son los elementos derivados de las condiciones de trabajo y que pueden afectar al trabajador, el interés de estas variables es saber en qué casos el trabajador está expuesto.
3. Daños a la salud. Son la serie de manifestaciones patológicas que afectan la salud de los trabajadores y que tienen relación con el trabajo.

*Población y muestra*

Se consideró al 100% del personal de la Empresa de inyección de plástico, sin embargo se obtuvo información sobre 104 trabajadores operativos y empleados administrativos, que representa el 86% del total de la población.

*Resultados*

Con base en la información obtenida y a los resultados arrojados a la fecha, se analizaron bajo dos enfoques, uno académico y el otro organizacional. El primero con la finalidad de generar conocimiento y su divulgación, y el segundo para cumplir con el compromiso contraído con la empresa que otorgó la autorización y facilidades para llevar acabo la investigación y presentarle un reporte de los resultados obtenidos.

En cuanto al perfil de riesgos, Tabla 1, el cuestionario está orientado a indagar 49 riesgos de los cuales se seleccionan únicamente once, que son a los que entre el 27 y el 65% del personal se identificaron como importante.

## Tabla 1
## Perfil General de Riesgos

| PERFIL GENERAL DE RIESGOS (104) | | |
|---|---|---|
| RIESGO | No. DE PERSONAL | % |
| ROTACION DE TURNOS | 68 | 65 |
| RUIDO EXCESIVO | 62 | 60 |
| INSTALACIONES SANITARIAS INSALUBRES | 56 | 54 |
| TRABAJO NOCTURNO | 55 | 53 |
| TRABAJO REPETITIVO | 47 | 45 |
| ACTIVIDAD MUY INTENSA GRAN P. DE LA JORNADA | 41 | 39 |
| VIBRACIONES CONSTANTES | 41 | 39 |
| ATENCION EXCESIVA | 35 | 34 |
| CAMBIOS BRUSCOS Y REFRAC. DE TEMPERATURA | 32 | 31 |
| EXPOSICION CONSTANTE A POLVOS: TOTALES | 31 | 30 |
| CALOR EXCESIVO | 28 | 27 |
| HORAS EXTRAS O DOBLETES | 22 | 21 |
| POSISIONES INCOMODAS O FORZADAS | 20 | 19 |
| ESFUERZO FISICO MUY PESADO | 20 | 19 |
| FRIO EXCESIVO | 19 | 18 |
| ESPACIO REDUCIDO | 17 | 16 |
| POCA ILUMINACION | 17 | 16 |
| CONDICIONES PELIGROSASEN EL LOCAL DE TRABAJO | 16 | 15 |
| EXPOSICION CONSTANTE A LIQUIDOS | 14 | 13 |
| CONDICIONES PELIGROSAS EN MAQUINARIA | 13 | 12 |
| CONDICIONES PELIGROSAS EN INSTALACIONES | 13 | 12 |
| AISLAMIENTO DURANTE GRAN PARTE DE LA JORNADA | 12 | 11 |
| EXPOSICION A HUMOS | 12 | 11 |
| ILUMINACION EXCESIVA | 10 | 9 |
| SUPERVISION ESTRICTA O CON MAL TRATO | 9 | 8 |
| TRABAJO MONOTONO O ABURRIDO | 8 | 7 |
| EXPOSICION CONSTANTE A GASES O VAPORES | 7 | 6 |
| EXPOSICION A QUIMICOS | 7 | 6 |
| HUMEDAD EXCESIVA | 5 | 4 |
| CONDICIONES PELIGROSAS EN HERRAMIENTA | 3 | 2 |
| EXPOSICION A RADIACIONES | 2 | 2 |

Fuente: Elaboración propia con base en la salida del programa PSTS

## Tabla 2
## Perfil Patológico General

| PERFIL PATOLÓGICO GENERAL (104) | | |
|---|---|---|
| DIAGNÓSTICO | No. DE PERSONAL | % |
| MIOPÍA Y ASTIGMATÍSMO | 24 | 23 |
| ARTROSIS | 23 | 22 |
| ARTRÍTIS | 21 | 20 |
| RINOFARINGITIS | 17 | 16 |
| AMIGDALITIS | 13 | 12 |
| CONJUNTIVITIS CRÓNICA | 13 | 12 |
| HIPOACUSIA Y SORDERA | 13 | 12 |
| IRRITABILIDAD | 12 | 11 |
| PTERIGIÓN O PINGUÉCULA | 12 | 11 |
| TRASTORNOS DEL SUEÑO | 12 | 11 |
| MICISIS U HONGOS | 11 | 10 |
| LUMBALGIA | 9 | 8 |
| DORSALGIA | 9 | 8 |
| CEFALEA TENSIONAL | 8 | 7 |
| FATIGA PATOLÓGICA | 8 | 7 |
| HEMORROIDES | 6 | 5 |
| SINUSUTIS CRÓNICA | 4 | 3 |
| VARISES | 4 | 3 |
| REUMATISMO | 3 | 2 |
| ANSIEDAD | 3 | 2 |
| SÍNDROME DE ACIDO PÉPTICO | 3 | 2 |
| DERMATITIS | 3 | 2 |
| HERNIA INGUINAL | 3 | 2 |
| DEPRESIÓN | 2 | 2 |
| BROQUITIS CRÓNICA | 2 | 2 |
| MIGRAÑA | 1 | 1 |
| ANEMIA | 1 | 1 |

Fuente: Elaboración propia con base en la salida del programa PSTS

Con relación al perfil patológico se seleccionaron once diagnósticos con base a los resultados que arroja la encuesta en su apartado de síntomas, considerando los que manifestaron sentir entre el 10 y el 23% del personal.

Tabla 3
Comparativo Perfil General
de Riesgos y Patológicos

| PERFIL GENERAL DE RIESGOS Y PATOLÓGICO (104) | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| RIESGO | PER. | % | DIAGNÓSTICO | PER. | % |
| ROTACIÓN DE TURNOS | 68 | 65 | MIOPÍA Y ASTIGMATÍSMO | 24 | 23 |
| RUIDO EXCESIVO | 62 | 60 | ARTROSIS | 23 | 22 |
| INSTALACIONES SANITARIAS INSALUBRES | 56 | 54 | ARTRÍTIS | 21 | 20 |
| TRABAJO NOCTURNO | 55 | 53 | RINOFARINGITIS | 17 | 16 |
| TRABAJO REPETITIVO | 47 | 45 | AMIGDALITIS | 13 | 12 |
| ACTIVIDAD MUY INTENSA GRAN P. DE LA JORNADA | 41 | 39 | CONJUNTIVITIS CRÓNICA | 13 | 12 |
| VIBRACIONES CONSTANTES | 41 | 39 | HIPOACUSIA Y SORDERA | 13 | 12 |
| ATENCIÓN EXCESIVA | 35 | 34 | IRRITABILIDAD | 12 | 11 |
| CAMBIOS BRUSCOS Y REFRAC. DE TEMPERATURA | 32 | 31 | PTERIGIÓN O PINGUÉCULA | 12 | 11 |
| EXPOSICIÓN CONSTANTE A POLVOS: TOTALES | 31 | 30 | TRASTORNOS DEL SUEÑO | 12 | 11 |
| CALOR EXCESIVO | 28 | 27 | MICOSIS U HONGOS | 11 | 10 |

Fuente: Elaboración propia con base en la salida del programa PSTS

## Conclusiones

Con respecto a la información obtenida referente a la estructura organizacional real de la empresa, se observa que no es del todo acorde a las necesidades del sistema ni del entorno, es por eso que se centra la atención en ello, por ejemplo en cuanto a los parámetros de diseño considerados por Mintzberg como variables dependientes se observó lo siguiente:

a. Especialización del trabajo. En general el proceso de trabajo no requiere de personal especializado a excepción del área de moldes de la que depende la calidad de la producción en serie.
b. Entrenamiento e instrucción. Pareciera ser que sus planes y programas de capacitación están más orientados a hacer más eficiente la tarea que al desarrollo integral del personal.
c. Descentralización vertical. El tamaño de la empresa no justifica el número de niveles jerárquicos reflejados en los organigramas, lo que de alguna manera constriñe la comunicación.

En cuanto a las variables contingentes:

a. Edad y tamaño de la organización. Se puede considerar como una organización joven ya que el inicio de sus operaciones no excede de diez años, y mediana, tomando en consideración la importancia de su participación en el mercado, aunque con relación al número de trabajadores se puede considerar como pequeña. Sus instalaciones no son proporcionales al número de personal en sus diferentes áreas de trabajo. El número de personas que conforman el Departamento de Recursos Humanos, es insuficiente con relación a la importancia de la función.
b. Entorno y Contexto. Su ubicación física hace que la captación de su personal tenga características muy particulares, ya que proviene del medio rural y por ende con una cultura distinta a la de la población urbana y que requeriría ser estudiada desde la perspectiva social, para poder definir sus

políticas principalmente las de administración de personal.

c. Elementos de poder. La Dirección General marca la pauta hacia el liderazgo autocrático y la centralización de la toma de decisiones en este puesto.

Estos son los aspectos más relevantes de la estructura organizacional de esta compañía, que inciden en dos grandes aspectos como son el perfil de riesgos y perfil patológico del personal.

El perfil de riesgos cobra importancia porque nos presenta la percepción del personal en cuanto a riesgos en la empresa, percepción que puede o no ser acorde al riesgo real, pero que finalmente al manifestarse da la pauta para tomar acciones tendientes tanto para lograr que el trabajo sea satisfactorio, como para establecer las medidas preventivas necesarias para conservar la salud de éste. En cuanto al perfil de riesgos, como ya se mencionó, el cuestionario está orientado a indagar 49 riesgos de los cuales se seleccionaron únicamente once, que son a los que entre el 27 y el 65% del personal identificó como importantes.

Once riesgos inciden en el perfil patológico, aunque cabe aclarar que no necesariamente todas las alteraciones de la salud son provocadas por los riesgos y exigencias del trabajo en la empresa, por ejemplo la miopía y el astigmatismo es posible que se incrementen, pero no que se generen pues el origen puede ser genético.

Como ya se indicó anteriormente con relación al perfil patológico se seleccionaron once diagnósticos con base a los resultados que arroja la encuesta en su apartado de síntomas, considerando los que manifestaron sentir entre el 10 y el 23% del personal.

A partir de la comparación de los dos perfiles: de riesgo y patológico, se encuentra que:

Las largas jornadas, la rotación de turnos y el trabajo nocturno pudieran estar incidiendo en rinofaringitis, amigdalitis, irritabilidad emocional y trastornos del sueño.

La rotación de turno, larga jornada, y trabajo nocturno, se consideran que son algunas de las exigencias del trabajo, derivadas de la estructura organizacional, concretamente de la división técnica del trabajo en esta empresa.

Es posible entonces, que este aspecto básico de la estructura de la organización afecte la salud del personal y no solo a su salud física, sino a su salud mental, pues tanto la irritabilidad emocional como los trastornos del sueño son considerados como psicotrastornos en materia de daños a la salud.

Con relación al ruido excesivo, sobre el que expresan molestia casi el 58% del personal, parece estarse reflejando en el perfil patológico en cuanto a hipoacusia y sordera, datos estadísticos que llevan a recomendar que se tomen medidas precautorias de inmediato, midiendo primero el nivel de ruido, evaluación que aún cuando resultase debajo de los decibeles permitidos, tendría que ser atendido de alguna forma pues al personal le está molestando y por otro lado, se sugiere la práctica de las audiometrías al personal de la planta para determinar el grado de afectación y establecer la relación entre el riesgo y la patología, a reserva de la opinión del médico de la empresa.

En el caso de esta relación de perfil de riesgo (ruido)-perfil patológico (hipoacusia), se infiere que puede atribuirse a la influencia de la estructura organizacional con uno de sus factores concurrentes, como es la tecnología, misma que podría utilizarse en beneficio de nuestros fines, considerando el riesgo a la salud, desde el diseño de la maquinaria.

Se deduce que no necesariamente el porcentaje absoluto debe llevar a tomar las acciones correspondientes, pues en el caso del perfil patológico la micosis u hongos no es el porcentaje más representativo del perfil, no obstante, tratándose de una enfermedad contagiosa, requiere de medidas preventivas inmediatas, sobre todo si el personal masculino utiliza las regaderas comunes y por la naturaleza del propio producto ya que va dirigido tanto a la industria de los cosméticos como a la alimenticia.

La información obtenida ofrece una diversidad de datos susceptibles de análisis, llamando por ejemplo la atención, el que algunas personas del Departamento de Servicio a Clientes expresan molestia sobre la naturaleza de su trabajo al considerarlo como repetitivo. Es posible que el objetivo del puesto no esté claro, que su descripción específica no sea congruente con el objetivo o que el titular no lo esté desempeñando adecuadamente y esto tiene que ver con la estructura de la organización en otros de sus elementos básicos: definición de la tarea, centralización de la autoridad o tramo de control.

Con relación al género observamos que el perfil patológico en trastornos del sueño, conjuntivitis crónica e irritabilidad emocional, son menores a los índices del personal masculino, posiblemente porque el personal femenino no rola turnos.

En cuanto a la antigüedad se clasificó la población en cuatro grupos: de 0-1, 1-3, 3-6 y 6-10 años respectivamente, no observándose incidencias significativas en ninguno de los perfiles.

La información es susceptible de un mayor análisis que permita establecer de manera más amplia la relación entre la estructura organizacional y los perfiles de riesgo y patológico, para lo cual se requiere acceder a mayor información relativa a la organización de la empresa para profundizar en éste.

Con los resultados obtenidos se considera haber logrado el objetivo de proporcionar información a la empresa que le lleve a tomar las acciones que considere pertinentes para contribuir a lograr el bienestar integral del personal, recordando que sus objetivos de rentabilidad no se contraponen con ello pero si esta llevando a cabo acciones de una empresa responsable.

## Referencias bibliográficas


• ALVEAR, G. y VILLEGAS, J. *Los riesgos y sus efectos en la salud.* En defensa de la salud en el trabajo, SITUAM, 1989.

• CASTILLO, J. *Condiciones de Trabajo,* un enfoque renovador de la Sociología del Trabajo. Madrid, España: Centro de Investigaciones Sociológicas, 1983.

• CONTI, L. *Estructura social y Medicina,* Barcelona, España: Edit. Fontanella: 1971.

• DAVID, R. *Administración contemporánea*, México: Mc. Graw Hill, 2004.

• DENTON, K. *Seguridad Industrial, Administración y Métodos, México:* Edit. McGraw HIll Interamericana, 1988.

• DESSLER, G. *Administración de Personal.* Sexta Edición. México: Edit. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 2006.

• HALL, C. Y LINZEY, G. *Las grandes Teorías de la Personalidad.* Buenos Aires: Editorial Paidós, 1975.

• HERNÁNDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C.., BAPTISTA, P. *Metodología de la Investigación*. México: Edit. McGraw Hill, 1996.

• HERNÁNDEZ S. *Introducción a la Administración.* Teoría General Administrativa: Un Enfoque teórico práctico, México: Edit. McGraw Hill, 2006.

• KAYE, J. *Los riesgos de trabajo,* México: Edit. Trillas, 1985.

• LAURELL, A.C. *La salud-enfermedad como proceso social,* en Revista Latinoamericana de Salud, Vol. 1, No. 2, México: Edit. Nueva imagen, 1982.

• LAURELL, A.C. *Para el estudio de la salud en relación con el proceso de producción"*, La Salud en la fábrica, México: Edit. Era, 1989.

• MARGOLIS, L., KROES, W. *El Lado Humano en la Prevención de Accidentes,* México, D.F.: Edit. El Manual Moderno, 1979.
• MARTÍNEZ, S. *El estudio de la integridad mental en su relación con el proceso de trabajo,* Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. México, D. F., 1997.
• MARX, C. *El Capital, proceso de trabajo y proceso de valoración,* Tomo I, Vol. 1, México: Edit. Siglo XXI, 1975.
• MORRIS Ch. *Psicología un Nuevo Enfoque, México:* Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A., 1992.
• MOSCOVICI, S. *Psicología Social,* Influencia y cambio de actitudes, Individuos y grupos, Barcelona, España: Edit. Paidós Iberica, S.A., 1991.
• NORIEGA, M. *El trabajo, sus riesgos y la salud.* En defensa de la salud en el trabajo, México: SITUAM. 1989.
• NORIEGA, M. *Organización laboral, exigencias y enfermedad"* Para la investigación sobre la salud de los trabajadores, Washington: OPS, serie PALTEX, Salud y Sociedad 2000, No. 3. 1993.
• PADUA, J. *Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales México*: Fondo de Cultura Económica., 1979.
• RAMAZZINI, B. *Historia de las enfermedades de los trabajadores.* Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco, México: Grupo Editorial Porrúa, 2000,
• RIVAS, J. *Técnicas de Investigación,* Manual de Autoestudio. Querétaro, México: Universidad Autónoma de Querétaro, 1995.
• ROBBINS, S. *Comportamiento Organizacional.* México: .Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., 2010.
• SUMMERS, G. *Medición de actitudes* México: *Editorial* Trillas, SA. De C.V., 1984.
• THINÉS, G., LAMPEREUR, A. *Diccionario General de Las Ciencias Humanas*. Madrid, España: Edit. .Cátedra, S.A., 1978.
• TURCOTTE, P. *Calidad de vida en el Trabajo Antiestrés y Creatividad, México:* Editorial Trillas, 1986.
• ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO, *Normas Internacionales del Trabajo en materia de Salud y Seguridad.*
• LEY FEDERAL DEL TRABAJO, México: Impresores Encuadernadores, S.A. de C.V., IMESA., 2006.
• LEY DEL INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL, México: 2008.

# La responsabilidad social en microempresas de derivados lácteos en Boyacá, Colombia

Sandra Milena Zambrano Vargas
Beicy Viviana Acosta González

**Introducción**

La responsabilidad social empresarial en el mundo se relaciona con la difícil situación ambiental por la que está atravesando el planeta, en la actualidad las empresas están directamente involucradas ya que al ser medios de producción contaminan el medio ambiente ocasionando así daños irreversibles, en la actualidad la mayoría de empresas no están atentas a las consecuencias que puede ocasionar el mal manejo de los niveles de producción, es por ello que la responsabilidad social empresarial brinda una oportunidad para competir con valor agregado en el mediano y largo plazo dando resultado social, ambiental y económico en las microempresas de la región, convirtiéndose en una fuerte ventaja competitiva para las mismas.

El trabajo desarrollado permitió abordar desde seis dimensiones, ética y gobierno corporativo, relación laboral, proveedores y clientes, medio ambiente, gobierno y sociedad y productos y servicios, el impacto que tiene la responsabilidad social empresarial en el sector lácteo del departamento de Boyacá, para lo cual es importante tener prácticas socialmente responsables para que con el paso del tiempo se logren reducir los efectos secundarios y así tener un ambiente sostenible y desempeñen un rol de líderes en la solución del problemas sociales y ambientales.

Es necesario que las pequeñas empresas se concienticen de manera responsable con el entorno y que se comprometan con el medio en el que se desarrollan, orientándose bajo una serie de lineamientos que ayuden a fortalecer la responsabilidad social empresarial; la presente investigación aborda el tema mencionado mediante la aplicación de un instrumento a microempresas del sector de derivados lácteos del corredor industrial de Boyacá, permitiendo con esto dar una aproximación de cómo se desarrolla de forma interna y externa la responsabilidad social empresarial, buscamos con esto dar un avance al tema en la industria de Boyacá.

Se quiere dar aporte al sector lácteo para el mejoramiento de los procesos basados en una cultura de RSE, que permita establecer un proceso de mejora continua para el futuro, que oriente al empresario para optimizar sus niveles de productividad en la transformación láctea, que impacte positivamente en la cadena comercial, estableciendo planes y políticas que propendan por un mejoramiento de la competitividad y rentabilidad de los agentes que actúan en la cadena, dado que la producción, transformación y comercialización de derivados lácteos es una parte fundamental de la industria de Boyacá.

Los resultados servirán de guía para todo tipo de organizaciones, para así generar conocimiento dentro de los niveles académicos de los grupos de investigación que quieran abordar el tema de responsabilidad social empresarial para la industria en Boyacá y sin lugar a duda como ejemplo para otras organizaciones fuera de ella, no sólo porque sus operaciones tienen impactos negativos en el medio ambiente y la sociedad, sino porque la responsabilidad social empresarial les proporciona una plataforma sólida para el desarrollo sostenible.

**Referentes teóricos**

Con el fin de establecer un concepto propio y útil para este trabajo, se plantea la siguiente definición: la responsabilidad social es el compromiso que tiene la empresa con todos los grupos de interés es decir comunidad, empleados, proveedores, gobierno, medio ambiente, entorno y todo la sociedad en general que interviene en una unidad de negocio para ser sostenible en el tiempo sin perjudicar a generaciones futuras; formando un modelo de negocio comprometido con la calidad de vida de una comunidad y el ciclo de vida de los productos o servicios.

La responsabilidad social empresarial no se enmarca en la historia con un inicio exacto, se evidencia que hay documentos de siglos atrás que muestran acciones por parte de las empresas en favor dar estabilidad al capital y la mano de obra. En los años 50 y 60 en Estados Unidos es donde se empieza a hablar del tema y tiene forma en Europa en los 90, cuando la Comisión Europea utilizó este concepto para involucrar a los empresarios en una estrategia de empleo que generase mayor cohesión social; el proceso de incluir a los empresarios en las soluciones de tipo social estableció un encuentro entre las empresas y comunidad; generando relaciones sociales, solidaridad y el respeto al medio ambiente. (Turriago, 2008)

Según el referente teórico Aguilera y Puerto (2012) la responsabilidad social empresarial da una posibilidad de competir en el medio en el que se desarrolla con el objetivo principal de generar valor agregado a la sociedad; valor que se espera que en el mediano o largo plazo se convierta en fuente de ventaja competitiva; en las organizaciones, la responsabilidad social empresarial se puede ver desde dos perspectivas una puede partir de una actitud consciente y

responsable que asumen las organizaciones hacia el bienestar común, y dos que sea parte de un acto premeditado, es decir, las organizaciones se comportan de manera especulativa buscando beneficios puramente económicos y adaptando la toma de decisiones en aras de satisfacer las metas personales de los propietarios o de los directivos empresariales, hasta el punto de aceptar que el crecimiento empresarial es producto de un conocimiento exhaustivo del entorno en el que opera la empresa y de las oportunidades de negocio que éste ofrece en cuanto al manejo y conservación del medio ambiente y el adecuado uso de los recursos naturales no renovables sin embargo la RSE en el crecimiento de la empresa es evidente en el mundo empresarial actual.

Cancino y Morales (2008) afirman que durante años se desarrolló una visión filantrópica sobre cómo las empresas debían ser más responsables con la sociedad en que participaban; se intentó justificar la importancia de la repartición de utilidades, no sólo entre los dueños de las empresas, sino también, entre otros grupos de interés de una sociedad ya fueran ancianos, hospitales, colegios, entre otros; la preocupación principal estaba basada en la distribución de recursos cuando las empresas obtenían utilidades y no en lo responsable que son las empresas durante el ciclo de vida del negocio; una empresa que no era responsable con sus trabajadores o proveedores durante el proceso de transformación de insumos a productos con bajos salarios, no cumplimiento de contratos, maltrato laboral, pero que si repartía parte de las utilidades a distintos grupos de interés, se catalogaba como empresa responsable, un ejemplo es el empresario Andrew Carnegie fue uno de los que más filantropía hizo con su dinero ya que fue el primero en declarar públicamente que los ricos tienen una obligación moral de

compartir sus riquezas con los menos afortunados, conocido por haber pagado los mismos salarios bajos de su época, es decir, su responsabilidad empezaba una vez que el proceso de negocio terminaba.

Porter y Kramer (2011) nos dicen que la RSE se ha colocado en el núcleo de la actividad de las empresas por su capacidad para crear valor compartido, ya que al crear valor para la empresa también se crea valor para la sociedad; señalan que la eficiencia en la economía y el proceso social no son opuestos, el crear valor económico debe también crear valor para la sociedad. En esos términos se señala que los negocios deben reconectar el éxito de la compañía con el progreso social; de esta forma, valor compartido no es responsabilidad social, filantropía, ni incluso sostenibilidad, es una nueva forma alcanzar éxito económico, en la medida que se aprenda como crear valor compartido, se legitimará nuevamente la forma de hacer negocios; el concepto de valor compartido parte de reconocer las necesidades de la sociedad y por eso reiteran la interconexión que debe existir entre las necesidades de los negocios y las necesidades de la comunidad. Afirma que es una pieza trascendental en el direccionamiento estratégico de las organizaciones, dada su implicación directa en los resultados y en el mejoramiento de la percepción de la imagen corporativa y su reputación.

La Comisión Europea (2001), por medio del *Libro Verde de Responsabilidad Corporativa* (2001), subraya que la RSC es el compromiso por el cual las empresas deciden contribuir voluntariamente a mejorar la sociedad y a preservar el medio ambiente, a través de ella las empresas se conciencian del impacto de su acción sobre todos los grupos de interés y expresan su compromiso de contribuir al desarrollo económico, a la vez que a la mejora de la calidad

de vida de los trabajadores y sus familias, de la comunidad local donde actúan y de la sociedad en su conjunto.

Como lo afirma Correa (2007) "La responsabilidad social corporativa puede describirse como la responsabilidad que la empresa tiene o asume frente a la sociedad en general. Otro concepto que ha ganado una amplia aceptación es el de sostenibilidad, el cual surge de la creciente preocupación mundial sobre el ambiente", (p. 89) de acuerdo con esto el termino ha sido utilizado para representar lo que hace o ha hecho una organización en cuanto a derechos humanos, aspectos laborales, corrupción, medio ambiente, productos y servicios.

De acuerdo con Crespo (2010), a partir de la década del ochenta se distingue por la incorporación de un elemento importante en la investigación, ya que no sólo se hacen disertaciones conceptuales sino que se empiezan a desarrollar investigaciones empíricas, lo que conlleva pensar que el concepto de RSE no se puede estudiar por fuera o al margen de las prácticas empresariales.

Lozano y Soler (2000) plantean que en los años veinte, se produjeron los primeros avances en la construcción de la idea de RSE como práctica organizacional, y lo relacionan con la problemática social que se estaba viviendo a partir del modelo liberal o de libre mercado de la época. Así, por el incumplimiento de las expectativas del modelo, el cual más que lograr un equilibrio o una mejora para acceder a bienes, propició todo lo contrario, se produjo un desequilibrio en la distribución de la riqueza. Como una medida para solucionar este problema surgen las llamadas prácticas filantrópicas y voluntariado por parte de un grupo de personas, sobre todo de la nobleza y la burguesía (sector comercial, industrial y financiero).

Para Camacho (2015), la responsabilidad social empresarial, además de ser una estrategia de competitividad, tiene un enfoque principalmente hacia acciones que mejoren la calidad de vida de las poblaciones y el nivel de la comunidad, presupone integridad, valores fuertes y un balance entre el manejo a largo y corto plazo de la organización. Conciencia hacia la comunidad y el medioambiente, pero también como mecanismo para obtener reputación y reconocimiento; es decir, es una estrategia de creación de valor y competitividad, en función de lograr influir en el comportamiento de los clientes, al atraerlos por su posicionamiento.

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (2008), la RSE es una iniciativa de carácter voluntario que solo depende de la empresa, y se refiere a actividades que se consideran rebasan el mero cumplimiento de la ley, las empresas adoptan voluntariamente un comportamiento socialmente responsable yendo más allá de las obligaciones que les impone la ley, forma parte de la gestión de la empresa; es sistemática no ocasional, guarda relación con el desarrollo sostenible, no remplaza el papel que desempeñan las autoridades públicas, ni a la negociación colectiva, ni a las relaciones del trabajo.

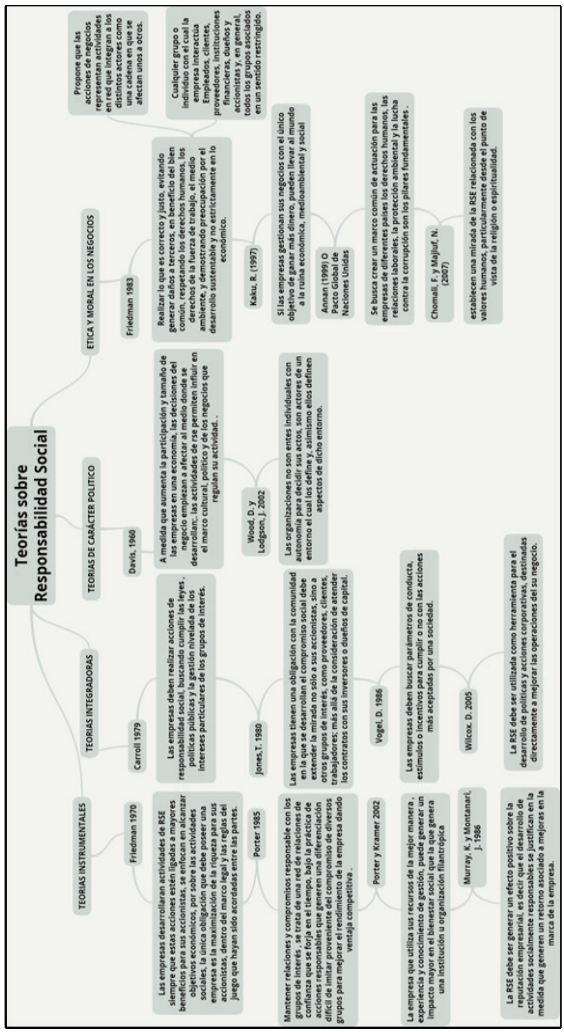
Como se cita en Cancino y Morales (2008) Friedman (1970), asevera que la responsabilidad social está directamente en los individuos y no propiamente en las empresas, establece que la responsabilidad social entendida como una forma de generar bienestar más allá de las fronteras de la empresa, no corresponde en ningún caso una obligación para la empresa ni tampoco un beneficio para ella afirma Friedman que la única obligación o responsabilidad social que posee y debe poseer una empresa es la maximización

de la riqueza para sus accionistas, dentro del marco legal y las reglas del juego que hayan sido acordadas entre las partes; en una economía libre, sólo hay una única responsabilidad social de los negocios usar sus recursos e involucrarse en actividades dirigidas a aumentar sus ganancias, siempre y cuando se mantenga en una competencia abierta y libre, sin decepción ni fraude.

**Dimensiones de la responsabilidad social empresarial**

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE (2013), la RSE muestra directrices que enuncian principios y normas voluntarias para una conducta empresarial responsable compatible con las legislaciones aplicables y las normas reconocidas internacionalmente, su desarrollo se centra en dos dimensiones, una interna, que afecta a sus trabajadores, a su impacto medioambiental, a la gestión de las materias primas, a sus condiciones de trabajo o la peligrosidad de sus productos, y una dimensión externa frente a la sociedad en su conjunto, proveedores, consumidores, clientes, contratistas, es decir con sus stakeholders o partes interesadas que no son otros que colectivos con los que la empresa se relaciona y a los que debe generar algún valor si se autodefine como socialmente responsable. Hay otros autores que también han estudiado este tema y han definido diferentes dimensiones a la hora de analizar y poner en práctica la RSE, por tanto, para la realización del presente estudio se determinaron seis dimensiones como resultado del estudio del arte realizado mostradas en la tabla 1.

Figura 1
Teorías sobre responsabilidad social empresarial.




Fuente: Elaboración propia a partir de Cancino y Morales (2008).

## Tabla 1
## Dimensiones, responsabilidad social empresarial

| | |
|---|---|
| **1. Ética Y Gobierno Corporativo**<br>Las Directrices recomiendan que las empresas apliquen prácticas de buen gobierno corporativo, exigen en particular, que se proteja y facilite el ejercicio de los derechos de los accionistas, principalmente el derecho a un trato justo; abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su Consejo, sus accionistas y otras partes interesadas; proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos misión y visión, normas de conducta, políticas sociales, y ética en los negocios, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento. (OCDE, 2004). | **2. Relación Laboral**<br>Es necesario proporcionar a los representantes de los trabajadores los medios necesarios para la consecución de convenios colectivos eficaces; no discriminar a sus trabajadores en el ámbito laboral o profesional por motivos de raza, color, sexo, religión, opinión política, ascendencia nacional u origen social, a menos que las prácticas selectivas respecto a las características del trabajador favorezcan las políticas públicas establecidas que promuevan, de forma expresa, una mayor igualdad de oportunidades laborales, o que dichas prácticas respondan a los requisitos inherentes a un puesto de trabajo. (OCDE, 2013). |
| **3. Proveedores y Clientes**<br>La Comisión de las comunidades europeas (2001)en su libro verde y la OCDE (2013) afirman que las relaciones establecidas pueden traducirse en precios, cláusulas y expectativas equitativas y suministros fiables y de calidad; no obstante, cuando adoptan prácticas responsables en el ámbito social y medioambiental, todas las empresas deben respetar la legislación comunitaria y la normativa nacional en materia de competencia; en la medida de lo posible, que sus socios comerciales, incluidos sus proveedores y contratistas, apliquen principios de conducta empresarial responsable; sensibilización entre los clientes acerca de las implicaciones medioambientales del uso de los productos y servicios de la empresa, informando de manera exacta sobre sus productos. | **4. Medio Ambiente**<br>Prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción. La disminución del consumo de recursos o de los desechos y las emisiones contaminantes puede reducir el impacto sobre el medio ambiente. También puede resultar ventajosa para la empresa al reducir sus gastos energéticos y de eliminación de residuos y disminuir los insumos y los gastos de descontaminación. Cuando las actividades previstas tengan efectos significativos sobre el medio ambiente y la salud o la seguridad y cuando estén sujetas a la decisión de una autoridad competente, las empresas deberán realizar una adecuada evaluación de impacto medioambiental. (Comisión de las comunidades europeas (2001) y la OCDE, 2013). |
| **5. Gobierno y Sociedad**<br>Afirma la OCDE (2013) que el sector empresarial, las organizaciones no gubernamentales, los gobiernos y las organizaciones intergubernamentales tiene que realizar esfuerzos de cooperación con el fin de fortalecer el apoyo público de las medidas anticorrupción y mejorar la transparencia y la conciencia pública sobre los problemas de la corrupción y el soborno; también la sociedad debe tener iniciativas para evitar aspectos de la conducta de las empresas y sus relaciones con la sociedad. | **6. Productos y Servicios**<br>La Comisión de las comunidades europeas (2001) se basa en el análisis de las repercusiones del producto y servicios a lo largo de todo su ciclo vital, e incluye un diálogo entre las empresas y otros agentes interesados para determinar el planteamiento más rentable; se espera que las empresas intenten ofrecer de manera eficaz, ética y ecológica los productos y servicios que los consumidores necesitan y desean, centrando toda su organización en la comprensión de lo que estos desean y ofreciéndoles una calidad, seguridad, fiabilidad y productos y servicios superiores. |

Fuente: Elaboración propia.

**Responsabilidad social en Colombia y Boyacá**

En el siglo XIX y XX el concepto de responsabilidad social no tenía origen claro ya que eran las mismas organizaciones las que solucionan los problemáticas sociales de manera empírica; en el transcurso del tiempo las empresas empezaron a integrar el termino, participando de forma voluntaria con el bienestar de la sociedad; a mediados del siglo XX el sector público toma parte con la intervención de normas que protegían el medio ambiente , para que las empresas tomaran conciencia de los impactos provocados por la actividad, se generaron políticas para el restablecimiento de la economía y la estabilidad social luego de la crisis del 29; se sensibiliza a las empresa con la normatividad para hacer frente al cambio social, se interrelaciona el gobierno la empresa y la sociedad para tomar decisiones ya que su influencia afecta a las diferentes partes. En la crisis ocurrida en Estados Unidos y en Europa en la década de los años 50´s y 80´s se evidencian los cambios sociales en las relaciones organizacionales de forma interna como externa, se adquiere conciencia con la necesidad de impulsar causas sociales y la ética en los negocios, los derechos laborales, la lucha contra la corrupción y la protección al medio ambiente. (Correa, 2007)

En la década de los años 60, se crean las primeras fundaciones; la academia y los empresarios debaten por primera vez sobre el concepto de responsabilidad social empresarial; para los años 70´s se hizo la primera medición sobre la gestión social y seminarios acerca del tema, en los años 90´s las empresa quisieron presentar la imagen transparente al público como método de supervivencia con la orientación hacia la RSE, garantizando un ambiente social y ético, es decir la búsqueda de la competitividad a largo plazo; el

principio de la función social de la propiedad privada y está al servicio de los demás, 1986 se crea un programa de reconocimiento hacia la empresa con mejor proyección social.

En los años 80 la ANDI elabora el primer modelo de Balance Social, necesidad de incorporar concepto de RSE en el proceso de toma de decisiones; alcanzar objetivos económicos en términos éticos y sociales; las empresas adoptan modelos de Responsabilidad Social como guía de solución para salir avante ante la comunidad global y de la crisis con sus trabajadores. Para el siglo XXI se establece una postura frente al cambio climático y se empiezan a desarrollar modelos de RSE aplicados en empresas con sentido social, desplegándose una serie de lineamientos, directrices, modelos, normas y convenios que dan importancia reconocimiento en las organizaciones que practican la RSE. (Correa, 2007)

En Colombia algunos académicos han indagado sobre la RSE, existiendo una larga trayectoria de participación del empresariado en iniciativas con impacto en la sociedad, según Gutiérrez, Avella y Villar (2006), la participación de las empresas ha evolucionado desde esfuerzos caritativos a inversión social y, en los últimos años, a filantropía estratégica. De acuerdo con estos autores en Colombia hay por lo menos cuatro modelos diferentes de inversión de las empresas en la sociedad, la creación de programas particulares al interior de la empresa, la creación de organizaciones fuera de la empresa, como fundaciones, corporaciones o asociaciones, o apoyo a organizaciones sin ánimo de lucro ya existentes, participación en programas sociales liderados por su gremio y la participación en programas del gobierno de turno.

En la década de 1960 se crean la fundación Corona y Codesarrollo en Medellín y la fundación Carvajal y FES

en Cali que daban lugar al tema para el desarrollo social; en años posteriores se lograron acercamientos entre la academia y los empresarios dando claridad al concepto de RSE, se impulsaron balances sociales los cuales acercaban a los actores a implementarlos para así ayudar a la toma de decisiones y a evaluar la inversión social, alcanzando los objetivos en términos éticos y sociales; en el año de 1994 nace el Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial CCRE, organización sin ánimo de lucro, que se encarga de los procesos de divulgación, promoción, investigación, asesoría de empresas en temas relacionados con responsabilidad social empresarial y la ética de las organizaciones (Correa, 2007).

La Corporación Compartamos con Colombia, organización que brinda apoyo institucional a un grupo selecto de entidades y proyectos sin ánimo de lucro para aumentar su viabilidad y efectividad, incrementar el flujo de donaciones privadas extranjeras hacia Colombia y apoyar su óptima utilización, servir de ejemplo para que empresarios y ejecutivos jóvenes adquieran un mayor compromiso social con Colombia; en el año de 1996 la fundación Entretodos, reúne a un grupo de empresarios que participan en proyectos de impacto y promueve la responsabilidad social en aras de la convivencia y el desarrollo en la ciudad de Medellín, y finalmente en el año siglo XXI la Caja de compensación Familiar de Antioquia desarrolla un estado del arte que permite el conocimiento en forma más detallada de los instrumentos que hasta el momento existen para medir y evaluar la RSE, en el año 2004 se crea el Comité Colombiano de Responsabilidad Social Empresarial, que permite evaluar el desempeño de las organizaciones en cuanto a su gestión de la RSE, construir su estrategia de negocio frente

a la responsabilidad social empresarial, mejorar su competitividad a través de la construcción de una guía de RSE, y actualmente las empresas en Colombia afirman que están desarrollando estrategias de responsabilidad social empresarial. (Correa, 2007)

De acuerdo con lo anterior las únicas empresas que están manejando dentro de sus lineamientos procesos de responsabilidad social empresarial en el corredor industrial lácteo en Colombia es Alpina que trabaja para generar confianza en a los clientes con los alimentos, pensando en alimentar familias; se comprometen con la comunidad, por eso le generan bienestar y desarrollo, para proteger el medio ambiente, tiene un alto sentido de respeto hacia los diferentes grupos de interés, y Alquería está comprometido con el bienestar de todos los actores que influyen en ella con aportes al banco de alimentos, asumen la responsabilidad de cuidar el medio ambiente en los lugares donde opera, buscan hacer contribuciones al desarrollo sostenible; vela por la seguridad y salud de todos los colaboradores, entre otras cosas que han hecho que sobresalga en el tema. Aunque la empresa colanta no entra dentro de las treinta mejores empresas en RSE también aporta capacitaciones sobre prácticas para prevenir los impactos ambientales, orienta sus esfuerzos al desarrollo rural y al mejoramiento de la calidad de vida de los productores.

Según el Plan Regional de Competitividad de Boyacá 2008-2032, determina que la responsabilidad social empresarial tiene que involucrar al sector privado manteniendo la comunicación continua con los entes gubernamentales, ejecutando la evaluación y el control continuo de los procesos de producción y de los programas a aplicar de la política pública ; lo que se pretende es hacer una

promoción de la responsabilidad social empresarial donde comprende aquellas iniciativas que benefician a los grupos de interés de las empresas, proveedores, trabajadores, clientes, comunidad en general en otros actores que participan de manera directa o indirecta en una pequeña empresa, guiadas por la rentabilidad de sus negocios se responsabilizan por el impacto ambiental, social y económico que tienen en las sociedades en las que se desarrollan.

La Responsabilidad Social empresarial en Boyacá requiere que se desarrolle en las prácticas de negocio de las organizaciones ya que se toma el concepto de manera informal y no como una prioridad organizacional, por tanto son escasos los estudios que se tienen al respecto y los pocos que existen dan un diagnóstico general poco especificado en el que se encierra toda la industria, además no profundizan en los factores que realmente determinan el nivel de Responsabilidad que las organizaciones tienen en el desarrollo de sus proceso y la prestación de los servicios. Lo anterior se confirma en un análisis hecho a 25 empresarios del departamento durante el año 2007, se hallaron debilidades en la aplicación de la RSE relacionadas principalmente con las fallas en el control de legalidad a proveedores desde la perspectiva de normas comerciales y de trabajo infantil, impropios sistemas de calidad para proveedores establecidos, indiferencia medio ambiental en el sector servicios, deficiente incorporación de la ley de acoso laboral, escasa claridad en las políticas de seguridad industrial y salud ocupacional, falta de acercamiento con comunidades en áreas de influencia, ausencia de seguimiento a acciones de apoyo de la comunidad y baja o nula incorporación de estrategias de RSE en la planeación de la empresa; que las empresas tienen manejo superficial de los medios de comunicación

sobre el verdadero significado de la RSE y escaso desarrollo institucional local en municipios para articular acciones que favorezcan el tema.( Plan Regional de Competitividad de Boyacá, 2008-2032)

**Metodología**

Las fases de la propuesta del proceso metodológico desarrolladas en esta investigación fueron las siguientes:

1. Describir la situación actual de la Responsabilidad Social Empresarial.
2. Estructurar los instrumentos para la realización del cuestionario sobre la Responsabilidad Social de las microempresas, considerando las seis dimensiones de: ética y gobierno corporativo, relación laboral, proveedores y clientes, medio ambiente, gobierno y sociedad, y productos y servicios.
3. Población de estudio de 120 microempresas aproximadamente ya que debido a la alta informalidad se puede afirmar que hay más procesadoras de derivados lácteos, datos suministrados por las cámaras de comercio del departamento, se invitaron 55 industrias a participar en la investigación lo que dio una muestra de 30 microempresas que aceptaron participar en el estudio.
4. Se estimó la confiabilidad de 0,911 que nos indica que el instrumento es excelente ya que existe una consistencia interna entre los ítems y la información obtenida por las microempresas, al hacer el análisis estadístico descriptivo y de correspondencias múltiples la información es confiable.

5. Una vez que se midieron las variables en cuanto a las dimensiones de RSE que inciden en las microempresas de derivados lácteos, se conoció el grado de asociación existente entre estas, a través del cálculo de los coeficientes de correlación con base en los niveles de respuesta obtenidos. El método empleado fue el análisis de correspondencia múltiples lo cual nos permitió ver el grado de importancia de cada una de las preguntas según las respuestas, y con esto se logró estructurar el plan de acción de Responsabilidad Social en las microempresas de derivados lácteos de Boyacá, Colombia, a través del uso del paquete estadístico SPSS Statiscal Product and Services Solutions Versión 22 y la herramienta Excel.

## Resultados

### *Análisis descriptivo*

Para el análisis tomamos como referencia a Valenzo y otros (2015) a partir de la información encontrada se construye la tabla 2 tomando en cuenta al número de empresas encuestadas (30), el número de ítems (66) y el valor máximo de la escala tipo Likert que es de 5 puntos, de tal manera que el puntaje máximo a obtener es (30) (66) (5)= 9900 ; de lograrse esta máxima puntuación se podría afirmar que las empresas de derivados lácteos en Boyacá manejan adecuadamente la responsabilidad social empresarial; sin embargo, los resultados generaron un puntaje de 6957 puntos, lo que equivale al 70,27% del resultado esperado.

Tabla 2
Índice de RSE por variable en empresas productoras de derivados lácteos

| Variables | Puntaje alcanzado | Puntaje esperado | Índice de RSE |
|---|---|---|---|
| Dimensión 1 ética y gobierno corporativo | 1264 | 1650 | 76,61 |
| Dimensión 2 relación laboral | 1085 | 1500 | 72,33 |
| Dimensión 3 proveedores y clientes | 1521 | 2100 | 72,43 |
| Dimensión 4 medio ambiente | 1420 | 1950 | 72,82 |
| Dimensión 5 gobierno y sociedad | 610 | 1350 | 45,19 |
| Dimensión 6 productos y servicios | 1057 | 1350 | 78,30 |
| Total | 6957 | 9900 | 70,27 |

Fuente: Elaboración propia a partir de Valenzo y otros (2015).

La Tabla 2. presenta el índice de responsabilidad social empresarial en las empresas productoras de derivados lácteos y se puede apreciar que la dimensión 6 productos y servicios fue la mejor evaluada alcanzando niveles del 78.30%, seguido de la dimensión 1 ética y gobierno corporativo con un 76,61%, siendo la menos evaluada la dimensión 5 gobierno y sociedad esto debido a que las empresas no patrocinan ni generan proyectos en conjunto con instituciones educativas, comunidad, gobierno o sociedad en general, y tampoco están relacionadas con lineamientos sobre RSE; de manera general se alcanza un 70,27% de la RSE.

Núñez (2012) cito a Hayes (2002). Empleó un método similar para lo cual las empresas pueden encontrarse en los siguientes estados. La empresa debe encontrarse como mínimo en un nivel BAJO para poder diagnosticar su estado como de cuidado.20%

- La empresa debe encontrarse como mínimo en un nivel MEDIO BAJO para poder diagnosticar su estado como deficiente.40%
- La empresa debe encontrarse como mínimo en un nivel MEDIO para poder diagnosticar su estado como aceptable.60%
- La empresa debe encontrarse en un nivel MEDIO ALTO para diagnosticar su estado como bueno.80%
- La empresa debe encontrarse en un nivel ALTO para diagnosticar su estado como excelente.100%

Se puede decir que las empresas productoras de derivados lácteos en Boyacá están en un nivel medio con el 70,27% diagnosticando su estado como aceptable.

**Diagnóstico sobre la situación actual de la Responsabilidad Social**

- A continuación se presenta el análisis de la dimensión de ética y gobierno corporativo en donde el 35% de las microempresas encuestadas manifiestan que no realizan actividades de voluntariado, no tienen compromiso con el medio ambiente; se destaca que las empresas no identifican ningún proceso social y ambiental de las mismas; no tienen una plataforma estratégica en donde incluyan un compromiso explícito con el desarrollo sostenible.
- Los encuestados con relación a la dimensión de relación laboral afirman que los dueños son los que están adquiriendo conocimiento continuamente

con diferentes instituciones públicas o privadas para el mejoramiento de los procesos que se desarrollan dentro de cada una de las microempresas; el 6,3% están en desacuerdo ya que en realidad no se promueve a que los trabajadores realicen actividades fuera de lo laboral; con una media de 2,10 en cuanto a la evaluación de desempeño en doble vía no se conoce si realmente se está cumpliendo con cada función de directivos o de empleados esto se debe a que algunas microempresas solo tienen un mínimo de empleados para lo que no se puede aplicar una evaluación de desempeño.

- Del total de los empresarios, la dimensión de proveedores y clientes nos demuestra que es importante que las etiquetas tengan especificaciones del producto ya que el 36,4% aseveran que sus clientes se sienten satisfechos con las tablas de contenido o advertencias que pueden afectar la salud; también es importante la relación que se mantiene con los proveedores en el largo plazo y se puede decir que tienen los mismos desde que dieron inicios a sus microempresas pero de acuerdo con esto se concluyó que no hay canales de denuncia cuando estos trabajan con mano de obra infantil.
- Lo más importante con un porcentaje de 41,5% para la dimensión del medio ambiente, nos dice que las microempresas deben integrar políticas ambientales para la conservación del medio ambiente, estando atentos ya que (2,47) la plataforma estratégica no está incluyendo aspectos relacionados con el desarrollo sostenible, seguido (3,23) que dentro de la implementación de nuevos

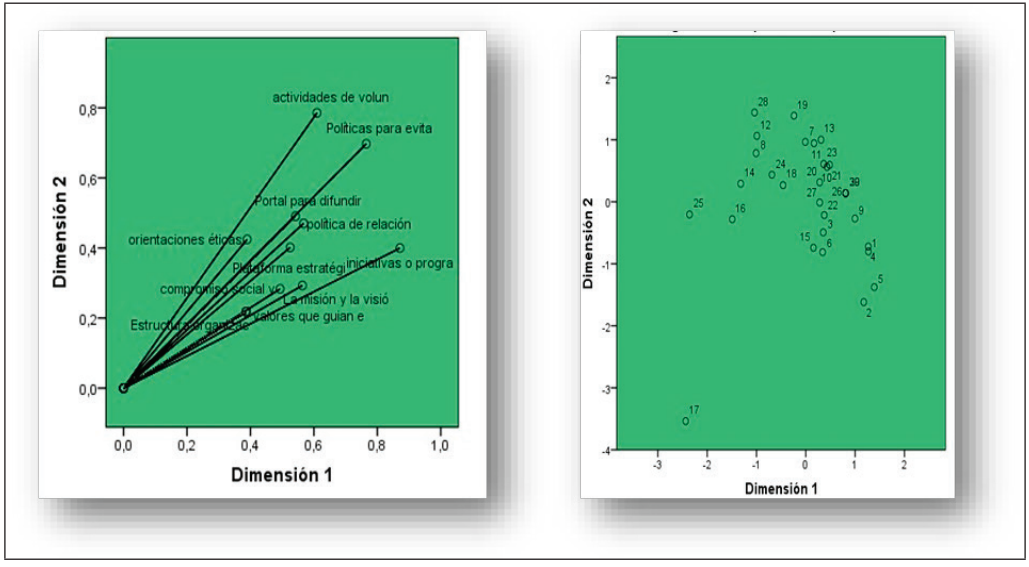
productos o negocios la microempresas no están incluyendo tecnologías limpias que disminuyan el impacto ambiental.

- Según las respuestas dadas por los empresarios la dimensión de gobierno y sociedad en la que presenta más dificultades ya que un 34,8% de ellos afirma que le es indiferente implementar medidas de RSE y tener proyectos en conjunto con entidades públicas o privadas ya sea universidades o entes gubernamentales, se destaca en esta dimensión lo importante que es para cada microempresa incentivar a los empleados a denunciar practicas sospechosas y brindar la garantía de lo que pueda ocurrir en dado caso (media 4,80); es necesario prestar mayor atención a la dimensión de gobierno y sociedad ya que muestra las medias con menor valor comparada con las demás dimensiones.
- Para la dimensión productos y servicios el 40% de los empresarios de derivados lácteos del departamento de Boyacá afirman que se manejan procesos de evaluación para detectar posibles materiales o componentes tóxicos que puedan afectar a la salud, tienen procesos y métodos para sacarlos del mercado en el momento en que puedan afectar al cliente; uno de los valores de la media más bajo (3,33) nos indica que las empresas no están respetando la privacidad de la información de sus clientes o consumidores esto debido a que entre el mismo sector comparten clientes.

**Análisis de correspondencias múltiples.**
Se encontró que todas las dimensiones son importantes para la responsabilidad social empresarial en las empresas productoras de derivados lácteos, pero hay unos aspectos o componentes que son claves y que se deben tener en cuenta para apalancar a los otros y mejorar resultados. Compara individuos a través de las modalidades de las variables que los identifican en el estudio; un grupo de individuos es similar si estos asumen aproximadamente las mismas variables, la asociación entre variables se presenta porque son casi que los mismos individuos quienes asumen las mismas modalidades de diferentes variables. Díaz (2002) afirma que esta técnica encuentra la mejor representación para dos conjuntos de datos llamados dimensiones busca obtener una tipología de las filas o una tipología de las columnas y relacionarlas entre sí, en donde las filas pueden suministrar información equivalente respecto al conjunto de individuos, se procede a obtener un pequeño número de dimensiones que para el caso es de 2 ya que es suficiente para presentar las asociación entre dos variables de tal forma que la primera dimensión explique la mayor parte de la asociación total entre filas y columnas, la segunda dimensión explica la mayor parte del residuo de la asociación no explicada por la primera. (pp. 385) El coeficiente permite medir la mayor o menor relación entre las variables para el caso de valores entre 0,1 y 0,5 la relación es débil, 0,6 y 0,8 mediana y 0,8 en adelante fuerte, y se hace un proceso de extracción que permite establecer cuáles son las variables más importantes, las cuales deben ser consideradas como relevantes para seleccionar la propuesta de mejoramiento más adecuada.

**Dimensión 1:** ***Ética y Gobierno Corporativo.***
En el análisis de correspondencias múltiples nos muestra que la correlación entre variables, es significativa si está en el intervalo entre 0,01 y 0,05 y si es inferior a esto se dice que no hay correlación entre las variables; de acuerdo con esto las preguntas que más se relacionan para la dimensión de ética y gobierno corporativo con un nivel de significancia del 0,01 en la definición de valores con la estructura organizacional es importante destacar que el 66,6% de las preguntas que intervienen en la primera dimensión se relaciona con los valores que guían el accionar de las empresas; siendo la que menos tiene correlación con las variables a estudiar con un 18,1% la pregunta donde identifican y comunican el compromiso ambiental; las variables Políticas para evitar la discriminación en la constitución de los cargos directivos tiene mayor valor en la dimensión 1 (7,70) significa que tiene un mayor importancia en la definición de la dimensión; en la *figura 2.* los puntos que están más cerca se relacionan entre las mismas variables y los que están más lejos del origen tienen menor correlación con las demás variables a estudiar para este caso las preguntas que tienen menos relación son las actividades de voluntariado corporativo y la vinculación a iniciativas de responsabilidad social, cada punto nos indica cada una de las empresas en el estudio entre más cerca estén los puntos quiere decir que las respuestas fueron reincidentes y si se aleja del grupo como la empresa con el número 17 y 25 representa que sus respuestas en cuanto a la dimensión de ética y gobierno corporativo estuvieron lejos de parecerse a las demás empresas.

## Figura 2
### Puntos de objeto y etiquetado por empresa

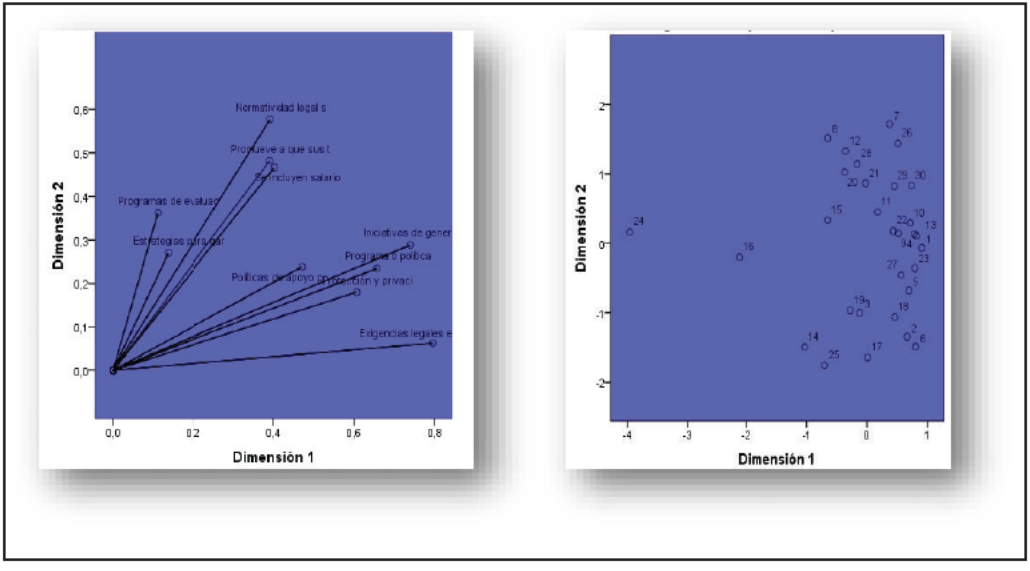



Fuente: Elaboración propia a partir de cálculos en SPSS.

**Dimensión 2.** ***Relación laboral.***

En la *figura 3.* la gráfica nos muestra las distancias que hay entre las variables según las dimensiones las empresas productoras de derivados lácteos manifiestan que no tienen evaluación de desempeño en doble vía es por ello que es la dimensión que presenta menos peso a la hora de definir la dimensión; podemos observar que las empresas contestaron de manera similar las preguntas excepto las empresas 24 y 16 esto debido a que para la dimensión de relación laboral el 75% de sus respuestas están dadas a las categorías de totalmente en desacuerdo, en desacuerdo e indiferente. Las estrategias para garantizar la salud y la seguridad de los trabajadores con la normatividad legal de selección y vinculación del personal existe una correlación negativa (- 0,121), el índice indica una dependencia total entre las dos variables llamada relación inversa cuando una de ellas aumenta, la otra disminuye en proporción constante. pero inversa, de tal manera que un cambio en una variable permite predecir perfectamente el cambio en la otra sin embargo existe relación; para esto es necesario que las empresas productoras de derivados lácteos integren dentro de sus organizaciones seguridad industrial y salud ocupacional; la dimensión relación laboral las variables que más comparten información con el 0,860 con un nivel de significancia superior al 0,05 en el estudio fueron la variable de inclusión laboral con el cumplimiento de las exigencias legales la mayoría de las empresas están totalmente de acuerdo o de acuerdo con el cumplimiento de las mismas dentro de sus empresas.

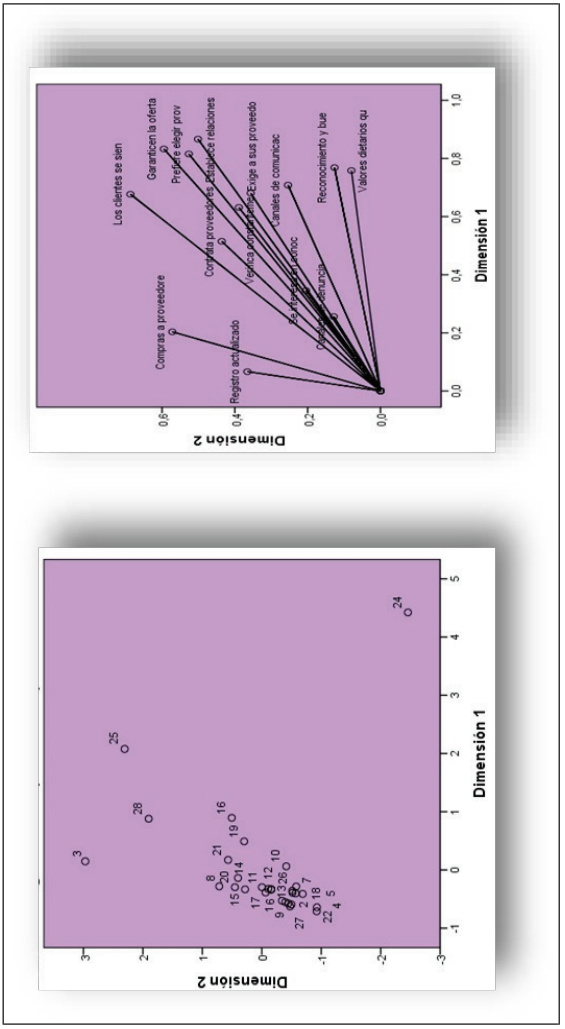
Figura 3
Puntos de objeto y etiquetado por empresa




Fuente: Elaboración propia a partir de cálculos en SPSS.

**Dimensión 3.** ***Proveedores y clientes.***
Del total de los empresarios que participaron en el estudio indicamos que las que están fallando en esta dimensión es la numero 3 esto debido a que el 71,43% de las preguntas contestadas estuvieron relacionadas al totalmente en desacuerdo, le es indiferente seguido de en desacuerdo y microempresa número 25 con el 64,29% de sus respuestas le es indiferente en igual relación el totalmente en desacuerdo y en desacuerdo, siendo la número 24 la que se aleja del grupo de microempresas ya que el 92.86% de sus repuestas no se relaciona con ninguna de las variables de la dimensión de proveedores y clientes. Para la mayoría están relacionadas con los ítems que representan la dimensión ya que al poner imaginariamente las gráficas de la *figura 4*. una encima de la otra esta nos muestra que el conjunto de empresas está relacionado con gran parte de las variables de estudio. El reconocimiento y buena imagen pública por parte de los clientes y los valores dietarios que pueden afectar su salud son las variables que tienen correlación significativa del 0,698 lo que nos indica que hay una dependencia entre las variables ya mencionadas es decir que cuando una de ellas aumenta, la otra también lo hace en proporción constante; la variable establece relaciones laborales a largo plazo (dimensión 1(0,866) dimensión 2 (0,501) ) esta tiene mayor importancia con respecto a las demás variables, y el registro actualizado de proveedores (0,067) la que menos tiene importancia dentro de las variables de la dimensión de proveedores y clientes esto debido a que la mayoría de las empresas durante el de tiempo de funcionamiento han tenido relaciones comerciales con los mismos proveedores para lo cual genera que no dispongan de un registro actualizado de los mismos.

Figura 4
Puntos de objeto y etiquetado por empresa.

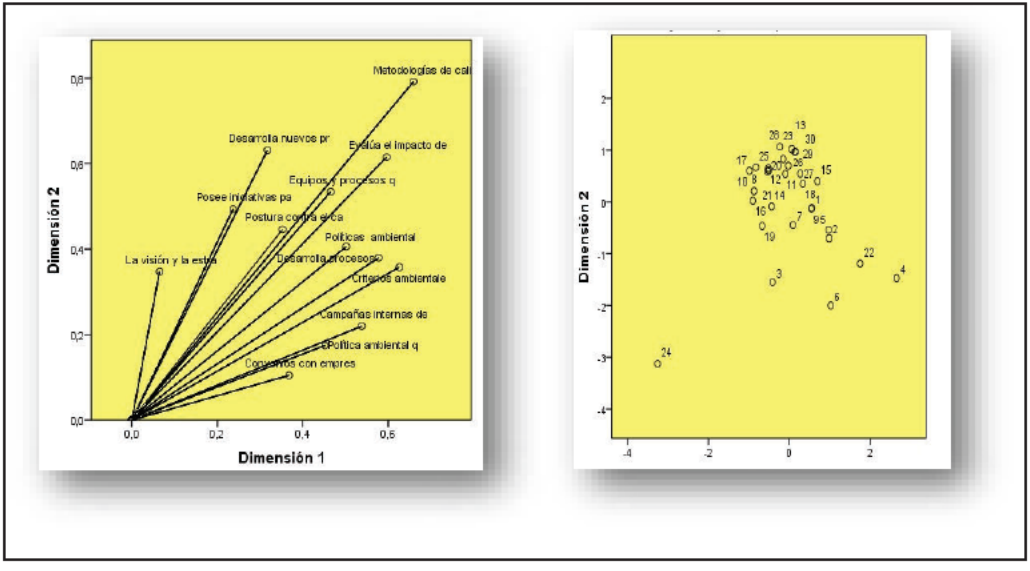



Fuente: Elaboración propia a partir de cálculos en SPSS.

**Dimensión 4. *Medio ambiente.***

Para la dimensión de medio ambiente relaciona las variables con una correlación de 0,805 lo que nos indica que hay dependencia de la variable "la empresa desarrolla periódicamente campañas de reducción de consumo de agua y energía" con "la empresa incluye criterios ambientales al momento de evaluar nuevas inversiones y en momento de adquirir equipos y materiales"; la variable con un 59,9% del total de las respuestas dadas por las empresas no se relaciona con la el desarrollo de nuevos productos basados en tecnologías limpias que disminuyan el impacto ambiental en el ciclo de vida de los productos. Para la dimensión la visión y la estrategia de la empresa contempla aspectos relacionados con el desarrollo sostenible es la que la menos se relaciona con el total de las variables de estudio del medio ambiente 0,065 esto debido a que la mayoría de las empresas no tienen ni visión ni estrategias; el 38,47% de las empresas están fallando en los ítems que componen la dimensión del medio ambiente.

Figura 5
Puntos de objeto y etiquetado por empresa.

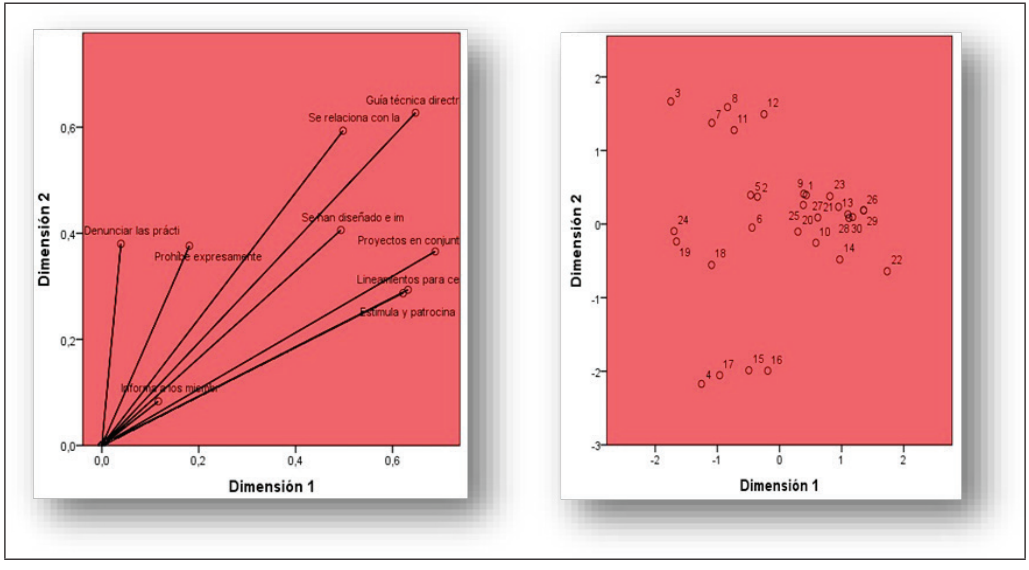



Fuente: Elaboración propia a partir de cálculos en SPSS.

**Dimensión 5.** ***Gobierno y sociedad.***

Para la dimensión gobierno y sociedad el 44,4% de los ítem las empresas están fallando en esta dimensión la variable que tiene más valor o peso dentro del estudio para la dimensión (0,688) es la generación de proyectos con instituciones, comunidad, sociedad civil, empleados entre otros es la variable más importante pero la que menos identifican las microempresas dentro de sus procesos, por eso es necesario que se integren relaciones conjuntas entre los públicos de interés; podemos comprobar que las variables que más se relacionan en el componente analizado aquellos valores que superan el 0,05 con una correlación de 0,808 es la estimulación y el patrocinio por parte de las empresas en proyectos de desarrollo y la generación de planes en conjunto con los públicos de interés para lo que podemos decir son las variables con mayor importancia, según las respuestas dadas por las empresas en el estudio el 6,82% del total opinan que están utilizando las variables y el porcentaje restante está fallando en la dimensión de ética y gobierno corporativo; en la *figura 6.* todas las empresas están distribuidas de forma diferente no habiendo homogeneidad entre las respuestas.

Figura 6
Puntos de objeto y etiquetado por empresa.

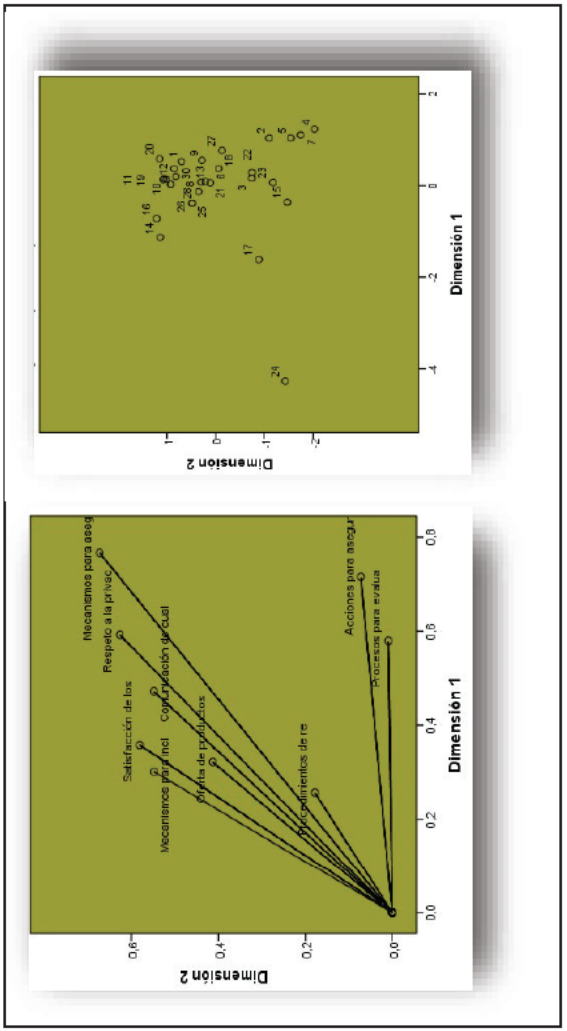



Fuente: Elaboración propia a partir de cálculos en SPSS.

**Dimensión 6.** ***Productos y servicios***

La correlación de las variables de la dimensión de productos y servicios, indica la relación estrecha del componente analizado en especial con la existencia de mecanismos para garantizar el respeto a la privacidad de la información y confidencialidad de los clientes y los mecanismos para incluir el diseño de materiales que permitan el reciclaje la reutilización y la recuperación de los materiales, se evidencia que las microempresas productoras de derivados lácteos deben evaluar de manera adecuada los procesos para garantizar la seguridad de los productos y el debido proceso para las quejas y reclamos ya que están lejos de la homogeneidad de las respuestas de la dimensión; es necesario que las empresas tomen especial atención en los procesos para evaluación de riesgos de los productos garantizando la seguridad en el diseño y componentes utilizados, libre de materiales tóxicos y eficientes en el uso con las acciones para asegurar la promesa de venta, la adecuada respuesta a las quejas y reclamos y el servicio postventa para los clientes, usuarios y/o consumidores teniendo en cuenta las expectativas de los mismos ya que son importantes definiendo la dimensión.

FIGURA 7
PUNTOS DE OBJETO Y ETIQUETADO POR EMPRESA.




Fuente: Elaboración propia a partir de cálculos en SPSS.

## Conclusiones

- Las microempresas productoras de derivados lácteos del departamento de Boyacá deben ser conscientes que el éxito económico no depende únicamente de las estrategias de rentabilidad de la empresa, sino que también del involucramiento de los grupos de interés y de la protección del ambiente adoptando prácticas de la responsabilidad social empresarial que contribuyan con la sostenibilidad en el largo plazo.
- Es necesario que las microempresas implementen dentro de sus organizaciones una plataforma estratégica que incluya, políticas sociales teniendo en cuenta aspectos fundamentales como medio ambiente, empleados, localización en el departamento de Boyacá, clientes dentro y fuera de la región, proveedores que suministran la cadena productiva de los lácteos, comunidad en donde opera la planta y el negocio, planeadas de acuerdo con las necesidades y objetivos de cada una de las microempresas empresas esto con el fin de dar claridad a lo que se quiere lograr en el mediano y largo plazo .
- La presente investigación evidencia la existencia de una relación significativa de las variables de la responsabilidad social empresarial, estas enmarcadas dentro de las seis dimensiones, que promueven la integración de políticas públicas para el desarrollo de la RSE dentro del departamento, esto haciendo énfasis en que es importante que se establezcan lazos entre las entidades públicas y privadas como universidades para el desarrollo de

proyectos que ayuden con el crecimiento de la comunidad del departamento y en este caso con las microempresas de derivados lácteos para que fortalezcan la cadena productiva haciendo productos con impacto social responsable y cuidadoso con el medio ambiente.

- Del total de los empresarios encuestados manifiestan estar dispuestos a implementar políticas de RSE que ayuden con el medio ambiente y los actores que integran el proceso productivo de forma interna con los trabajadores o externa con la comunidad en general.
- Las microempresas en Boyacá son socialmente responsable cuando se comprometen con el desarrollo sostenible del medio ambiente, el bienestar y el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, sus familias y la comunidad en general.
- Para lograr que las empresas productoras de derivados lácteos sean exitosas en cuanto a la responsabilidad social empresarial, se requiere que conozcan los impactos ambientales que causan la producción, que definan y establezcan una base para mejorar continuamente su desempeño de modo de satisfacer a las partes que intervienen en el proceso productivo ya sea proveedores, empleados, clientes, comunidad en general, pero de acuerdo con eso se considera que actúan muy poco en acuerdo con la evaluación de los resultados la materia, por lo que puede esperarse que la relación entre la protección ambiental y los resultados positivos sean mayores en las empresas lácteas como alpina o colanta que están más orientadas al consumidor,

puesto que su reputación ambiental es más probable que afecte sus ventas.

- Para el empresario el concepto de responsabilidad social es asociado a regalar o a hacer donaciones de sus productos, es por ello que de manera general se alcanza un 70,27% de la RSE dando un nivel aceptable; es necesario prestar atención a los lineamientos que proporciona la normatividad existente integrándolas de manera progresiva y convirtiéndola en una ventaja competitiva de valor agregado, que den resultados en el mediano y largo plazo; es el compromiso que tiene cada una de las microempresas con sus trabajadores, proveedores y clientes, con el gobierno, la sociedad, sus competidores, productos y el medio ambiente.
- Una debilidad para las microempresas es la falta de recursos humanos y financieros que hace que los propietarios vean las actividades de RSE como algo secundario o como una inversión que no genera rentabilidad en el corto plazo, además que al estar en constante presión de tiempo y tareas tienen poca tiempo para planear estratégicamente las actividades futuras, especialmente si éstas se consideran ajenas al ciclo de vida de los productos.
- La responsabilidad social empresarial es tarea no sólo de los empresarios sino también de todos los actores que intervienen de forma interna o externa ya sea empleados, de gobernantes y gobernados; de aquí que el estudio de la RSE en Boyacá tiene un largo camino que recorrer, tanto desde el punto de vista práctico como desde lo teórico.

- La literatura existente afirma que las empresas son cada vez más conscientes de la aplicación de la RSE y del cuidado del medio ambiente por la crisis actual, que no es posible separar la operación del negocio de su responsabilidad social; los hallazgos encontrados en esta investigación reflejan el poco interés en la RSE, por no decir que hay cierta ausencia en cuanto a una cultura de responsabilidad social, pues si bien es cierto que hay políticas que requieren ser apoyadas, también existen otras de autorregulación de la conducta, relaciones transparentes con la sociedad, diálogo y participación con la comunidad y liderazgo social en donde lo que se precisa es voluntad directiva para mejorarlas.

## Referencias bibliográficas


- Aguilera, A. y Puerto, D. (2012). Crecimiento empresarial basado en la Responsabilidad Social. *Pensamiento y gestión*, (32), pp. 1-26.
- Camacho, M. (2015). La responsabilidad social empresarial: estrategia de posicionamiento y competitividad en el programa de Optometría de la Universidad de La Salle. *Ciencia y tecnología para la salud visual y ocular,* 13(2), pp.127-134.
- Cancino, C. y Morales, M. (2008). Responsabilidad social empresarial. *Serie documento docente Nº1*. Universidad de Chile. Recuperado de: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/101010/Evaluativas/EvaluativaUnidad2/teorias_rse.pdf
- Comisión de las comunidades europeas (2001). *Libro verde, fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. Obtenido el 23, 03, 2014 desde http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/es/com/2001/com2001_0366es01.pdf

• Correa, J. (2007). Evolución histórica de los conceptos de responsabilidad social empresarial y balance social. *Semestre económico*, 10(20), pp. 87-102.
• Crespo, R. (2010). Entre el concepto y la práctica: responsabilidad social empresarial. *Estudios gerenciales,* 26(117), pp. 119-130.
• Díaz, L. (2002).*Estadística multivariada inferencia y métodos.* Bogotá, D.C, Colombia: Panamericana forma e impresos S.A.
• Gobernación de Boyacá (2008 – 2032). Plan regional de competitividad de Boyacá. Recuperado de https://gestionpublicaturismo.files.wordpress.com/2013/08/boyaca-plan-regional-de-competitividad-20081.pdf
• Gutiérrez, R. Avella, L. y Villar, R. (2006). *Aportes y desafíos de la responsabilidad social empresarial en Colombia*. Fundación Carvajal. 1, pp. 7-94
• Comisión de las comunidades europeas (2001). *Libro verde*. Recuperado de http://www.oiss.org/atprlja/?Libro-verde-sobre-Responsabilidad
• Lozano, J y Soler, I. (2000). La empresa en la sociedad: responsabilidades éticas. En A.M. Güell, y M. Vila (Eds.), América Latina y España: un mundo compartido, pp. 29-43.
• Núñez, C. (2012). *Identificación y propuesta de mejoramiento de la gestión del conocimiento en el centro de desarrollo agropecuario y agroindustrial (cedeagro) Sena-regional Boyacá.* (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Colombia, Bogota, Colombia.
• OCDE (2004). Principios de gobierno corporativo de la OCDE. Recuperado 1/04/2015 desde https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf
• OCDE (2013). Líneas directrices de la OCDE para empresas multinacionales revisión 2011, OECD Publishing. Recuperado 1/04/2015 de: http://dx.doi.org/10.1787/9789264202436-es
• Organización internacional del trabajo. (2008). *Helpdesk de la oit*. Recuperado 14/11/2015 de: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---multi/documents/publication/wcms_142694.pdf

• Porter, M. y Kramer, M. (2011), La creación de valor compartido, *Harvard Business Review*, 89 (1), pp. 32-49.
• Turriago, A. (2008).Responsabilidad social empresarial de empresarios, gerentes y trabajadores en la sociedad del conocimiento visión de Peter Drucker. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, IV (7), pp 7-18
• Valenzo, M., Galeana, E., y Martínez, J. (2015). Competitividad y supply chain management en la industria exportadora de aguacates en México. *Revista internacional administración y finanzas*, 8(2), pp 1-19.

# El perfil de personas resilientes y organizaciones resilientes ante un entorno laboral complejo

Martha Patricia López Garza

**Introducción**

Conforme pasa el tiempo cada vez cobra mayor importancia para las empresas contar con personas que se adapten a los cambios y que se sobrepongan a las dificultades y saquen partido de ellas. Ser resilientes hoy día es una necesidad.

En esta realidad actual tan compleja, las personas y las organizaciones están vulnerables ante la incertidumbre y la resiliencia permite soportar los desafíos del cambio, enfrentar las situaciones de crisis y de conflictos.

¿Por qué algunas personas y algunas organizaciones pueden superar la crisis y otras se quedan en el intento? La respuesta a esta interrogante de acuerdo a lo planteado en este trabajo, es que reside en la resiliencia.

El objetivo del trabajo se centra en describir los orígenes de la resiliencia, su importancia en la vida de las personas y su utilidad en el ámbito organizacional. Así mismo se presentan dos perfiles uno de personas resilientes y otro de organizaciones resilientes que contemplan las características más relevantes que deben de tener tanto los trabajadores como las empresas, con base a diversas investigaciones realizadas en países de América Latina, Europa y Estados Unidos.

## Marco Teórico

### *Contexto Histórico*

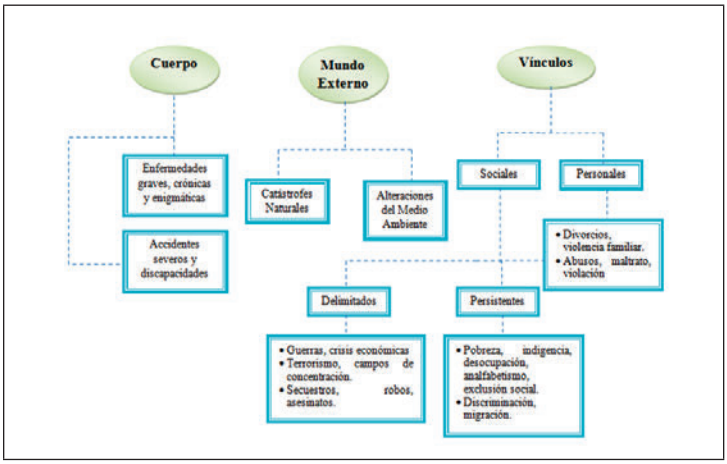
El término resiliencia proviene del latín resilio, es decir volver atrás, dar un salto o rebotar. Se comenzó a emplear en la física y Michael Rutler, lo acuñó en 1972 para las ciencias sociales. No es la primera vez que en el campo del desarrollo organizacional o la psicología se empleen términos de otras disciplinas, por ejemplo, estrés es tomado de la mecánica, que define el esfuerzo al que está sometido un material. Resiliencia se usa en la física de los materiales para expresar la capacidad de recuperación del esfuerzo. Es decir, la capacidad de un material de volver a su estado original (Turienzo y Sala, 2011).

Este concepto atravesó el mundo de la física para saltar al de la biología y Darwin lo utilizó para describir una característica de la evolución y fue la psicología social la que logró extender el concepto de resiliencia como característica de los grupos humanos.

La resiliencia en el ámbito de la psicología surge por primera vez como consecuencia de los esfuerzos por conocer aquellos factores que causan y permiten la evolución de la psicopatología, en la década de los años 70 del siglo XX, donde algunos investigadores encontraron que a pesar de lo previsto en una población infantil que vivía en condiciones adversas, habían desarrollado una adaptación positiva, producto del proceso de la interacción dinámica entre factores de riesgo y factores protectores que permite que la persona supere la adversidad[1] (Infante, 2002).

1) Adversidad: Es un término que designa la exposición de una persona a un conjunto de riesgos de diversos tipos, o a situaciones especificas de la vida.
Adaptación positiva: Una adaptación puede considerarse positiva porque no se produce signo alguno de desajuste en condiciones adversas.
Proceso: Los factores de riesgo y de protección provienen de cuatro niveles de influencia: personalidad, familia, comunidad y valores culturales (Infante, 2002, p.27).

Figura 1
Tipos de adversidad




Fuente: Muñoz, J. (2015). El docente como modelo resiliente en la formación universitaria. Notas de curso UAM-A, p.32.

Dentro de este contexto se diferencian dos generaciones de investigadores. Una que comienza a principios de los setentas, en donde el interés está centrado en observar las cualidades personales que le permiten al individuo superar la adversidad y la segunda generación se centra en estudiar los factores externos al individuo que provocan la adaptación resiliente (Infante, 2006). Este enfoque posee la ventaja de considerar que este proceso no es responsabilidad única del individuo, sino de la ecología que lo rodea, y desde el cual se parte para explicar cómo en el ámbito organizacional la promoción de resiliencia pasa a ser una responsabilidad compartida.

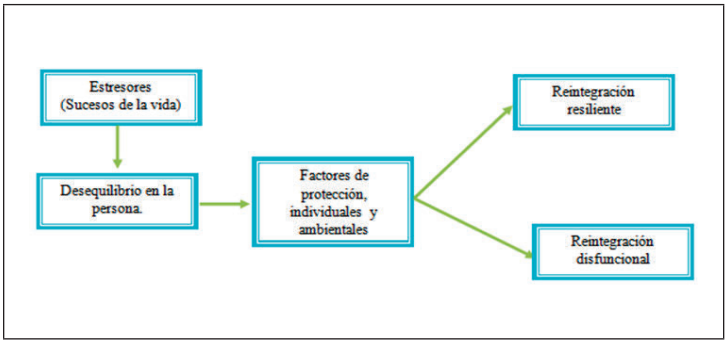
Concepto de resiliencia. Las definiciones de resiliencia son diversas:

> Es la capacidad del ser humano para hacer frente a las adversidades de la vida, superarlas y ser transformado por ellas de manera positiva. (Turienzo y Sala, 2011, p.9)

La mayoría de las definiciones tienen coincidencias en el sentido de verla como una respuesta global, donde se ponen en juego, mecanismos de protección emocionales y racionales que le permiten al individuo salir fortalecido. (Melillo, Suárez y Cuestas, 2006)

Ahora bien, también existe el lado opuesto, por ejemplo Mayhew, K y Mayhew, M (2003) en la figura dos plantean dos caminos: una reintegración funcional o resiliente o una reintegración disfuncional.

Figura 2
Estresores en el individuo




Fuente: Adaptada por la autora del modelo de Mayhew, K y Mayhew, M (2003), La resiliencia en Estados Unidos: Desarrollos recientes y aplicaciones prácticas, p. 274.

## Metodología

El aspecto central de este trabajo consiste en desarrollar tanto un perfil de personas resilientes como de organizaciones

resilientes con base a los diversas investigaciones realizadas en Brasil, Estados Unidos y España, ya que como señala Schneider (2008), en América Latina en la última década las empresas han aprendido a vivir con huracanes, han internalizado como concepto clave de adaptación, y la capacidad de reinventarse.

El uso de la resiliencia en el ámbito organizacional no tiene mucho tiempo, sin embargo ya se le ha definido como la capacidad que tiene la empresa para absorber los cambios, las crisis y seguir siendo funcionales (Smith y Graetz, 2011).

Otros autores hacen un acercamiento más preciso a su conceptualización. Por ejemplo Medina (2012) señala tres dimensiones en torno a ella:

La capacidad para prevenir la ocurrencia de consecuencias negativas ante un evento, el empeoramiento de las mismas con el paso del tiempo y finalmente, la capacidad de recuperación de dichas consecuencias negativas.

Asimismo señala el autor, que hay diversas causas o factores disruptores que preceden el desarrollo de la resiliencia, estos pueden ser de origen interno (propios de la empresa) como problemas financieros, estratégicos o de operación; o bien de origen externo como terremotos, accidentes, ataques terroristas (ajenos de la empresa).

**Perfil de una organización resiliente**

Las empresas resilientes son aquellas capaces de absorber cambios y rupturas, tanto internos como externos, sin que se vea afectada su rentabilidad e incluso desarrollando una flexibilidad tal, que a través de procesos de rápida adaptación puedan obtener beneficios adicionales, derivado de las circunstancias adversas.

Actualmente, señalan Buckingham y Elifton (2013), muchas organizaciones se han apartado de la cultura de mando y control para adoptar otra forma de cultura en la cual las personas tienen más poder, mas libertad y mas reconocimiento para poder afrontar la adversidad, ya que como menciona Caccia (2013), el estado natural de la vida es de competencia y las organizaciones están promoviendo la resiliencia para ser más competentes.

Diversas empresas cuentan con programas de resiliencia, algunos de ellos en línea para capacitar a los empelados. Algunos ejemplos como señala Kachgal (2015) son: manejo de riesgo, recuperación en caso de desastre, administración de crisis, seguridad física, cibernética y planeación de emergencia. También se utiliza para el incremento o desarrollo de la resiliencia el trabajo colaborativo. Los autores Turienzo y Sala (2011) proponen crear como aspecto fundamental para desarrollarla equipos de trabajo donde se refuerce la autonomía, y el desarrollo interpersonal (a través de la retroalimentación, comunicación, empatía), los factores estratégicos (estableciendo metas realistas, adaptando soluciones creativas y evaluando los resultados) y los factores de visión (desarrollando una visión conjunta de equipo).

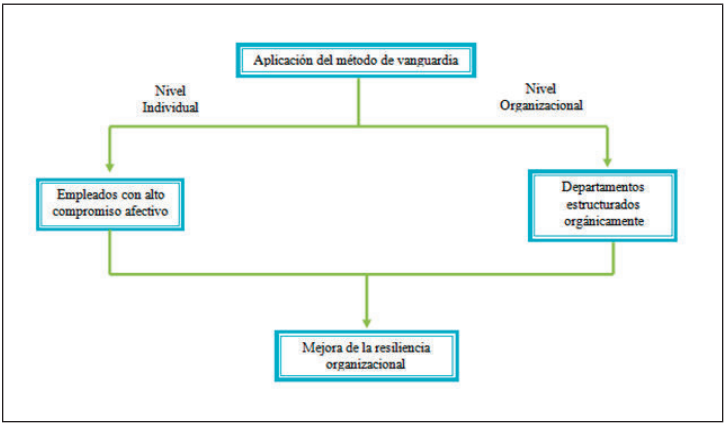
Asimismo, Guillen (2013) señala que las empresas resilientes activan seis puntos fundamentales en las relaciones laborales: buscan favorecer los contactos cara a cara, aplican políticas consensuales, entre todos incentivan la cooperación, la buena convivencia, fomentan el aprendizaje mutuo de dar y recibir apoyo, ponen metas realistas para desarrollar a los trabajadores y promueven la participación.

La cultura organizacional se orienta a aceptación de los errores sin buscar culpables con una comunicación abierta (Dickens, 2015).

Asimismo se delega la toma de decisiones para dar respuestas rápidas a circunstancias adversas e impredecibles.

Jaaron y Backhouse (2014) aunado a esto, proponen un modelo conceptual donde señalan dos elementos clave: el compromiso afectivo como uno de los valores centrales que desean desarrollar en los trabajadores y generar departamentos estructurados orgánicamente (figura 3).

Figura 3
Dos dimensiones determinantes de las organizaciones resilientes




Fuente: Jaaron, A. y Backhouse, C. (2014), Service organizations resilience through the application of the vanguard method of systems thinking, p.2037. Traducida por la autora.

De acuerdo con la figura anterior, el primer elemento se logra a través de la interacción, el intercambio social en los equipos, y el segundo, basado en el enfoque de los pensadores sistémicos, la organización es un organismo vivo y complejo dadas las interconexiones entre los integrantes, emitiendo respuestas rápidas, las empresas capaces de adaptarse y sobrevivir a la adversidad.

Hay otras investigaciones que identifican una serie de aspectos que incrementan el nivel de resiliencia organizacional. Hopkin (2014) señala cinco riesgos:

- Riesgo de radar: Capacidad de anticipar los problemas y aprovechar nuevas oportunidades.
- Recursos: Los recursos bien diversificados proporcionan la flexibilidad para responder a la adversidad.
- Relaciones y redes: Cuando fluye la información de riesgo a través de la organización se previene la "ceguera de riesgo".
- Respuesta rápida: Capacidad que impide el avance de un incidente en una crisis.
- Revisar y adoptar: Aprender de la experiencia y hacer las mejoras necesarias.

Finalmente hay un recurso de intervención más avanzado, basado en un modelo de acción resiliente (MAR) de Veliz (2014), donde el aspecto central son las personas, su desarrollo a través de comunidades de aprendizaje. Desde una perspectiva sistémica posee un discurso alineado a la comprensión integral del ser humano y donde la cultura a desarrollar es la de auto cuidado. Asume que la misión, visión y valores de la organización deben sostenerse en la conducta de las personas, en sus rutinas diarias, apuesta por el fortalecimiento de la identidad organizacional, los valores y la ética empresarial (fig. 4).

Figura 4
Perfil de organizaciones resilientes




Fuente: Elaboración propia.

**Perfil de personas resilientes**

La resiliencia es una capacidad intrínseca, pero también se puede desarrollar, se puede aprender. La diferencia entre las personas consideradas como resilientes y las no resilientes, radica en su capacidad de utilizar las habilidades que poseen para salir adelante y los apoyos con los que cuenta para ello, familia, amigos, etc.

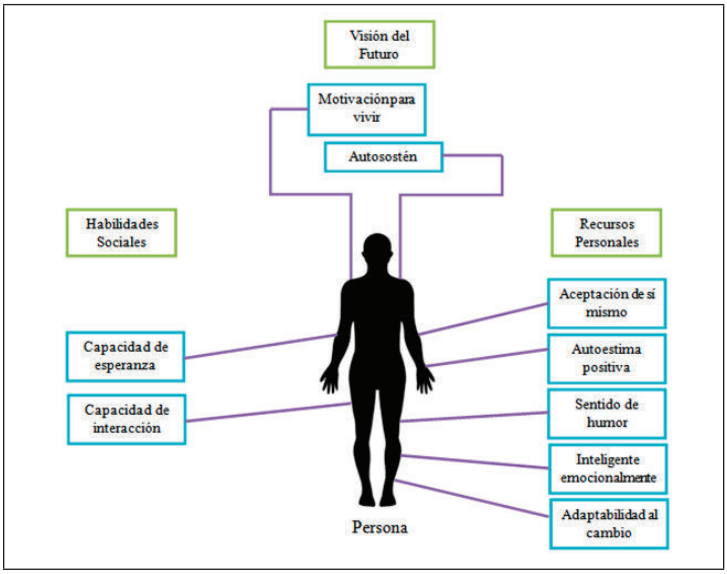
Hay una serie de características que se han encontrado en las personas resilientes:

- Capacidad de introspección
- Iniciativa
- Sentido del humor
- Capacidad de interactuar
- Creencias de que se puede (Muñoz, 2016)
- Resuelve problemas de manera realista

- Autocontrol
- Autoestima positiva
- Motivación para vivir (Guillen, 2013)
- Adaptabilidad al cambio
- Inteligente emocionalmente
- Disciplina
- Sentido de responsabilidad (De Souza y Machado, 2013)
- Autosostén (confirmación de creencias)
- Capacidad de esperanza (redes de sostén)

Finalmente cabe mencionar que la resiliencia es una oportunidad de cambio que se da dentro de un contexto y la persona decide en quien se quiere convertir (fig. 5)

Figura 5
Perfil de personas resilientes




Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

A lo largo del capítulo se describe que la resiliencia es una herramienta que otorga una ventaja competitiva a las organizaciones para afrontar situaciones de crisis, que generan frustración y convirtiendo cada momento difícil en una oportunidad de crecimiento.

El estudio de la resiliencia organizacional hace un llamado a la responsabilidad colectiva, que promueva la calidad de vida de las personas, el auto cuidado, el trabajo colaborativo y el establecimiento de redes. Las empresas deben apuntar a instalar el cuidado interno de las personas, para constituir la resiliencia organizacional.

Cabe señalar que tanto las personas como las organizaciones tienen la oportunidad de potenciar su resiliencia, ya que el poder de esta reside en todos los seres humanos.

## Referencias bibliográficas


- Buckingham, M y Clifton, D. (2013) Ahora descubra sus fortalezas. México: Norma.
- Caccia, E. (2013, 8 de Septiembre). Sistemas resilientes. Periódico Reforma. Sección Nacional, p.9.
- De Souza, C. y Machado I. (2013). Emprendedorismo e resiliencia: mapeamento das competencias técnicas e comportamentais exigidas na atualidade. Revista Pensamento y Realidade, 28(2), 59-77
- Dickens, P. (2015). Strategic O.D. and complexity. Facilitating Emergent Chance. O.D. Practitioner 47(3), 38-43
- Guillen, C. (2013). ¿Cómo afrontar el próximo año? Claves para ser resilientes. Gestión Práctica de Riesgos Laborales 100, 50-55
- Hopking, P. (2014). Achieving enhanced organizational resilience by improved management of risk; Summary of research into the

principles of resilience and the practices of resilient organisations. Journal of Business Continuity and Emergency Planning, 8(3), 252-263.

• Infante, F. (2002). Análisis de cuatro programas de América Latina que trabajan con un marco conceptual de la resiliencia. En Van, F (Ed). Resiliencia en programas de desarrollo infantil temprano (p.25-30). La Haya.

• Infante, F. (2006). La resiliencia como proceso: una revisión de la literatura reciente. En Melillo, A. y Suárez, E. (ed). Resiliencia, descubriendo las propias fortalezas (P.31-56). Buenos Aires: Paidós

• Jaaron, A. y Backhouse, C. (2014). Service organisations resilience through the application of the vanguard method of systems thinking: a case study approach. International Journal of Production Research 52(7), 2026-2041.

• Kachgal, J. (2008). The synergy needed for business resilience. Journal of Business Continuity and Emergency Planning, 9(1), 10-17.

• Mayhew, K y Mayhew, M. (2003). La resiliencia en Estados Unidos: Desarrollos recientes y aplicaciones prácticas. En Manciaux, M. (Ed). La resiliencia: resistir y rehacerse. (p. 239-279). Barcelona: Gedisa.

• Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. Gestión y Estrategia 41, Enero/Junio, 29-39.

• Melillo, A. Estamatti, M y Cuestas, A (2006). Algunos fundamentos psicológicos del concepto de resiliencia. En Melillo, A y Suárez, E. (Ed). Resiliencia descubriendo las propias fortalezas. (p. 83-101). Buenos Aires: Paidós.

• Muñoz J. (2015). El docente como modelo resiliente en la formación universitaria. (Notas de curso), México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Azcapotzalco.

• Schneider, B. (2008). Resiliencia. Como construir empresas exitosas en contextos de inestabilidad. Barcelona: Grupo Editorial Norma.

• Smith, A. y Graetz, F. (2011). Philosophies of Organizational Change. Reino Unido: Edward Edgar.

• Turienzo, R y Sala, P. (2011). Gana la resiliencia. Madrid: Editorial Empresarial.
• Veliz, F. (2014). Resiliencia organizacional. Barcelona: Gedisa.

# Metodologías del talento humano y su importancia en el desarrollo del capital intelectual

Martha Patricia Ibarra Olguín

**Introducción**

La investigación aborda las diferentes metodologías que se han aplicado para la determinación del talento humano, evidenciando su influencia e importancia en el desarrollo del capital intelectual. El enfoque en el que se desarrollará la investigación es el talento humano, a través de una revisión documental para sustentar el marco teórico. Así mismo se presenta su desarrollo en 3 apartados: el primero de ellos acerca del capital intelectual, el segundo apartado sobre el talento humano, un tercer apartado que habla sobre las metodologías aplicadas a la superdotación y/o Talento. Se finalizará con una conclusión y bibliografía.

**Marco teórico**

*Capital intelectual*

La tercera ola de riqueza trajo consigo la denominada sociedad del conocimiento o la economía del conocimiento. Se inició aproximadamente a mediados de los años cincuenta del siglo XX; desafío todos los principios de la industrialización, puesto que sustituye los factores tradicionales de la producción industrial: tierra, mano de obra y capital, por el conocimiento. Mientras que el sistema de riqueza de la segunda ola trajo la producción en serie para grandes masas

de consumidores, la tercera ola desmasifica la producción, los mercados y la sociedad.

El nuevo sistema de riqueza no sólo ha impulsado cambios importantes en las relaciones de los seres humanos con el tiempo y el espacio, sino con un tercer fundamento profundo: El conocimiento. Estos cambios en la forma de relacionarse con el conocimiento tienen un poderoso efecto sobre la riqueza del mundo real, en quién y cómo la consigue; se intensifica la competitividad y se acelera la innovación, se crean continuas turbulencias y renovaciones en los métodos, los mercados y la gestión. Industrias y sectores enteros pueden superar la producción y el consumo masivo, sustituirlos por productos y servicios de mayor valor agregado y más personalizado; los cambios en el conocimiento exigen una toma de decisiones más rápida e inteligente en condiciones cada vez más complejas.

Los cambios que han ocurrido en la economía a través de los últimos años han ocasionado que el conocimiento y la información sean fuentes de ventajas competitivas y de éxito tanto para las empresas como para los países. Lo importante es entender el reto de las distintas dinámicas a las que están sometidos estos dos factores y sobre todo las diversas leyes económicas que las gobiernan. Se ha dado como resultado, un cambio en la economía desde la industria a los servicios, incluso en la mentalidad competitiva de la industria, la cual incluye más información sobre el funcionamiento de los productos, lo que a su vez, ha dado lugar al problema de la administración del conocimiento, por lo que se han generado diferentes teorías para encontrar una solución a ese problema. La teoría del capital intelectual es uno de los últimos impulsos en esta línea de pensamiento, las raíces teóricas del capital intelectual se pueden trazar en dos corrientes: la corriente de medición, enfocada

en la necesidad de desarrollar un nuevo sistema de información midiendo los datos no financieros a lo largo de los tradicionales sistemas financieros; por el otro lado, la corriente estratégica que ha estudiado la creación y el uso del conocimiento, así como las relaciones entre conocimiento y el éxito o la creación de valor.

El tema de capital intelectual es un tema algo nuevo, el término fue acuñado en 1969 por el economista John Kenneth Galbraith, quién le da un significado de acción intelectual, más que un mero conocimiento o puro intelecto. Por lo que, se puede considerar tanto una forma de creación de valor como un activo intangible. A partir de este momento, la definición de capital intelectual ha sido abordada por diferentes teóricos y ha venido evolucionando a través del tiempo, agregándosele varios componentes como: los nombres de productos y marcas, liderazgo en tecnología, formación de empleados, rapidez en la respuesta a las solicitudes de servicio al cliente, el potencial del cerebro humano, entre muchas más. Esta forma de capital es la responsable de que muchas empresas se puedan vender por una suma varias veces superior al valor registrado en libros.

Se puede decir, que el concepto de capital intelectual se refiere a la combinación de activos inmateriales que hacen posible el funcionamiento de la empresa. Annie Brooking (1997), ha dividido el capital intelectual de la empresa en cuatro categorías: activos de mercado; activos de propiedad intelectual; activos centrados en el individuo y activos de infraestructura.

Se entiende por activos de mercado el potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado, tales como las marcas, los clientes y su fidelidad, el prestigio del negocio, canales de distribución, contratos, licencias, franquicias, entre otros más. La función de estos

activos es que los clientes conozcan la identidad de la empresa y lo que hace.

En cuanto a los Activos de Propiedad Intelectual incluyen el *know how*, los secretos de fabricación, derechos de autor, patentes y todos los derechos de diseño, así como también las marcas de fábrica y de servicios.

Los activos centrados en el individuo son aquellas cualificaciones que conforman al hombre, comprenden entre otros: el conocimiento, la pericia colectiva, la creatividad, la habilidad para resolver problemas, el liderazgo, capacidad empresarial y de gestión. Esta naturaleza de activos sólo es propiedad del hombre, no de la organización.

Las tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización, constituyen los activos de infraestructura, entre los que tenemos la cultura corporativa, las metodologías para el cálculo de riesgos, los métodos de dirección de las fuerzas de ventas, la estructura financiera, bases de datos, sistemas de información, es decir, básicamente los elementos que definen la forma de trabajo de la organización

Roos (1997), plantea que el capital intelectual abarca las relaciones con los clientes y los socios, la infraestructura de la empresa, la innovación, el conocimiento y pericia de los que conforman la organización. Como concepto, aporta técnicas que hacen que los directivos administren mejor la organización.

Benavides (2003), nos indica que de manera general, en la literatura referente al capital intelectual se identifican tres elementos: Capital Humano; Capital Estructural y Capital Relacional.

Considera como el factor más importante del capital intelectual al Capital Humano, por ser una fuente de innovación y renovación estratégica en la empresa, enfocándose

a aspectos que poseen los individuos, como la experiencia, el conocimiento, la motivación, habilidad de razonamiento, lealtad, entre otras más. El capital humano va dirigido a la mejora de las capacidades del individuo y a la capacidad de innovación en los grupos de trabajo. Se entiende como el activo intangible por excelencia, ya que es indisociable de su portador, lo que aporta importancia a la gestión humana en los procesos que se refieren a la administración del capital intelectual.

El capital estructural es el elemento que permite la creación de riqueza por medio de la transformación del trabajo del capital humano. Representa el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que, en un principio, puede estar latente en las personas y equipos de trabajo de la organización, quedando incluidos todos aquellos conocimientos ya estructurados que otorgan eficiencia y eficacia interna. El capital estructural es susceptible de ser clasificado en: capital tecnológico y capital organizativo.

El capital tecnológico lo podemos entender como la habilidad estructural de la empresa para crear futuras innovaciones y por lo tanto riqueza, en un sentido más amplio, lo entendemos como el conocimiento de la organización enfocado a cómo se desarrollan las actividades básicas.

En cuanto al capital organizativo, lo entendemos como la habilidad de las empresas para integrar sus competencias en nuevos y flexibles métodos, así como desarrollar nuevas cuando sea requerido. Esta clase de capital está representado por los mecanismos de vinculación y movilización de los diversos factores productivos, que crean valor y también determinan la eficiencia y la propia capacidad de innovación de la empresa, haciendo referencia a aquellos componentes del capital estructural que señalan las acciones y el

modo de hacer las cosas, en un esfuerzo por trasladar, transferir y capitalizar el capital humano. Gran parte de este conocimiento no está formalizado, se encuentra más bien distribuido a lo largo de toda la empresa en forma de políticas organizativas y se ve reflejado en los principios y valores que conforman la cultura organizacional.

El capital relacional puede ser entendido como la habilidad de la empresa para interactuar positivamente con la comunidad empresarial y de esta forma estimular su potencial de creación de riqueza, fortaleciendo el capital humano y el estructural, lo ubicamos en los elementos con diferente grado de intangibilidad que encontramos en la relación con los clientes, proveedores y otros agentes del entorno de la organización. La esencia de esta dimensión del capital intelectual es el conocimiento que existe de las relaciones externas a la empresa y su valor competitivo puede ser medido como una función de supervivencia.

Se requiere precisar que para producir cualquier tipo de conocimiento, se debe contar con una base de información que ha sido internalizada por el individuo, quién la reflexiona, organiza mentalmente, logrando un nivel alto de correspondencia entre la percepción que se logra del mundo de los hechos y la representación que se haga de la misma en el mundo de las ideas. Lo anterior se complementa con el significado que el sujeto le asigne a la información recibida, lo que permite su reinterpretación y transformación secuencial, lo que conforma el insumo principal para la producción de conocimientos.

Como bien sabemos, Senge (1993), nos señala que las organizaciones aprenden a partir del aprendizaje de sus individuos, sin embargo, el hecho de que los actores organizacionales crucen procesos para desarrollar sus conocimientos y en consecuencia aumenten su capital humano, no es

garantía que exista trasferencia al ámbito de la empresa en todo su contexto, lo cual solo sucederá en la medida en que se gestione un proceso de fortalecimiento del trabajo individual y en equipo del ámbito donde desarrollen sus actividades. Incluso, el autor sugiere diseñar organizaciones inteligentes, partiendo de lo que nombra "La Quinta Disciplina", planteando una serie de herramientas que orienten la formación de un pensamiento sistémico, a partir de un cuerpo de conocimiento sobre los patrones de comportamiento de los individuos y las organizaciones, de tal manera que se puedan modificar en función de conductas disciplinadas que permitan el trabajo con modelos mentales significativos de aprendizaje.

En concordancia con lo arriba planteado, la dinámica del conocimiento se determina en base a la distinción de los diferentes tipos de conocimiento que existen: científico, técnico, explicito, tácito y cuyos elementos muy característicos nos indican las diferencias estrictas entre uno y otro. Al respecto, Padrón y Chacín (1995), señalan la existencia de dos niveles significativos: descriptivo y explicativo. El conocimiento descriptivo, se reconoce en las múltiples percepciones que se tienen de una realidad determinada y se organizan mentalmente, mientras que la explicativa, va más allá, edificando relaciones de interdependencia entre los elementos caracterizadores de esa realidad.

Por otra parte, Klein (1998) señala que las empresas definirán modelos de gestión que tengan un carácter estratégico para lograr competir con éxito en la sociedad del conocimiento. Ese proceso debe ir acompañado de un fortalecimiento permanente de los mecanismos de transferencia en el entorno interno y externo de la organización, lo que va a determinar las ventajas competitivas de una con respecto a las otras.

Las empresas, como lo señala Acurero (1995), deben apresurarse a convertir los conocimientos en verdadero capital de una economía desarrollada. Plantea la necesidad de que no solo se utilice un criterio de racionalidad mental aplicado al trabajo, sino que se incluyan una serie de actitudes y aptitudes, destrezas, inventiva y creatividad, con la intención de lograr una mayor eficiencia organizacional.

La producción y transferencia de conocimiento implica aprendizaje y asimilación y a la negociación una relación de compra-venta, lo que significa conocimiento en capital. La propiedad que tiene el conocimiento en la época actual de capitalizarse, nos lleva a pensar en las diversas modalidades que asume el capital dentro de las instituciones. En este sentido se puede hablar de capital intelectual como el principal activo con que cuentan las empresas del tercer milenio.

En la actual sociedad del conocimiento, el capital humano se vuelve un recurso que adquiere una importancia esencial. El arquetipo está enfocado en la capacidad que tiene el individuo de producir transformaciones de todo tipo, a partir de sus destrezas y talentos. En el individuo, la experiencia, habilidades naturales, aptitudes y actitudes forman parte del receptáculo natural de capacidades que se pueden combinar de manera dinámica, aumentándolas progresivamente. Este tipo de capital representa el total de activos acumulados a partir de la persona o de la inversión realizada por la organización para el desarrollo de su personal.

El capital humano tiene carácter de intangible, ya que está relacionado con las ideas, conceptos, argumentos o esquemas mentales a nivel del individuo, y que por sus cualidades particulares pueden ser expresados a través de la producción de bienes o servicios. Como lo plantean Edvinsson y Malone (1998), es producto de la combinación de

conocimientos, destrezas, inventiva y capacidad de los individuos de una organización para desarrollar eficientemente sus actividades, incluye valores, cultura, creencias, motivaciones, experticia, reconversión de conocimiento, comprensión operativa, perspectivas, capacidad para producir conocimiento, capacidad para procesar información, motivaciones productivas, disposición para emprender, crear e innovar en los procesos.

El capital intelectual resulta de articular de manera ágil, dinámica y flexible los activos organizacionales que constituyen el capital humano, el estructural y el relacional. Es así que el capital intelectual se ha ido convirtiendo en el recurso capaz de generar mayor dinamismo en la trasformación de las organizaciones, aunque también cuenta con elementos de obsolescencia, representadas por el agotamiento de sus capacidades para soportar cambios del entorno. Por lo que se hace necesario la búsqueda de la mejora continua en los procesos y productos, con un permanente aumento de valor, lo que se va a relacionar con el grado de respuesta e innovación que tengan las empresas frente a un mundo cada vez más competitivo y turbulento.

De esta manera se observa la gestión de capital intelectual desde una dimensión bastante amplia, que rebasa lo individual, para penetrar los espacios organizacionales, por lo que la gestión de capital intelectual es un aspecto clave que debe incluirse en la filosofía, misión, visión, políticas, planes de acción y procesos internos, a partir del reconocimiento de la necesidad de compartir información, producir y transferir el conocimiento.

Se consideran algunos aspectos que apoyan a gestionar la producción de capital intelectual, tales como:

a. Tomar en cuenta dentro de la elaboración de la misión, visión, elementos de las etapas de planeación, gerencia y evaluación de la producción y desarrollo del capital intelectual.
b. Establecer políticas en las que se contemple la identificación e indexación de capital intelectual, naturaleza y alcance del capital intelectual organizacional, la generación y aumento del capital intelectual, el logro de objetivos organizacionales, la asignación de recursos, la internalización de funciones, roles y tareas en los actores, Foda organizacional, métodos de registro del capital intelectual, crecimiento y adquisición de este capital, la gestión estratégica, la formación continua del trabajador del conocimiento, entre otros más.
c. Elaborar un plan de acción, que defina los objetivos, estrategias, acciones y su aplicación en el contexto organizacional y que se enfoquen a: formación de equipos de trabajo, germinación de ideas, elaboración de informes y reportes periódicos, definición de tendencias, selección y aplicación de métodos de medición y registro, elaborar un organigrama flexible, utilización, promoción e integración de recursos, cuantificación de capital intelectual, entre otros.
d. Implementar la evaluación y control de manera permanente, que sean relacionados con la eficiencia, efectividad, productividad, impacto y pertinencia.

A manera de resumen, podemos mencionar que el capital intelectual puede ser potencializado en la empresa implementando estrategias de aprendizaje permanente, que

conlleve a la conformación de equipos de alto desempeño, representados fundamentalmente por expertos trabajadores del conocimiento y bajo procesos de gestión de capital intelectual basados en modelos flexibles y abiertos, con visión corporativa.

**Talento Humano**

Las empresas en la nueva economía se desarrollan en un entorno altamente competitivo, innovativo, creativo y cambiante, donde las tecnologías y los modelos de gestión caducan rápidamente y con ellas sus ventajas de ingreso, dejando atrás toda una infraestructura creada para ese efecto, poniendo a las organizaciones en puntos críticos para mantenerse en su nicho de mercado. Enfrentar este escenario, es un proceso complejo y lleno de incertidumbre para las empresas hoy en día, por esta razón la empresa ha iniciado un proceso de revisión y análisis a lo interno de toda su estructura organizacional , para conocer hacia donde debe realinear sus estrategias futuras.

El resultado básico de la Gestión del conocimiento es la Organización Inteligente, la cual trasciende, desde sus principios, la satisfacción de necesidades básicas de quienes la conforman y promueven el aprendizaje creativo, impulsando la autoestima y la autorrealización de sus miembros, son organizaciones que aprenden permanentemente y que mediante sus aprendizajes se adaptan de manera constante y fluida a los siempre cambiantes entornos sociales de los que forman parte, mucho tiene que ver con el lugar de trabajo y con las personas que forman la organización y cómo en ella se encuentra el potencial que garantiza el éxito o el fracaso de cualquier empresa y cuando hablamos de potencial hablamos de talento y más en concreto nos referimos a

las reservas de talento latentes, ese talento que todas las personas poseemos y que está esperando que se den las condiciones ideales para ser liberado, favoreciendo con ello una nueva cultura innovadora.

Para dar inicio al tema se hace necesario preguntarnos ¿qué es el talento?, en la antigüedad, específicamente en el mundo helénico talento era el platillo de la balanza denominado *talenton* y más tarde sirvió para identificar a las primeras monedas griegas, y así fue como el nombre de moneda durante el Imperio Romano, se llamó *talentum,* adquiriendo el significado de "*tesoro"*, por utilizarse para referirse a elevadas cantidades de dinero. Pese a no existir coincidencia total en cuanto a la equivalencia del peso, lo que sí podemos afirmar es que un talento servía para pesar más de 30 kilos de oro.

Ha adquirido cierta notoriedad dado que protagoniza una de las parábolas del evangelio "De los talentos" (Mateo 25: 14-30 y Lucas 19:11-27) de la interpretación, que algunos estudiosos han realizado de esa parábola, deriva *inteligencia* (capacidad de entender), *aptitud* (capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación), dadas también como primeras acepciones por la Real Academia de la Lengua Española (2011) para éste término en castellano.

En inglés se utiliza el vocablo *talent,* y las formas gifted y *talented* se usan como adjetivos, mientras que en francés *Intelligence,* designa tanto la inteligencia como el talento. Hoy el talento no sirve para pesar oro, pero sí para valorar a las organizaciones y hoy el talento es la moneda de cambio en el mundo de los negocios y el tesoro más preciado, convirtiéndose así en una ventaja competitiva para aquellas empresas que deseen proyectarse dentro del contexto de las principales tendencias mundiales y tiene como desafío la búsqueda de la excelencia, en el actual proceso

administrativo que es la gestión del talento humano, se mira contextualizada en la interdependencia de tres escenarios: la persona, la organización y el entorno, donde el ser humano es un talento clave que debe mantenerse en el centro de toda la esencia de la organización.

El talento se conceptualiza como la capacidad para desempeñar o ejercer una actividad, se puede considerar como un potencial de acción o de disposición de una serie de características o aptitudes que pueden llegar a desarrollarse en función de diversas variables "contextuales". Siguiendo a Arancibia (2009), el talento sería un "potencial individual de logros excepcionales en uno o más dominios" y/o "competencias sobresalientes en relación a su grupo de pares". El talento para otros especialistas (Al Mufti, 1997; Landau, 2000; Perrenoud, 2008; Piechowski, 1997; Prieto, Ferrándiz. Ferrando, Sainz, Bermejo y Hernández, 2008), se asocia a una manifestación de la inteligencia emocional y de variadas condiciones implícitas- como opuesto a explícitas y evidentes y evidenciables- y podría considerarse como una aptitud o conjunto de destrezas sobresalientes respecto de un grupo para realizar una tarea determinada en forma exitosa.

El talento es pues, la integración e interacción de las habilidades de una persona, sus características innatas, sus conocimientos, sus experiencias, experticias, actitud, carácter e iniciativa para aprender y desarrollarse en diferentes contextos. Tenerlo claro permite identificar de qué manera y en qué áreas cada ser es talentoso y de esta forma poder explotar dicho talento en beneficio propio, de la organización y de la sociedad.

En los albores del siglo XXI la gestión del talento humano es fundamental en un mercado competitivo y globalizado, donde las organizaciones no se diferencian unas de

otras por sus recursos tecnológicos, financieros y físicos, lo que realmente diferencia a una organización de otra es su capital humano, son las personas las que mantienen y conservan el statu quo existente y son solo ellas las que generan y fortalecen la innovación y el futuro de las organizaciones.

Las personas producen, venden, atienden al cliente, toman decisiones, lideran, motivan, comunican, supervisan, gerencian, entre otras actividades, de tal manera que la tendencia actual no mira a las personas como recursos organizacionales o meros sujetos pasivos del proceso, sino principalmente como personas activas que generan , de tal manera que la gente juega el papel de titular y es fundamental lograr al máximo la aceptación, participación e involucramiento del talento humano en todas las actividades (Alvarado, 1998).

Las empresas son sistemas altamente complejos, en donde se encuentran tres escenarios particulares y son claves para el desarrollo del ámbito empresarial, como son la persona, la organización y el entorno y por ende se encuentran en continua interdependencia, viéndose influida la organización por un complejo conjunto de fuerzas siendo cada una de éstas imprescindibles e irremplazables, sin embargo, en la actualidad según la nueva tendencia mundial administrativa, se ha otorgado un mayor valor a una de ellas, a las personas, ya que éstas están relacionadas con todos y cada uno de los procesos de la empresa, por tanto el motor de una organización se refleja en el talento humano que esta posee, "el desarrollo del talento de la gente es la tarea más importante del negocio" (Drucker, 2002).

Como ya hemos planteado, las personas que interiorizan o reconocen su talento son el mayor activo de la empresa en el nuevo milenio, ahora más que nunca una eficaz gestión de personas es la pieza clave para crear un ambiente

que permita a los líderes desarrollarse dentro de la empresa (Chang, 2003), cuando se reconoce el talento se prospera en un entorno en el que su trabajo les supone un reto y les ofrece la oportunidad de aprender y progresar, en lugar de sentirse obligadas a permanecer en un puesto sólo para poder hacer frente a sus gastos. Actualmente las organizaciones que reconocen el talento como ventaja competitiva sostenible se encuentran adoptando estilos estratégicos que permitan gerenciar la fuerza laboral y por tanto producir resultados óptimos y destacados, por consiguiente "la gran palanca será la verdadera gestión del talento humano" (Viancha, 1999). Así pues como ya lo mencionamos, la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales, entre los que se reconocen a las personas, los cuales están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales; son activadores inteligentes de los recursos organizacionales, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos. Las personas son fuente de impulso propio que dinamiza la organización y no agentes pasivos, inertes y estáticos, en donde son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito; como socias, las personas invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, entre otros más. Hoy el talento humano es considerado como una verdadera ventaja competitiva, supone una labor de concientización y la decisión organizacional de lograr el fortalecimiento de la dimensión humana para responder a los nuevos retos de la globalización.

Se preguntaran ¿Por qué trabajar con el reconocimiento del talento? Porque es la punta de lanza de la gestión del conocimiento, se centra en identificar y estimular el talento de las personas, para que en ese implícito actuar individual y social se desarrolle, cree, innove y adapte su talento a las necesidades y requerimientos de la empresa y su entorno. Es importante reconocer que uno de los grandes traspiés de la gestión del talento, ha sido desintegrar el conocimiento del individuo con su propio ser, por ello para alcanzar los frutos de las habilidades, conocimientos y aptitudes de las personas, es necesario reconocer que éstas son realmente escasas y valiosas y para retenerlas nos corresponde hacer dos tareas: primero, la identificación y reconocimiento de sus intereses y pasiones personales y segundo, el reconocimiento , el avance personal y la valoración de lo que se hace, para luego dirigirnos hacia la búsqueda del éxito. Entonces, contar con grandes talentos, implica que las organizaciones trabajen con un enfoque en donde las personas no sean recursos sustituibles dentro de las mismas, lo que implica establecer una estrategia adecuada que permita identificar sus habilidades, conocimientos, intereses personales, para que contribuyan de manera innovadora y comprometida a las necesidades de la empresa.

Siguiendo este orden de ideas, la nueva tendencia administrativa exige una nueva realidad, donde el talento humano se "ha convertido en una fuente crucial de ventaja competitiva. Las organizaciones que lo hagan mejor en cuanto a atraer, desarrollar, entusiasmar y retener a los talentos, ganarán más que su normal participación en este escaso recurso técnico y mejorarán grandemente su desempeño" (Michaels, Handfield, y Axelrod,2003). De acuerdo con estos autores, se han identificado cinco imperativos sobre los

cuales deben actuar las organizaciones para hacer del talento humano una ventaja competitiva:

a. Adoptar una medida de talento, esta mentalidad de talento tiene que ver con la manera como lo concebimos, con una apasionada creencia en que para alcanzar las aspiraciones de la organización se tiene que contar con grandes talentos y para atraer a los mejores es preciso que los líderes de la empresa se comprometan con esa meta.
b. Crear una exitosa propuesta de valor para los empleados, entendida como la suma total de todo lo que experimenta y recibe el individuo mientras forme parte de la empresa, desde la satisfacción intrínseca con el trabajo hasta el ambiente, liderazgo, los colegas y la compensación. Indica lo bien que la empresa satisface las necesidades de la gente, sus expectativas y aun sus sueños.
c. Reconstruir la estrategia de reclutamiento, en donde se desarrolle una estrategia encaminada a inyectar talento en todos los niveles; estar a la caza de talentos, aprovechar los diversos equipos de talento y desarrollar canales nuevos, creativos, romper las reglas de la compensación cuando sea necesario y ejecutar un proceso impecable de convencimiento.
d. Incorporar su desarrollo en la organización, viéndolo como un proceso de dos vías, en el cual el maestro aprende tanto como el discípulo, depende tanto de la receptividad e iniciativa del individuo como de la intención de la organización.
e. Diferenciar y reafirmar al personal, la diferenciación implica evaluar el desempeño y potencial del

> personal y dar a cada persona los ascensos, compensaciones y oportunidades de desarrollo que sean pertinentes, esto significa invertir en los talentos de tipo A para retenerlos y desarrollarlos, reafirmar y desarrollar a los talentos de tipo B para que puedan contribuir el máximo de sus posibilidades y actuar decisivamente en el caso de los talentos de tipo C, ya sea para ayudarles a mejorar su desempeño o retirándolos de las posiciones críticas , los talentos de tipo A definen el estándar de desempeño excepcional dando continuamente resultados e inspirando y motivando a los demás; los de tipo B se desempeñan con solidez, llenan las expectativas, pero solo pueden tener movilidad ascendente limitada y los del tipo C dan resultados apenas aceptables (Michael, 2001).

En resumen, alinear el talento con la estrategia organizacional tiene relación con el conocimiento que tienen las personas con respecto hacia dónde va o se dirige la empresa, lo que se está haciendo para llegar allí, igualmente cómo puede el talento contribuir con lo que la organización desea lograr y qué para las personas cuando lo logren. También es la gente la que llevará a la empresa a una más alta productividad. No obstante al alinear a las personas, éstas saben qué hacer, así como también comprender las razones por las cuales deben hacerlo.

Al comprometerse, las personas se sienten motivadas para hacer lo que hay que hacer. Les ayuda a experimentar su trabajo o tareas con más dedicación y emoción, los empleados entusiastas entregan esfuerzos extra, contribuyendo a crear un gran entorno de trabajo, convirtiéndolo en ambientes de aprendizaje, que es la clave para generar

la creatividad, la innovación y también para atraer y conservar más personas talentosas. Por otra parte la medición ayuda a los trabajadores a comprender su nivel de contribución y como mejorar para lograr los objetivos organizacionales y los propios.

**Metodologías del talento humano**

Dentro del número de modelos o metodologías que tratan de acercarse a la comprensión del Talento, hay que destacar previamente los diferentes enfoques que cada una de estas plantea, aunque a veces se mezclan, en su interpretación del Talento, cabe señalar que el Talento, se puede estudiar desde diferentes ciencias tales como la biología, la psicología, la pedagogía, la sociología, la filosofía y las ciencias de la dirección. A continuación se describen algunas metodologías acerca del estudio del talento:

***Modelo desde la Psicología Positiva***

En este apartado mostraremos algunas experiencias, desde la perspectiva de la Psicología positiva, la cual la podemos entender cómo el estudio de las condiciones y procesos que contribuyen al óptimo funcionamiento de las personas, grupos e instituciones. Los tópicos incluyen optimismo, emociones positivas, satisfacción, desarrollo personal, bienestar. Estos tópicos pueden ser estudiados en nivel individual o grupal. Una rápida comparación entre la psicología tradicional y la positiva es la siguiente: en cuanto la primera se ocupa prioritariamente en remover o identificar disfunciones, la segunda se enfoca en mantener o mejorar funcionamientos exitosos. Esta área del conocimiento se centra en identificar y desarrollar los puntos fuertes del individuo, de sus superiores, de un equipo de trabajo,

de colegas, subordinados. Los puntos fuertes que se tratan de identificar son:

Talentos+ Conocimientos+ Habilidades + Experiencias

Otra área que brinda información valiosa es la Sociología, porque se toma en cuenta a la familia, el ambiente familiar, la escuela, la pertenencia a diferentes grupos de riesgo, es decir, se deben considerar las condiciones sociales que pueden frenar o potenciar el desarrollo del talento. Estas áreas del conocimiento nos apoyarán a entender el porqué del reconocimiento del talento es importante en las organizaciones actuales:

Desde la sociología. Escuela de Montreal sobre Humanismo y Gestión

En los últimos años del siglo XX, lo anterior se ha vuelto indefendible al menos en el mundo de la academia, y se comienza a abrir un horizonte en el cual el pensamiento humanista se presenta, ya no como posibilidad marginal ni como proclama de unos pocos románticos, sino que se constituye en categoría central en los estudios sobre administración, gestión humana, gerencia, teoría organizacional, sociología y psicología del trabajo. El conocimiento de este humanismo de finales y comienzos de siglo remite directamente a la Escuela de Montreal sobre Humanismo y Gestión, que desde 1991 se ha constituido en un grupo de trabajo e investigación liderado por Alain Chanlat, desde la Escuela de Altos Estudios Comerciales –HEC– de la Universidad de Montreal. Nos centramos en esta orientación que se ha denominado Perspectiva de las Ciencias de la Vida y la Gestión, no sólo por la consistencia de su cuerpo teórico, la actualidad de sus análisis y la visión de ser humano que la inspira, sino también porque como escuela

toma cada día mayor fuerza en la búsqueda de caminos para la gestión humana.

Esta perspectiva tiene como pionero a Maurice Dufour, quien a comienzos de la década de los sesenta inició en Francia los trabajos sobre el tema en la Escuela Superior de Ciencias Económicas y Comerciales de París (ESSEC). Un alumno suyo, Alain Chanlat, continuó estos desarrollos en la Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC) de la Universidad de Montreal, logrando aglutinar un grupo cada vez más numeroso de investigadores. La actividad pionera en HEC fue el Seminario de Ciencias Humanas que se viene ofreciendo ininterrumpidamente desde 1978 en la Maestría en Ciencias de la Gestión y el programa de Doctorado en Administración. La perspectiva de las Ciencias de la Vida y la Gestión es hoy en día reconocida como una disciplina científica al interior del campo del conocimiento administrativo; varios autores se refieren a ella como una apertura a repensar radicalmente la administración, como un llamado a realizarla con rostro humano (Aktouf, 1998), como una corriente dentro del pensamiento administrativo de nuevo tipo (Morgan, 1989).

Algunos eventos que han marcado el desarrollo de esta corriente son: en 1980 se realiza en Montreal, en la Escuela de Altos Estudios Comerciales (HEC), un coloquio internacional sobre las ciencias de la vida y la vida en la empresa, el cual reunió una docena de eminentes pensadores sobre el tema. Este coloquio permite la posterior publicación de un libro: "La ruptura entre la empresa y los hombres". Según Aktouf (1989), en este libro el punto de vista es unánime, del psicoanalista al lingüista y del etnólogo al biólogo: la manera como nosotros conducimos las organizaciones, las empresas y la vida económica está cada vez más en retroceso en relación con las constataciones de las ciencias

psíquicas, humanas, sociales y biológicas. Lo anterior es válido tanto para lo que concierne con la persona y la especie humana como para lo que se refiere a la naturaleza, su calidad, su equilibrio y su futuro.

***Modelo de Mihaly Czikszentmihalyi***

Profesor de Psicología Positiva de la Universidad de Chicago, conocido por su teoría de flujo y trabajos en creatividad definió en 1975, el Estado de Flujo (flow), para caracterizar a aquel estado mental en el que la persona logra una inmersión plena, y despliega una máxima concentración en el desarrollo de una tarea, para cuya realización exhibe una muy fuerte motivación intrínseca.

El concepto del estado de flujo, además de ocurrir y trascender a través de innovaciones que impactan a diferentes disciplinas artísticas, profesionales y científicas, es un factor clave para el despliegue de la creatividad individual, que tan necesaria es, en la gestión de procesos de innovación; y es a su vez, un fundamento esencial en la definición de un genuino sentido de propósito ante la vida.

La comprensión de los componentes que conforman una experiencia de flujo, son relevantes y pertinentes en la formulación de planes corporativos de capacitación y desarrollo bajo modelos de competencias; en la formación de líderes emocionalmente inteligentes, sensibles ante la perspectiva del otro, y con capacidad de generar empatía y de influir positivamente sobre los miembros de su equipo; como marco de referencia para estimular la creatividad personal, en favor de generar innovación de relevante valor de negocios. Veamos cómo y porque:

1. La actividad es intrínsecamente gratificante. El esfuerzo se percibe definitivamente menor al real,

por el alto grado de implicación emocional dedicado a la actividad. Este componente es índice de la importancia de asignar a un colaborador talentoso a roles que en realidad le apasionen y le gratifiquen intrínsecamente.

2. Definición de objetivos claros y precisos. Las expectativas están previamente definidas y los objetivos son alcanzables de acuerdo a las competencias y habilidades del colaborador. Este componente destaca la relevancia y pertinencia de desarrollar el talento especifico a cada rol bajo enfoques basados en competencias.
3. Concentración y enfoque. Un alto grado de concentración ocurre cuando la persona dedica su tiempo y talento a una actividad que además de ser percibida como importante, es gratificante. El componente está asociado a la creación de ambientes de trabajo que faciliten la expresión de estas condiciones de concentración y enfoque.
4. Retroalimentación directa e inmediata. Para lograr de ser necesario, el ajuste del comportamiento, en base a los éxitos y fallos registrados en la actividad. Aquí se destaca la importancia de fomentar un estilo de liderazgo participativo, que al tiempo de reconocer oportunamente los logros obtenidos, acepte que los errores constructivos son necesarios, porque también forman parte del proceso de aprendizaje.
5. Equilibrio entre el nivel de habilidad y el desafío. Asignar a los profesionales con el talento, las competencias específicas, y la actitud apropiada para asumir con éxito el desafío a resolver. Este componente justifica por si solo la implantación

> y desarrollo del Ciclo del Talento en una organización orientada a la gestión del conocimiento y la innovación, a través de las siguientes fases: a) atracción del talento, b) desarrollo del talento; c) planes de sucesión.

Además destaca un aspecto muy interesante relacionado con el talento, planteando que solo puede definirse dentro de un contexto sociocultural determinado y en una época dada, esto en virtud de que las demandas y valores culturales suelen cambiar con el tiempo , por lo que, el concepto de talento cambia también. En consecuencia no es una característica estable, sino una cualidad dinámica dependiendo de los cambios que sufra el individuo y el ambiente.

Esto se puede equiparar en relación a los campos del conocimiento, ya que existe un acuerdo universal para indicar que alguien es talentoso en áreas del conocimiento que están bien definidos por consenso de la sociedad, como la música, idiomas, deportes, matemáticas, ajedrez, etc., en las que es fácil identificar a jóvenes prodigios, sin embargo, hay otros campos del conocimiento, en los que no se aprecia esto , porque no están completamente definidos por la sociedad, poniendo como ejemplo el la moralidad/ética o el altruismo.

Martín Seligman (2012) Director del Centro de Psicología Positiva de la Universidad de Pennsylvania. De interés para enriquecer y mejorar las prácticas de gestión de personas, es el Modelo PERMA (Positive, Engagement, Relationships, Meaning, Achievement) de Martín Seligman, que define con precisión las 5 dimensiones que han caracterizado al bienestar personal.

Dimensiones del Modelo PERMA, en el contexto organizativo:

1. Positive Emotions (Emociones Positivas): La aplicación de programas de conciliación de la vida personal con el quehacer profesional; la implantación de políticas de trabajo flexible; el desarrollo de un estilo de Liderazgo basado en la confianza recíproca y el respeto mutuos; el reconocimiento oportuno y generoso al trabajo bien hecho; son iniciativas que contribuyen a generar un ambiente de trabajo proclive a la expresión de emociones positivas, necesario para generar una mayor implicación y compromiso en el empleado.
2. Engagement (Implicación y Compromiso): Al sentir a su organización como propia, el colaborador logra desarrollar un sólido sentido de pertenencia hacia la empresa, y de allí, una poderosa afiliación a su grupo de trabajo. Ello es relevante para la ejecución exitosa de proyectos de transformación en entornos laborales y de negocios, afectados por la crisis. El ejemplo que los líderes influyentes aportan a diario con su visión estratégica, su mentalidad abierta a la innovación, y su estilo de comunicación interpersonal, cálido, emocional e inclusivo, es factor clave para amalgamar a profesionales talentosos y motivados en equipos de alto desempeño, orientados a la acción, e inspirados por una visión de importante significado estratégico y de negocios.
3. Relationships (Relaciones Interpersonales): La organización desarrolla una cultura abierta a la innovación; que respeta y favorece la diversidad;

promueve la comunicación multidireccional e influyente; e incentiva la iniciativa de crear, mejorar y diseminar conocimientos y experiencias a todos los niveles, tanto a lo interno como a lo externo de la organización. Es en este contexto, el de la organización centrada en las personas donde la adopción de las redes sociales corporativas y la implantación de tecnologías de colaboración, constituye un factor clave de diferenciación, y de generación de una ventaja competitiva sostenible.

4. Meaning (Significado y Sentido de Propósito): Un empleado feliz y consciente de sus fortalezas y talentos siente que la visión que sus líderes le invitan a seguir, a compartir y a realizar, es más grande, importante y significativa que la suma de los esfuerzos individuales requeridos para alcanzar las metas y los objetivos propuestos. Líderes y colaboradores dotados de una importante motivación intrínseca tendrán entonces, mayores posibilidades de hacer frente a las diferencias y crear sinergias, para así afrontar con mayor decisión para actuar y coraje para cambiar, los escenarios operacionales y de negocios, más inciertos y difíciles.
5. Achievement (Sentido de Logro): La satisfacción derivada por un trabajo bien hecho; que es conforme o excede las expectativas tanto del empleado como la de sus líderes; que obedece a lo que este profesional le gusta hacer con gran implicación y compromiso; y es además, oportunamente reconocido y generosamente celebrado, es una fuente indiscutible de satisfacción y de progresiva identificación a la visión, misión, cultura y objetivos de la organización. Este sentido de logro puede ser

> continuamente reforzado, cuando el colaborador percibe que la organización le apoya en su crecimiento y desarrollo profesional continuo, a través de planes de desarrollo adaptados a sus intereses y competencias.

Los trabajadores más positivos tienen más y mejores oportunidades de desarrollar sus competencias y desplegar su potencial real. En entornos laborales de gran incertidumbre y estrés emocional, estos colaboradores sistemáticamente exhiben una gama de comportamientos positivos para afrontar ventajosamente los efectos de cualquier crisis, como la adaptabilidad al cambio, la resiliencia ante el fracaso, y la habilidad de influir en otros aplicando un estilo de comunicación basado en la empatía, siempre orientado a la acción, y de gran sensibilidad interpersonal.

Las empresas que apliquen los principios de la Psicología Positiva en la Gestión de Personas, son las que aparecerán como triunfadoras en los casos de estudio que documentarán la evolución de la Economía del Conocimiento.

***Modelo de la Universidad de Gallup***

El denominado Perfil de Fortalezas o *Strengths Finder* es el resultado de la investigación realizada por la Universidad de Gallup tras entrevistar a casi dos millones de profesionales en todo el mundo. Este sistema puede aportar un cambio de paradigma en la gestión de los recursos humanos y es aplicable tanto en el mundo profesional como en el educativo, con actividades para identificar los talentos innatos. El método aboga por la gestión de las habilidades para dejar así de afrontar sólo las debilidades, como hasta ahora, con la pretensión de que cada persona puede aprender a ser competente en casi todo. "Las mayores oportunidades de

crecimiento individual se encuentran en sus áreas de mayor fortaleza, los talentos son únicos y duraderos". Gallup, referente internacional en el sector de las ciencias sociales, se ha marcado el objetivo de preparar a cerca de un millón de personas para divulgar este sistema a escala global.

En algunas escuelas norteamericanas ya se aplican métodos de aprendizaje basados en las aptitudes innatas de cada alumno; centros educativos que se fijan ya en aquello en lo qué son realmente buenos sus alumnos para dirigir su formación. En Estados Unidos ha irrumpido con fuerza en paralelo un movimiento que propone el reconocimiento de las fortalezas, para emplearlas como escalones al éxito personal "Las capacidades tienen un fuerte componente innato, entre los 3 y los 16 años se forman los talentos". Los talentos afloran a partir de la fractura de millones de conexiones sinápticas, las relaciones de contacto que se establecen entre las terminaciones de las células nerviosas en el cerebro. Se sustenta que la base del talento es fisiológica.

Se trata de una herramienta pensada también para ayudar en la toma de decisiones en una organización. "Si detectas las habilidades de tus empleados beneficiarás a la estructura de la empresa, pero queda mucho trabajo por hacer en este sentido. Este método es, pues, una forma rigurosa de autoconocimiento que permite elaborar, si se aplica de forma correcta, un ranking personalizado con las mejores aptitudes de cada individuo. "Debemos potenciar y explotar los talentos innatos, aquellos determinados por nuestras autopistas neuronales"

El primer paso es someterse al test de los 34 talentos, que ha sido respondido ya por diez millones de personas en el mundo, la mayoría en Estados Unidos. Todos los resultados han servido para ir perfeccionando el propio sistema gracias a la experiencia. Tras contestar a este complejo

cuestionario, los datos son procesados y cada persona recibe un diagnóstico, como un traje a medida. De los 34 talentos perfectamente descritos en un diccionario creado por el propio método, cada individuo posee los llamados cinco talentos "dominantes". De mayor a menor grado, en este primer ranking se describen las doce mejores aptitudes de cada persona, sea su capacidad para aprender, para liderar un equipo, para avanzarse al futuro o para percibir obstáculos y amenazas; talentos como la responsabilidad, la excelencia o la capacidad para adaptarse continuamente al cambio. Así hasta una clasificación única de 34 tipos de habilidades. Los talentos situados al final de la clasificación raramente los utilizaremos, según advierten los expertos.

Esta primera fase de identificación de los puntos fuertes de cada persona es para muchos una suerte de redescubrimiento personal. Con la detección de las aptitudes no se ha acabado ni el trabajo ni tampoco el método; llega entonces el momento de pasar a la acción, para lograr potenciar los mejores talentos. Se realizan entonces sesiones de coaching específicas para diseñar estrategias concretas que permitan utilizar las cualidades dominantes, aquellos aspectos en los que un determinado individuo es muy bueno. Se trabaja también para relacionar estas capacidades con las experiencias profesionales vividas, para discernir si el éxito ha estado conectado con las mejores aptitudes personales.

Se puede replicar de forma deliberada aquello que sin saberlo conducía al éxito, este método tiene mucho potencial, porque está basado en la investigación. En la investigación realizada, el hallazgo más sorprendente es ¿por qué tantas personas evitan centrar su atención en sus fortalezas?, ¿por qué las debilidades producen tanta fascinación?, de acuerdo a los autores esto último se debe a tres temores fundamentales: el temor a las debilidades; el temor al

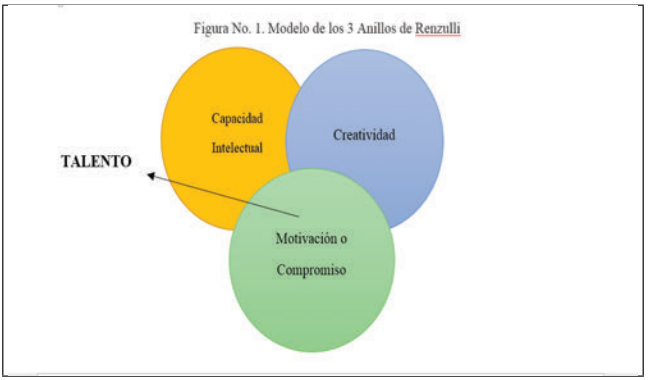
fracaso y el temor a reconocer nuestro verdadero yo. Los 34 talentos, que se señalan en este test, están relacionados. Cuando las personas identifican sus Talentos y las convierten en fortalezas, son más productivas, más comprometidas y se desempeñan mejor. Para Gallup, un Talento es un patrón natural de pensamiento, sentimientos y comportamiento, es decir, es una fortaleza en potencia. El resultado de los Strengths Finder que se les proporciona a las personas que realicen el test, es una forma de analizar y desarrollar su combinación única de

Habilidades+ Talentos+ Conocimientos= Fortalezas

***Modelo de Joseff Renzulli***

Su modelo se le conoce como "Los 3 anillos de Renzulli", el autor expone que el Talento, es consecuencia de la interacción exitosa de tres elementos, a una situación concreta entre los que se encuentran la Capacidad intelectual o inteligencia, la creatividad y la motivación o compromiso con la tarea, tal como se indica en la figura 1:

Figura 1
Modelo de los 3 Anillos de Renzulli




Fuente: Elaboración propia

El modelo tiene la intención de favorecer la intervención educativa, más que ser un modelo de diagnóstico, las personas tienen la disposición de "aprehender", solamente aquello a lo que le encuentra sentido, lo que llamamos aprendizaje significativo, en el cual, los nuevos conocimientos se sujetan en los anteriores y esta relación entre lo viejo y lo nuevo, se convierte en la base a partir de la cual el aprendiz construye el nuevo nivel de conocimiento. Para ello, el estudiante, tiene que interiorizar conocimientos, habilidades y destrezas, localizando así sus mejores armas para desarrollarse, encuentra la manera de entender, analizar y aprehender, con los medios que le resultan más cómodos, con los que sabe más eficiente.

Otro elemento importante de esta teoría, es el hecho, de que sí bien, los constructos tradicionalmente evaluados (aptitudes específicas, inteligencia general o rendimiento académico), tienden a ser relativamente estables a lo largo

del tiempo, por el contrario, la capacidad creativa y la motivación, suelen ser contextuales y temporales. Estos tres grandes elementos, emergen simultáneamente únicamente en ciertas personas, en determinados momentos y bajo determinadas circunstancias. El autor aspira a aprehender las principales características que poseen las personas para provocar ideas creativas. Ahora bien, conceptualizaremos brevemente estos anillos:

Capacidad o Inteligencia, se comprende como el potencial de cada individuo que puede incrementarse o advertirse a través de diversos procedimientos, pero que resulta imposible de cuantificar. Aquí destacan diferentes habilidades de tipo general: altos niveles de pensamiento abstracto, razonamiento verbal, espacial y numérico, memoria, etc., así como habilidades específicas como: capacidad de separar la información relevante, capacidad para adquirir y usar el conocimiento formal y técnico. Este anillo, es el más estable en el tiempo. Varias investigaciones sugieren, que por encima de un determinado nivel de capacidad intelectual, los logros en el mundo real, dependen menos de un aumento en el nivel aptitudinal del sujeto que en otros factores más personales (como el nivel de creatividad o motivación).

Creatividad, es una habilidad del ser humano, y por lo tanto vinculado a su propia naturaleza, ser creativo significa literalmente, hacer algo que antes no existía, el cual debe tener un valor, ser útil, así pues, un producto creativo no debe ser ni obvio ni fácil, sino que debe tener un rasgo singular o raro y satisfacer una necesidad. Entre las características de las personas creativas se consideran la sensibilidad y originalidad de pensamiento, compromiso, apertura al cambio, al riesgo, curiosidad, sensibilidad a los detalles.

Motivación o Compromiso, hace referencia este factor al interés y dedicación que se manifiestan en las tareas, son

un conjunto de rasgos no intelectuales que se dan muy a menudo en personas creativas, rasgos tales como la perseverancia, fuerza de voluntad, determinación, entre otras. Suelen ser personas con gran curiosidad en variados temas, lo cual los obliga a establecer criterios de selección y planificación del trabajo. Genovard y Castelló (1990) manifiestan que esta combinación de aptitudes se ajusta a la relación existente entre la producción convergente (inteligencia lógica) y la producción divergente (creatividad). Este autor es uno de los críticos más destacados de las estrategias de identificación basadas en capacidades

**Conclusiones**

Ante una realidad que se transforma rápidamente, en que los mercados cambian, la economía se mueve al ritmo del comercio mundial gracias a la globalización, surgen nuevas organizaciones competitivas que modifican el comportamiento del sector empresarial y hacen la competencia cada día más fuerte, donde los flujos de inversión varían su dirección y la apertura de los mercados y los tratados comerciales proponen grandes amenazas y nuevas posibilidades, ante estos retos las organizaciones buscan opciones que les permitan ser competentes en todas sus operaciones. Enfrentar este escenario en un universo tan dinámico, es un proceso complejo y lleno de incertidumbre para las organizaciones hoy en día, por esta razón la empresa ha iniciado un proceso de revisión y análisis a lo interno de toda su estructura organizacional con el propósito de conocer hacia donde debe realinear su estrategias futuras.

Para adaptarse de forma más apropiada a los cambios que las referidas condiciones nos hacen vivir surge un nuevo paradigma: el paradigma del conocimiento, el cual

constituye la principal fuente de ventaja competitiva de cualquier empresa, por ello están obligadas a reconocer el talento que tienen en sus empleados e incorporar nuevos talentos humanos , debiendo contar con un plan estratégico en organización y sistemas, capacitación y en promover una cultura y clima organizacional para el éxito con visión compartida, se debe generar valor agregado y este se genera en el seno de equipos inteligentes, que aprenden y permiten desarrollar sus habilidades, capacidades, conocimientos y aptitudes, para crear innovaciones que lleven a la empresa a elaborar ventajas competitivas.

El enfoque de los directivos de las empresas de este siglo está centrado en poseer una mirada prospectiva, una visión trascendental y obviamente en saber escoger a la mejor gente, puede hacerlo a través de diferentes formas, que bien pueden ser seleccionadas por un gestor del talento, explorando competencias y diferenciaciones en las personas, alguien interesado en captar y retener al mejor talento y desarrollarlo realiza actividades radicalmente distintas a las del jefe de recursos humanos tradicional, la agenda central de los gestores de talento humano está orientado a producir resultados en el corto plazo, así como a modelar, gerenciar los cambios y darle un nuevo rumbo a la organización, para garantizar y asegurar la sustentabilidad y la obtención de los resultados establecidos en los objetivos organizacionales.

Una de las características principales de las personas con talento consiste en que son expansivas, por ello suelen empezar interesándose y destacando en aspectos técnicos, después en procesos internos corporativos, finalizando en el producto, la estrategia y el modelo de negocio.

Los trabajos iniciales al respecto como el de Renzulli (1978), destacan la superioridad intelectual, creativa y

motivacional, aspectos sin duda importantes, pero con matices. Otros modelos destacan aspectos socio ambientales, el trabajo realizado por Gallup es por demás bastante completo. La corriente de la psicología positiva, actualmente es una de las más utilizadas por las empresas, ya que trabajadores más positivos manejan mejor el estrés, desarrollan sus competencias y despliegan su total potencial. Las organizaciones deben apresurarse a convertir los conocimientos en verdadero capital de una economía desarrollada. Se plantea la necesidad de que no solo se utilice un criterio de racionalidad mental aplicado al trabajo, sino que se incluyan una serie de actitudes y aptitudes, destrezas, inventiva y creatividad, con la intención de lograr una mayor eficiencia organizacional.

Se comentan a lo largo del escrito algunas metodologías aplicadas a determinar el talento en las organizaciones, que nos han dado una visión más completa de las diferentes formas en las que podemos medir el talento de nuestros colaboradores, logrando con ello, contar con equipos de alto desempeño que nos lleven al logro de los objetivos organizacionales, pero sobre todo, a valorar a nuestro capital intelectual, a mantener políticas, planes internos y estrategias, que permitan su desarrollo de manera permanente y continua, para lograr ventajas competitivas concretas.

## Referencias bibliograficas


- Acurero, G. (1995). *Las Nuevas Fronteras del Conocimiento*. Maracaibo: Ediciones Astro Data.
- Al Mufti, I. (1997). La excelencia en la educación: Hay que invertir en el talento. En J. Delors (Ed.), *La educación encierra un tesoro* (pp. 221-227).México: UNESCO
- Arancibia, V. (2009). El desarrollo del talento académico. En J. Giraldo y C. Núñez (Eds.), *Programa de inclusión y talento en el aula*. Bogotá: Buinaima.

• Alvarado, M. (1998). Tesis. *Modelo de Acción Humana en las Organizaciones*. Universidad de la Sabana. Bogotá.
• Aktouf, O. (1998) *La Administración: La tradición y la renovación.* Cali: Universidad del Valle.
• Benavides, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Madrid: Díaz de Santos.
• Buckingham, M; Clifton, O. Donald (2011) *Ahora, descubra sus Fortalezas,* México: Editorial Norma.
• Chang, J. (2003). Artículo: *Ganar la Batalla por el Talento* .Revista Marketing y Ventas 56.
• Clifton, O. Donald; Anderson, C. Edward (2006) *Strengths Quest, New* York: Universidad de Gallup.
• **Czikszentmihalyi,** M (1990) *Flujo: la psicología de la experiencia óptima*. New York: Harper&Row.
• Drucker, P. (2002). Artículo*: No son Empleados, son Personas.* Revista Gestión (5) 3
• Edvinsson, L. y Malone, M. (1998). *El capital intelectual*. Bogotá: Editorial Norma.
• Feldhusen, F. (1986). A Conception of Giftedness. En Sternberg, J. y Davidson, E. (Eds). *Conceptions of Giftednees*. New York. Cambridge University Press.
• Feldhusen, F. (1991). Identification of Gifted an Talented Youth. En Wang, M. C., Reynolds, M.C. y Walberg, H.J. (Eds). *Hanbook of Special Education. Research and Pratice: Emerging programs.* Oxford. (4) Pergamon Press.
• Feldhusen, F. (1992). Talent Identification and Develted, opment in Education (TIDE). *Proceedings of the Second Asian Conference on Giftedness: Growing Up Gifted& Talented,* 199-206.
• Klein, David (1998). *A Gestao Estratégica do Capital Intelectual*. Rio de Janeiro. Brasil: Qualitymark Editora Ltda.
• Landau, E. (2000). Talento, creatividad y desarrollo emocional. Ponencia presentada en el Seminario Internacional *Niños y jóvenes con talentos académicos: Un desafío para la educación e n Chile*. Santiago, Fundación Andes Pontificia Universidad Católica de Chile.
• Marzal, J. (2008). *El libro del talento* (los talentos en las organizaciones). Navarra. Person Building.
• Morgan, G. (1989) *Paradigmas, metáforas y solución de enigmas o problemas en teorías de la organización*. Tomado de Administrative Sciences

Quarterly: (1980), 605. Traducción libre de Rafael Ricardo Bray (Univalle, Cali, Colombia).

• Michaels, E; Handfield, H. y Axelrod B. (2001). *La Guerra por el Talento. Colombia*: Norma

• Piechowski, M. (1997). Emotional giftedness: The measure of intrapersonal intelligence. En N. Colangelo y G.A. Davis (Eds.), *Handbook of gifted education* (p. 54-66). Boston: Allyn and Bacon

• Perrenoud, P. (2008). *La evaluación de los alumnos. De la producción de la excelencia a la regulación de los aprendizajes. Entre dos lógicas.* Buenos Aires: Colihue

• Reyero, M y Tourón, J. (2003). El Desarrollo del Talento. *La aceleración como estrategia educativa.* La Coruña: Netbiblo

• Roos, J. (1997). *El capital intelectual, el valor intangible de la empresa*. Barcelona: Paidós.

• Seligman, M. (2012) *La vida que Florece.* Barcelona: Editorial B

• Senge, Peter (1993*). La Quinta Disciplina*. Barcelona. España: Ediciones Granica.

• Viancha, S. (1999). *Administración del Talento Humano Como Punto fuerte en el Desarrollo de las organizaciones*. Universidad de la Sabana. Bogotá

# Sector audiovisual y políticas neoliberales. Limitaciones del cine mexicano frente al extranjero en el siglo XXI

Martín Vargas Magaña
Lucila Patricia Cruz Covarrubias
Pedro Aguilar Pérez

**Introducción**

La cultura tiene un papel fundamental en el desarrollo de toda comunidad de un país y también en el proceso de la globalización, aunque en ocasiones no se le atribuya la importancia que merece. Este proceso de globalización ha llegado a tal punto que nadie puede tener el lujo de quedarse fuera. Se puede señalar claramente que el concepto de independencia se vuelve obsoleto y el de interdependencia ocupa su lugar. De esta forma la globalización llega a todos los países mediante los procesos de interdependencia económica, el comercio, la circulación de capitales y las migraciones.

México, como la mayoría de los países en desarrollo, inició su integración a este proceso de globalización mediante la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte [TLCAN], para promover y garantizar el libre comercio, adoptando políticas económicas neoliberales como la apertura de los mercados, desregulaciones y privatizaciones que repercutieron en la reestructuración de la mayoría de sus sectores productivos, incluyendo la industria cinematográfica (Hinojosa, 2007).

Aunque el crecimiento de este sector productivo cultural ha estado principalmente establecido y desarrollado en países industrializados (USA, Inglaterra, Alemania, Francia, etc.), de igual manera, algunos países en vías de desarrollo se han dado cuenta de la importancia de impulsar y apoyar a esta industria productora de bienes y servicios para seguir participando en la economía regional y global.

Reconociendo la importancia y el valor del sector cinematográfico, países latinoamericanos, han comenzado a identificar nuevas oportunidades y a llevar a cabo acciones y programas factibles para mantener a esta industria como una parte integral de su vida cultural, social y económica. Este avance ha sido acompañado por una creciente preocupación de países en desarrollo, la cual radica en que el sector productivo del cine sea marginado por la globalización (grandes conglomerados extranjeros).

Al respecto, mientras algunos países han desarrollado mecanismos y estrategias de protección, otras naciones que no han sido tan proactivas, están siendo controladas por grandes empresas extranjeras repercutiendo en pérdidas económicas para sus sectores productivos culturales.

El artículo presenta una reflexión acerca de la situación existente en la producción y comercialización de los productos cinematográficos. Se señala la importancia que juega el gobierno en la industria del cine, así como también la desigualdad que se tiene en el sector con respecto a las empresas transnacionales (llamadas *majors hollywoodenses*), las cuales controlan el mercado del cine en México. Entre otros aspectos, se concluye que el valor que genera esta industria ha crecido en los últimos años en sus aspectos económicos y sociales. La política del Estado Mexicano no ha modificado su estructura hacia este sector, se han

desarrollado programas de apoyo económico, especialmente en la producción, pero no suficientes para que la industria cinematográfica mexicana sea competitiva ante empresas extranjeras y grandes conglomerados en la producción, distribución y exhibición de películas mexicanas.

La hipótesis de la investigación es que las políticas económicas neoliberales aplicadas en el sector del cine desde la firma del TLCAN, una de cuyas implicaciones fue la modificación de la Ley Federal de Cinematografía en 1992 para adaptarla a "las leyes del mercado", no han tenido un impacto muy favorable en la producción y distribución de películas mexicanas en las salas comerciales del país, sin embargo, algunas películas mexicanas producidas en este siglo XXI están teniendo un consumo favorable por parte de los espectadores que asisten a las salas comerciales.

Como método de investigación se utiliza el estudio documental, se analiza la normatividad vigente, investigaciones en artículos científicos y documentos oficiales como los informes del Instituto Mexicano de Cinematografía [IMCINE] y de la Cámara Nacional del Cine [CANACINE]; se aplica la técnica del análisis de contenido al estudio de la oferta cinematográfica presentada por los organismos representativos del sector audiovisual en México, durante los años 2005-2015.

La justificación del estudio de un sector cultural tan importante para la identidad y economía nacional como lo es la cinematografía, es tener una vía para la explicación de cómo las relaciones entre políticas culturales del gobierno, la industria del cine, la globalización, y los aspectos relacionados con los procesos de producción, difusión, distribución y comercialización de una película, han afectado el desarrollo de esta industria, su crisis y transformaciones.

Por ello, la importancia central de efectuar un profundo análisis en materia de la industria del cine en México, que permita una reforma de este sector en las políticas culturales desarrolladas por el Estado, para que su funcionamiento cultural se encuentre ética y responsablemente orientado hacia un desarrollo equitativo y correcto en la sociedad y en la economía del país.

**Políticas Neoliberales en la industria cinematográfica**

El crecimiento de las industrias mediáticas y del entretenimiento se ha extendido a todas partes del mundo, por necesidad de desarrollo tecnológico, crecimiento cultural, ventajas económicas, han permitido el establecimiento de empresas trasnacionales de la comunicación y entretenimiento. Los beneficios que han obtenido muchos países son importantes, sin embargo, se tiende a crear una relación de sometimiento ante los grupos hegemónicos, formando al mismo tiempo cambios en la cultura del país aceptante de las industrias culturales.

Los contenidos transmitidos por estas industrias imponen una dependencia de gustos y preferencias que va desde el terreno de la información y conocimiento hasta lo que corresponde al sector del entretenimiento; pero principalmente se concentra en la transferencia de patrones y estereotipos, es decir, en el modo de vida de muchas personas de cualquier nación.

David Throsby, mencionado en Arizpe y Alonso (2001), en el primer Informe Mundial de Cultura, señala que, para comprender lo que ocurre en los procesos culturales mundiales hay que distinguir entre internacionalización y globalización. La internacionalización de las economías y culturas se refiere a la apertura de fronteras a los bienes y a

los contenidos culturales de otros países. En cambio, la globalización

> …se encuentra marcada por la interacción funcional entre diferentes actividades económicas y culturales, generadas por un sistema con muchos centros, cuya velocidad para llegar a todas partes del mundo y cuyas estrategias para crear audiencias son más decisivas que las inercias de tradiciones locales. (Arizpe y Alonso, 2001, p. 27).

Por su parte Arizpe y Alonso, referenciando a Touraine, consideró que a inicios de los 90 la "globalización podía percibirse como un proceso ideológico para suponer una "cultura global" al resto del mundo. Dicha "cultura global" provendría del modo de vida de los Estados Unidos, incluidos los *McDonald's*, los *jeans* y la *Coca Cola*, para citar los tres rasgos más mencionados como prueba palpable de que la gente en todo el mundo se está volviendo muy parecida" (Arizpe y Alonso, 2001, p. 31).

Entonces, se entiende por globalización el proceso actual cada vez mayor y acelerado de la articulación e interdependencia (desigual) entre países y regiones del mundo, a partir de la intensificación de las articulaciones funcionales, en diversos territorios, entre las fases del circuito del capital (financiamiento; compra de insumos, materias primas y fuerza de trabajo; producción; distribución y consumo -"realización" del valor excedente generado-, y conversión a nuevo capital financiero), a lo largo y ancho del espacio mundial (Sánchez Ruiz, 1998, p. 51).

Por otro lado, el Antropólogo, García Canclini (1999), habla de la "globalización imaginada". Este autor señala, que en el proceso de la globalización mientras se activa la

más amplia circulación de capitales, se acentúan simultáneamente las diferencias culturales, aunque no como meras resistencias a la globalización. García Canclini ilustra con algunos ejemplos:

> (…) compramos un coche Ford montado en España, con vidrios hechos en Canadá. Carburador italiano, radiador austriaco, cilindros y batería inglés y el eje de transmisión francés. Enciendo mi televisor fabricado en Japón y lo que veo es un film-mundo, producido en *Hollywood*, dirigido por un cineasta polaco con asistentes franceses, actores y actrices de diez nacionalidades, y escenas filmadas en los cuatro países que pusieron financiamiento para hacerlo. Las grandes empresas que nos suministran alimentos y ropa, nos hacen viajar y embotellarnos en autopistas idénticas en todo el planeta, fragmentan el proceso de producción fabricando cada parte de los bienes en los países donde el costo es menor. Los objetos pierden la relación de fidelidad con los territorios originarios. La cultura es un proceso de ensamblado multinacional, una articulación flexible de partes, un montaje de rasgos que cualquier ciudadano de cualquier país, religión o ideología puede leer y usar. (1995, p. 15-16)

García Canclini, (1999), presenta un proceso de "igualación", donde ya todos y en todas partes se tiene acceso a las maravillas de la integración económico-cultural mundial. Sin embargo, el autor comenta que:

> Pese a la diversidad e intensidad de procesos de globalización, ésta no implica la unificación indiferenciada ni

> la puesta en relación simultánea de todas las sociedades entre sí. Los países acceden de manera desigual y conflictiva a los mercados económicos y simbólicos internacionales. (1996, p. 17)

Ante este proceso de integración-cultual mundial, como lo señala García Canclini, no escapa el comercio de bienes culturales donde se ha experimentado un desarrollo exponencial en los últimos veinticinco años. Los intercambios comerciales de bienes culturales, como los libros, revistas, música, cine, radio, televisión, juegos y artículos deportivos se han multiplicado prácticamente por 4, pasando de 05.345 millones de dólares a 387.927 millones de dólares (UNESCO, 2000).

El proceso de la globalización ha llegado a un punto tan profundo que nadie tiene el lujo de quedarse fuera. De esta forma la globalización llega a todos los países mediante los procesos de interdependencia económica, el comercio y la circulación de capitales. Lo cierto es que cualquier sector productivo en nuestros días (el cine es un sector tanto cultural como comercial) se ve afectado por contratos, acuerdos internacionales, transnacionales o multinacionales, fuentes de inversión, mercados y políticas regulatorias. De entre los sectores culturales, el del audiovisual (cine) es uno de los que ha experimentado un mayor flujo de intercambios globales en los últimos años (García Canclini, 1999 citado en Juan- Navarro, 2014). Dada la falta de medios y recursos de la industria cinematográfica en México el sistema de producción y comercialización de películas se ha convertido en una de las pocas alternativas para la competitividad y/o supervivencia del cine mexicano. Las coproducciones han contribuido a dar continuidad al cine

mexicano, pero al mismo tiempo, han abierto también un problema sobre los desequilibrios entre países, empresas y cineastas que participan en este sector cultural.

La acentuación de estos intercambios culturales y luchas dependerá en gran medida de la estructura de comercio que se derive de la globalización. De ahí la importancia de analizar la estructura del sector cinematográfico en el comercio internacional, como se hace más adelante.

Las políticas neoliberales llegaron a México en la década de los ochenta, con mayor alcance en la administración federal de Carlos Salinas de Gortari (1988-1994). La nueva Ley Federal de Cinematografía de 1992 rompía con el proteccionismo de regulaciones anteriores al ir reduciendo progresivamente la cuota mínima de tiempo de pantalla dedicada a la producción nacional[1]. Al respecto, Sánchez Ruiz ejemplifica, que la Ley de 1941 exigía un 50%, en 1993 el porcentaje se limitaba a un 30%, hasta llegar a solo el 10% a finales del año 1997 (Sánchez Ruiz, 2004, citado en Juan-Navarro, 2014).

Por su parte, Ruiz Guzmán (2011), menciona que cuando entra en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994, la industria cinematográfica mexicana atravesaba por una gran crisis, sin poder competir en igualdad de condiciones con los dos países del norte. Citar el autor que "…La producción a partir de ese momento quedó en manos de la iniciativa privada y de una progresiva dependencia del capital transnacional. Y lo que

1) El sector cinematográfico mexicano había sido en gran medida "estatizado" durante el gobierno de Luis Echeverría (1971-1976), los gobiernos posteriores siguieron una tendencia radicalmente distinta e invariablemente tendieron a devolver el control de la producción, distribución y exhibición al sector privado. Según Garcia Canclini (2005), en México, las películas auspiciadas por el Estado, que representaban el 26.5% del cine producido en el país en el sexenio 1971-1976, se disminuyeron al 7% entre 1985 y 1988.

es peor, a diferencia de Canadá, que incluyó el cine como excepción cultural dentro del Tratado, México no hizo algo parecido y su cine ha tenido que competir con el de los demás miembros al mismo nivel que lo ha hecho con la industria automotriz o la agricultura" (p.16).

Sánchez Ruiz (1998), señala que, ante las políticas neoliberales que se establecieron, en la década de los años noventa, y que dejaron al sector audiovisual al arbitrio de la "ley" de la oferta y demanda, la situación que se presentó en aquellos años de la industria del cine nacional se tradujo en tres principales rasgos:

> a) un proceso casi inexorable de contracción, en particular de la producción nacional; b) otro de concentración en unas pocas empresas, tanto de la producción como de la distribución y la exhibición, y c) una acelerada transnacionalización, es decir, una cada vez mayor articulación subordinada y receptiva al mercado mundial, a su vez dominado por la industria cultural más poderosa del mundo, la de Estados Unidos. (Sánchez Ruiz, 1998, p. 57)

Las políticas neoliberales de los años noventa, vinieron acompañadas de recortes a los programas culturales, incluyendo las inversiones estatales y otros incentivos para el sector cinematográfico. Surge así, una nueva era de coproducciones internacionales subvencionadas por entidades corporativas globales y organizaciones transnacionales.

Al respecto, Juan-Navarro (2014) manifiesta que a pesar de esa situación, a principios del siglo XXI, el cine mexicano abrió el nuevo centenario, con tres de las películas más populares en su historia: *Amores perros* (México, 2000), de

Alejandro González Iñárritu; *Y tu mamá también* (México/España, 2001), de Alfonso Cuarón; y *El crimen del Padre Amaro* (México/España/Argentina/Francia, 2002), de Carlos Carrera. La consagración de los directores mexicanos en el mercado internacional no se produjo, sin embargo, hasta unos años después, cuando, además del capital europeo, las coproducciones (en algunos casos rodadas en inglés) incluyeron también compañías norteamericanas: *Babel* (2005), de Iñárritu, se coprodujo entre Francia, EE.UU. y México, y fue distribuida por Paramount; mientras que *Children of Men*, de Cuarón, se financió exclusivamente con fondos del Reino Unido y EE.UU. con distribución internacional a cargo de *Universal Pictures*. A estos directores también se agrego el cineasta mexicano Guillermo del Toro, con una gran experiencia tanto en Hollywood (*Mimic*, 1997; *Blade II*, 2002; *Hellboy*, 2004), como en coproducciones hispano-mexicanas (*El espinazo del diablo*, 2001; *El laberinto del fauno*, 2006).

Podemos concluir, que en la producción y distribución de sectores culturales como el editorial, fonográfico y sobre todo el audiovisual, encontramos que la globalización en los intercambios comerciales y de inversiones ha generado un proceso de concentración en grandes conglomerados transnacionales[2]. Evidentemente, los procesos de producción industrial se caracterizan por generar economías de escala a grandes mercados internos, protegidos por barreras

2) Uno de los ejemplos más evidentes es el del sector del cine, en el cual el peso de la distribución resulta esencial ya que la producción de una película –desde el guión hasta la filmación y montaje– dura varios años, debe presentarse a los consumidores de forma masiva y simultánea en todo el mundo, por lo cual el 80% de los beneficios de explotación por su exhibición en las salas cinematográficas se da en las primeras semanas. Sólo las grandes cadenas de distribución y exhibición son capaces de afrontar ese reto de difusión a escala mundial.

culturales. Esto manifiesta que aunque la inversión inicial de producir un bien cultural sea muy alta, no existen costos adicionales para que más personas y consumidores disfruten de ese bien (una película, un CD, DVD, etc.). Esto hace que los países con mercados internos grandes, desarrollen ventajas competitivas únicas con las que los países pequeños y con menos poder adquisitivo no puedan competir. Esta imperfección de los mercados internacionales genera una alta concentración de la producción en grandes empresas que al fusionarse aumentan su capacidad de mercado (Aguilar et al, 2013).

## Legislación del sector cinematográfico en México

### *Regulación del sector cultural*

La Constitución de los Estados Unidos Mexicanos contiene numerosos artículos relacionados con la cultura, entre ellos, el artículo 4º señala que toda persona tiene derecho al acceso a la cultura. La ley establece los mecanismos para el acceso y participación a cualquier manifestación y expresión cultural. El artículo 6 y 7 donde se garantiza la libertad de difundir el producto de la creación y la libertad de publicar sobre cualquier materia, es decir, de difundir productos literarios.

Conforme con el artículo 73[3] el Congreso de la Unión puede legislar en materia de industria cinematográfica, escuelas de bellas artes, museos, bibliotecas y demás institutos concernientes a la cultura general de los habitantes de la

3) Se reforma la Fracción XXXIX-Ñ del artículo 73 de la Carta Magna, para la competencia del Estado de expedir leyes en materia de cultura (derechos de autor). Reforma publicada en el *Diario de la Federación* el 30 de abril de 2009.

nación; también sobre monumentos arqueológicos, artísticos e históricos, cuya conservación sea de interés nacional.

Además, el Congreso tiene competencia para instituir y administrar en toda la República Mexicana organismos e instituciones culturales, como los mencionados en el párrafo anterior.

En el marco jurídico del sector cultural en México existe una gran complejidad. La acción de los organismos que coordina el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes [CONACULTA], está regida por un conjunto de nueve leyes, cinco reglamentos, 28 decretos y 21 acuerdos, alrededor de otras 300 disposiciones que contienen referencias respecto del arte y la cultura. A esto debe añadírsele que el propio Consejo fue creado por decreto presidencial.

### *Régimen legal de la cinematografía*

Los antecedentes de la legislación cinematográfica mexicana se remontan al año de 1913, cuando se publica el primer ordenamiento en la materia, en 1919 surge el reglamento de la censura cinematográfica, y en 1947 se expide el Reglamento de la Comisión Nacional de Cinematografía. Dos años después, en 1949, se aprueba la Ley de la Industria Cinematográfica, la cual es reformada en 1952 (Lay, 2009). En esta Ley se obligaba a los exhibidores a dar espacio en un 50% de las pantallas a la producción nacional. En 1992 se modificó dicha Ley[4] y es la que actualmente está vigente, la cual ha tenido varias adiciones en los años 1999, 2002, 2006 y 2010, pero ninguna ha tenido repercusiones significativas, al contrario, vino a restringir la exhibición de películas mexicanas de un 50% a un 10% a

4) "Ley Federal de Cinematografía" publicada en el Diario Oficial de la Federación. México 29 de diciembre de 1992.

partir de 1997, contraviniendo la promoción o fomento, de manera sostenible de esta industria cultural tan importante para la construcción de la identidad y cultura nacional (Hinojosa, 2014).

La Ley Federal de Cinematografía en su artículo 1° manifiesta que tiene por objeto: "promover la producción, distribución, comercialización y exhibición de películas, así como su rescate y preservación, procurando siempre el estudio y atención de los asuntos relativos a la integración, fomento y desarrollo de la industria cinematográfica nacional".

En su artículo 3° define a la industria cinematográfica nacional como: "al conjunto de personas físicas o morales cuya actividad habitual o transitoria sea la creación, realización, producción, distribución, exhibición, comercialización, fomento, rescate y preservación de las películas cinematográficas".

El párrafo segundo del artículo 19 de la Ley Federal de Cinematografía establece: "Toda película nacional se estrenará en salas por un periodo no inferior a una semana, dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que sea inscrita en el Registro Público Correspondiente, siempre que esté disponible en los términos que establezca el Reglamento".

**Efectos de la globalización en la industria del cine mexicano**

La industria cinematográfica tiene sus orígenes en la creación del cinematógrafo de los hermanos Lumiere en los últimos años del siglo XIX, esto después de antecedentes de otros inventores con la idea de captar el movimiento.

La cinematografía es uno de los sectores industriales más importantes de bienes de consumo, es una industria cultural, sin lugar a dudas. La producción y exhibición de

películas muestran la visión de la realidad propia de un autor y del país al que pertenecen. El cine es uno de los mejores representantes que puede tener una nación. Este sector genera una gran cantidad de economías externas estas inciden en una serie de actividades, desde publicaciones gráficas hasta la industria de confección, abarcando buena parte de los bienes de consumo.

El Anuario Estadístico de Cine Mexicano realizado por el Instituto Mexicano de Cinematografía [IMCINE] aborda el tema del valor de la industria desde la producción de una película pasando por la distribución y la exhibición (IMCINE, 2014).

La industria cinematográfica mexicana representa 0.03% del Producto Interno Bruto del país y junto con los medios audiovisuales alcanza 15% del PIB de la cultura nacional, que es de 2.8 por ciento. El cine constituye 8.4% del total de los medios audiovisuales y un valor bruto de producción (en el 2013) que asciende a 11,060 millones de pesos (IMCINE, 2014).

Hay que destacar que en los últimos años se ha hecho presente una gran cantidad de cineastas y directores mexicanos en premios y nominaciones que ofrecen distintas agrupaciones cinematográficas internacionales, ello pone en evidencia el talento de nuestros cineastas, pero también la dura realidad a la que se enfrentan los profesionales de la industria del cine mexicano que tienen que viajar en busca de apoyos para sus proyectos.

El triunfo es de los cineastas, no de la industria del cine mexicano. Hay una buena apreciación de éste en el extranjero, contrario a lo que sucede en el país, en donde los productores mexicanos ven cómo la insuficiencia de recursos

en fondos de inversión[5] a la producción, la inequitativa distribución del ingreso en taquilla,[6] escasos incentivos fiscales,[7] pero sobre todo, la falta de interés por parte del gobierno y de políticas públicas en el tema de la producción cinematográfica.

Al respecto Hinojosa (2014), señala que esta situación se viene dando "desde hace más de dos décadas, el inequitativo reparto de las ganancias en la industria del cine mexicano, lo que trae consigo el problema del financiamiento, por lo que los inversionistas o productores nacionales no quieren arriesgar su capital si no están seguros de recuperar su inversión, la cual, en el mejor de los casos, se obtiene luego de dos a tres años" (2014, p. 97).

A pesar de que México ocupa el cuarto lugar en el mercado mundial en número de espectadores, el lugar 13 en recaudación en taquilla y el cuarto por la transferencia de regalías al extranjero por concepto de consumos de materiales audiovisuales provenientes de Estados Unidos, la producción fílmica nacional no es equivalente proporcionalmente y la falta de equidad en la distribución de los ingresos no incentiva la inversión en este sector cultural. Muy al

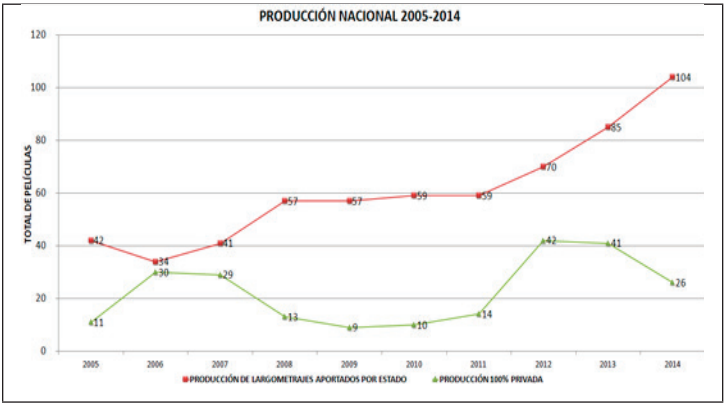
5) En México, por ejemplo, el productor se lleva alrededor de 10% a 15% de taquilla. Eso significa que si invierte dos millones de dólares, tiene que vender 10 millones de dólares en taquilla para recuperar la inversión en México. Las únicas películas que han llegado a esa cifra son: *Amores perros*, *Y tu mamá también*, *Sexo, pudor y lágrimas*, *El crimen del padre Amaro*, *Como agua para chocolate* y las películas *Nosotros los Nobles y No se aceptan devoluciones, que en 2013 superaron los records de taquilla en la historia del cine nacional.*
6) Del ingreso en taquilla, el exhibidor se queda con el 50-60% menos impuesto, el distribuidor con el 30% correspondiente a la recuperación de gastos más comisión, y el productor recibe, en el mejor de los casos, 15%. Sólo tratándose de un éxito de taquilla este porcentaje podría representar una ganancia. La distribución del peso en taquilla se ha dispuesto de tal forma que quienes salen beneficiados son los exhibidores y distribuidores.
7) En el año 2013 se aprobó el artículo 226, que permite acreditar 10% de pago del Impuesto Sobre la Renta (ISR) a cualquier persona física o moral que invierta en la producción cinematográfica, siempre y cuando esta inversión no rebase, por todo el conjunto, un máximo de 500 millones de pesos anuales.

contrario con lo que sucede en otros países como Estados Unidos, donde el productor se lleva en promedio el 70% de los ingresos, una vez descontados los gastos de operación del exhibidor.

***En la producción***

En cuanto a producción se refiere, es importante señalar que en los últimos años se ha incrementado el número de títulos mexicanos gracias al gran impulso y participación del Estado y de la creación en 1997 de estímulos federales en apoyo al cine, como es el Fondo de Inversión y Estímulos al Cine [FIDECINE] y el Fondo para la Producción Cinematográfica de Calidad [FOPROCINE], para apoyar la producción de películas nacionales, esto remedió un poco la crisis, de modo que paulatinamente fue creciendo hasta lograr que de 53 películas producidas en el 2005, se produjeran 64 en 2006; en los años 2007 y 2008 se elevó la producción a 70 películas, se presentó una reducción en el 2009 donde sólo se produjo 66; en el 2010 se incrementó a 69; 73 producidas en 2011; un gran ascenso en 2012 con 112 películas, y finalmente en 2013 se produjeron 126 películas, entre ficciones, documentales y animaciones. En 2014 se filmaron 130 proyectos nacionales, pero sólo se estrenaron 68, lo que representa 33 proyectos menos que en el 2013, la mayoría de los filmes no llegó al interior del país. De esta producción nacional el 35% fue de documentales [ver figura 1]. En 2015 se produjeron 140 películas, siendo la cifra más alta en la historia del cine mexicano, superando las 135 producciones registradas en 1958 y las 130 que se hicieron en 2014, pero de estas 140 producciones, solo se estrenaron 80 que vendieron 17.5 millones de boletos (IMCINE, 2015).

Figura 1
Producción de películas mexicanas de 2005-2014




Fuente: Con datos del Anuario Estadístico de Cine Mexicano 2014, IMCINE.

Por otro lado, De Izcue (2009), alude que la producción de largometrajes es muy costosa, se han planteado estrategias como la coproducción, que permite, mediante alianzas económicas, obtener recursos financieros para realizar una película. Sin embargo, la mayor parte de las coproducciones de los países latinoamericanos (México no es la excepción) se realizan con países europeos, y en menor medida con otros países de la región (De Izcue, 2009 citado en Martínez Piva, et al 2010).

En cuanto a estas coproducciones, con datos del Anuario Estadístico de Cine Mexicano 2014 del IMCINE, se realizaron 26 películas en coproducción, es decir, 20% del total, lo que representa un aumento de 5% con respecto a 2013. Se coprodujeron títulos mexicanos con 19 países, y 10 películas tuvieron tres o más coproductores internacionales. La mayor coproducción fue con Estados Unidos, seguido de Argentina, España y Francia. Se coprodujo por

primera vez con Finlandia, Filipinas, Serbia y Suecia. Los países latinoamericanos participaron en 11 películas coproducidas con México.

Como se puede apreciar, la producción en el cine mexicano va en aumento, principalmente por los apoyos del Estado, que en 2015 participó en 94 proyectos vía algún incentivo (equivale al 67.1% de las películas), y 46 películas fueron por inversión 100% privada.

Ante este panorama de crecimiento y no desalentador del cine mexicano (respecto a la producción y coproducción de películas), tenemos a los productos extranjeros, principalmente los estadounidenses que amenazan a la industria nacional audiovisual por las economías de escala, junto con las estrategias de integración vertical, que le dan grandes réditos a los conglomerados conocidos como *majors*. Estados Unidos sin ser el mayor productor de películas (520 filmes en 2014) –India produce dos veces más–, la industria del cine norteamericano llega a todos los mercados, obteniendo actualmente más de la mitad de sus ingresos en los mercados internacionales. El 85% de las películas difundidas en las salas de todo el mundo se producen en Hollywood. Las principales productoras cinematográficas del mundo son seis compañías: *Paramount Pictures, Universal, 20th Century Fox, Warner Brothers, Walt Disney* y *Sony-Columbia Pictures.* También existen los estudios independientes de Estados Unidos, pero no han logrado el predominio de las *majors.*

Al respecto, Goñi y Capapé (2012), señalan que una de las claves del éxito de las compañías cinematográficas mencionadas es su estructura vertical. Es que estas *majors* "controlan todas las fases de creación de una película, desde la idea hasta la exhibición en los cines. De ahí que las *majors*

estén integradas por otras compañías que principalmente se pueden dividir en tres sectores de la cadena de creación de la obra cinematográfica: producción, distribución y exhibición" (2012, p. 189). Por ello, las *majors* al estar involucradas en los tres sectores les permiten invertir grandes cantidades de dinero en la primera fase, que es producción.

A pesar de no ser el mercado con mayores ingresos en taquilla, el principal productor de cine en el mundo es la India: en 2008 produjo 1.132 películas. Los Estados Unidos son el segundo con 896 películas en 2008, además de ser el mayor comercializador de cine en el mundo (Observatorio Europeo del Audiovisual, 2009), lo que le permite tener un fuerte control de la producción, distribución y exhibición en más de 100 países (De Izcue, et al, 2009). De los países de la Unión Europea, que en total produjeron 1.145 películas en 2008, Francia (145), Italia (128) y España (124) son los líderes de la región (Observatorio Europeo del Audiovisual, 2009). Por su parte, en 2008 México produjo 70 películas. Lo anterior es consistente con la diferencia en la producción por habitante de películas entre países desarrollados y en desarrollo: entre dos y seis producciones por millón de habitantes en el primer caso y menos de dos producciones por millón de habitantes en el segundo (Observatorio Europeo del Audiovisual, 2009).

Estos datos no cambian mucho, según la Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica [CANACINE] en 2014, la India fue el país con mayor producción de películas originó 1.091 largometrajes, Nigeria el país que le sigue en producción con 872, enseguida Estados Unidos con "*Hollywood*" produjo 485, le siguen Japón (417), China (330), Francia (203), Alemania (174), España (150), Italia

(116), la República de Corea (110) y el Reino Unido con (104) películas (CANACINE, 2014).

Es notable señalar, y como se puede apreciar fácilmente por lo datos mencionados anteriormente, que los desequilibrios existentes en el mundo de hoy "globalizado" representan un desequilibrio e inequidad en la producción, desarrollo e inversión del sector audiovisual y específicamente en el cine mexicano. En el contexto de la globalización como fuerza que cada vez más influencia a todas las esferas del ser humano, sin escaparse el sector de la cultura (y por supuesto del cine), el Estado mexicano debe fomentar y establecer una competencia más sana y equilibrada, a través de un marco legal adecuado y homogéneo, en donde todas las empresas cinematográficas estén en el mismo juego del mercado y con procedimientos más flexibles que eliminen la extrema desigualdad e impulsen al cine nacional.

**Exhibición y asistencia a salas de cine comercial**

El cine mexicano enfrenta una desequilibrada participación para su exhibición en salas cinematográficas comerciales, entre las dificultades se encuentra el control que las distribuidoras y exhibidoras transnacionales tienen sobre la exhibición[8]. Esta problemática se fue agudizando y está estancada gracias a la Ley Federal de Cinematografía, que señala lo siguiente:

"Artículo 19.- Los exhibidores reservarán el diez por ciento del tiempo total de exhibición, para la proyección de películas nacionales en sus respectivas salas cinematográficas, salvo lo dispuesto en los tratados internacionales

8) Del total de tiempo en pantalla comercial, el 88% corresponde a cine hollywoodense y el cine nacional alcanzo apenas el 8% en el año 2010.

en los cuales México no haya hecho reserva de tiempo en pantalla.

Toda película nacional se estrenará en salas por un periodo no inferior a una semana, dentro de los seis meses siguientes a la fecha en que sea inscrita en el Registro Público correspondiente, siempre que esté disponible en los términos que establezca el Reglamento.

Artículo 20.- los precios por la exhibición pública serán fijados libremente. Su regulación es de carácter federal". (Ley Federal de Cinematografía, 2010, p. 4).

Al respecto, Casas (2000) menciona que paradójicamente en el documento "firmado del TLCAN quedó asentado en el Anexo I de la Lista de México, que *el 30% del tiempo anual en pantalla en cada sala está reservado a las producciones mexicanas dentro y fuera del territorio de México*" (2000, p. 144). Con lo señalado existe una contradicción entre lo negociado por los tres países (Canadá, Estados Unidos y México) y la Ley Federal Cinematográfica. En el Reglamento correspondiente a la Ley Federal de Cinematografía en su artículo 44 a la letra, señala:

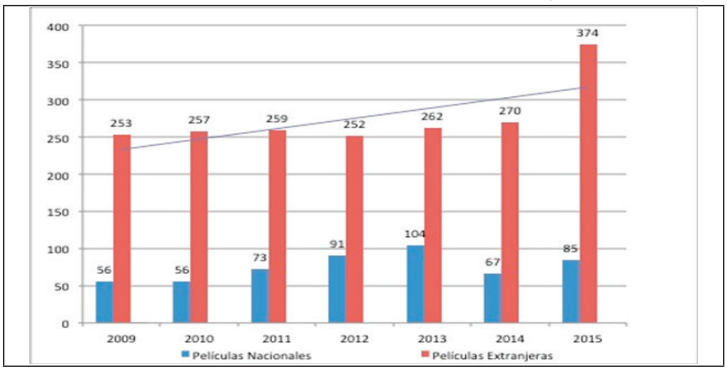
"los exhibidores reservarán el diez por ciento del tiempo total de exhibición a la proyección de películas nacionales, sin menoscabo de lo dispuesto en los tratados internacionales de los cuales México forma parte. Tratándose de conjuntos de salas, el tiempo de reserva se calculará respecto del tiempo de pantalla anual del total de las salas que integran el conjunto" (Ley Federal de Cinematografía y Reglamento, 2010, p. 58).

En relación a lo señalado por la legislación vigente nos preguntamos ¿quién arriesga a producir cuando por ley una producción mexicana sólo contará con el 10% de pantalla compartida con otras producciones nacionales? No se

puede penetrar en un mercado cuya distribución está dominada por empresas transnacionales que tienen una serie de privilegios para las producciones extranjeras, especialmente estadounidenses, organizaciones que se benefician por las mencionadas disposiciones de la Ley Federal de Cinematografía.

Ante lo señalado, se observa que, que no hay un crecimiento real en relación de la producción y de exhibición, ya que del total de tiempo en pantalla comercial, el 82% corresponde a cine "*hollywoodense*" y el cine nacional alcanzó apenas el 18%. En 2015 se estrenaron 374 películas de Estados Unidos y solamente 85 estrenos nacionales. A pesar de que se ha registrado un pequeño incremento de 3% respecto de 2009 al 2015 de películas estrenadas en pantallas comerciales (véase figura 2), la exhibición de películas extranjeras va en aumento. En contraste con las películas mexicanas que se estrenaron en los Estados Unidos, durante 2015 solamente fueron seis (CANACINE, 2015).

Figura 2
Películas estrenadas en 2015




Fuente: Elaboración propia con datos de la CANACINE, 2015.

La exhibición es el último proceso del eslabón de la cadena, es el momento en que se materializa el producto final en el sector, la consecuencia del negocio cinematográfico que se obtiene a dar a conocer al público consumidor la película (Izquierdo, 2007). Este proceso de exhibición se vuelve tan importante en la cadena global del valor de la cinematografía, ya que el factor de éxito de una película se encuentra en las taquillas y en sus canales de distribución posteriores. Las empresas que pertenecen a las grandes transnacionales del espectáculo estrenan filmes norteamericanos, que afecta en comparación con la proporción de la oferta mexicana en términos mercadológicos. Estas empresas son las más prosperas en el ramo, ya que son las que captan el mayor porcentaje de los ingresos totales en la exhibición cinematográfica en el país.

En 2015 se lograron exhibir 85 películas mexicanas[9] (19 menos que en 2013, que fueron 104), de las cuales aproximadamente 55% llegan a pantallas de todos los Estados del país[10]. De estas películas mexicanas estrenadas en 2015 lograron vender 17.5 millones de boletos[11]. Como se puede apreciar en la tabla 1, el cine mexicano, como proporción

9) Las películas mexicanas exhibidas en promedio en las salas comerciales ha sido muy fluctuante y la de películas de origen estadounidense ha logrado un mejor predominio y estabilidad en las pantallas del cine.

10) La forma de ver cine ha cambiado radicalmente en nuestros días. Las salas cinematográficas están conformadas con modernos equipos de proyección y reproducción de audio que prácticamente hacen imposible que un empresario menor se arriesgue a abrir un cine de bajo costo. Por ello, las cadenas exhibidoras más exitosas (Cinépolis, Cinemex, Cinemark y Cinemas Estrella de Oro), construyen sus complejos en zonas urbanas de alta densidad poblacional, casi siempre en centros comerciales donde es natural la socialización de diversos segmentos económicos y demográficos

11) Solamente en 2015 la película de "*Minions*" reporto una asistencia de 16.1 millones de espectadores que equivale al 92% del total de asistencia a todas las películas mexicanas extrenadas ese mismo año.

de la taquilla total, apenas representó el 5.3%, una baja respecto a los años anteriores.

Tabla 1
Asistencia a salas de cine comercial en México
2005-2015

| | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Pantallas cinematográficas | 3,536 | 3,892 | 4,204 | 4,310 | 4,480 | 4,818 | 5,303 | 5,547 | 5,733 | 6,011 |
| Asistencia Total* | 163 | 164.7 | 175 | 182 | 179 | 190 | 228 | 248 | 240 | 286 |
| Asistencia a ver películas mexicanas* | 7.1 | 10.7 | 13.4 | 13.2 | 12.4 | 11.4 | 10.9 | 30.1 | 24.6 | 17.5 |
| % del total** | 4.4 | 6.5 | 7.7 | 7.3 | 6.9 | 6 | 4.8 | 12.1 | 9.5 | 5.3 |

Fuente: Elaboración propia de los autores con datos de los informes del IMCINE, 2014.
* Millones de espectadores en cine comercial.
** Proporción de la taquilla total del público que fue a ver cintas mexicanas.

Por su parte, en el plano de la exhibición y asistencia al cine comercial, existe una concentración de empresas extranjeras en el sentido de que exhiben cada vez más películas globales, un mercado interno dominado por los filmes de Estado Unidos de las "*majors*". Con datos de la CANACINE, en los últimos cinco años, las diez películas extranjeras más vistas en México han sobrepasado los 10 millones de espectadores, de estas películas todas son

estadounidenses (ver tabla 2). En comparación con las diez películas mexicanas más vistas en el país, en el mismo lapso, solamente una película "No se aceptan devoluciones" (producida con inversión privada), excedió los diez millones de espectadores. El filme de "Nosotros los nobles" llegó a más de 7 millones de espectadores y el resto de las películas mexicanas tuvieron una asistencia menor a 5 millones (CANACINE, 2015).

Tabla 2
Las 10 Películas extranjeras y mexicanas más exitosas 2010-2015

| Film extranjero | Año | Asistencia* | Film mexicano | Año | Asistencia* |
|---|---|---|---|---|---|
| Minions | 2015 | 16.1 | No se Aceptan Devoluciones | 2013 | 15.2 |
| *Avengers*, Era de Ultrón | 2015 | 15.7 | Nosotros los Nobles | 2013 | 7.1 |
| *Toy Story* 3 | 2010 | 14.8 | Cásese Quien Pueda | 2014 | 4.1 |
| Mi Villano Favorito 2 | 2013 | 13.4 | Una Película de Huevos | 2006 | 3.9 |
| La Era de Hielo 4 | 2014 | 13.1 | Rudo y Cursi | 2008 | 3.1 |
| *Iron Man* 3 | 2013 | 11.8 | No Eres Tu, Soy Yo | 2010 | 3.0 |
| La Era de Hielo 3 | 2012 | 11.7 | El Orfanato | 2008 | 3.0 |
| Monsters University | 2013 | 10.6 | Kilómetro 31 | 2007 | 3.2 |
| Maléfica | 2014 | 10.5 | Otra Película de Huevos y Un Pollo | 2009 | 3.1 |
| Avatar | 2009 | 10.2 | Don Gato y su Pandilla | 2011 | 2.5 |

Fuente: Elaboración propia, con datos de Resultados Definitivos, 2015, CANACINE.
*Millones de espectadores

México se ubica entre los cinco países con mayor asistencia a salas de cine, en un contexto donde las películas de Hollywood alcanzan lo más elevados niveles de audiencia alrededor del país. Desde luego, estas empresas "*majors"* acaparan el mayor porcentaje de los ingresos en taquilla y ocupación del 95% del tiempo en pantalla. Es clara la tendencia, año con año, a la disminución de las películas mexicanas que se exhiben, complementada por el incremento desproporcionado de las estadounidenses.

A pesar de que en el país, en 2015, la asistencia total fue la más alta de los últimos años, al registrarse más de 286 millones de boletos vendidos, 46 millones más que en 2014. De las 10 películas con mayor éxito en taquilla, todas son de Estados Unidos, donde concentraron cerca de 50% de los espectadores, apoyadas con fuertes campañas publicitarias. Estos títulos tuvieron presencia en más de 98% de los complejos cinematográficos del país y, en promedio, se estrenaron en seis pantallas en cada uno de ellos. Cinco filmes superaron los 10 millones de asistentes, hecho inédito desde el surgimiento de las salas multiplex.

Esta asistencia de los estrenos en cines comerciales de 2015, registro ingresos en taquilla de 13,793 millones de pesos, más de 14% en comparación al año anterior (2014), que tuvieron ingresos de taquilla de 12,006 millones de pesos. Las diez películas con mayores ingresos en 2015, por supuesto, fueron de Estados Unidos[12]. Como se puede apreciar en la tabla 3, del total de ingresos en taquilla a cines comerciales de las diez películas mexicanas más exitosas se obtuve la cantidad de 635.80 mdp., que representa

12) En México en el año 2015, la distribuidora estadounidense "*Universal*" tuvo un ingreso en taquilla de 3,064 mdp, siguiendo en segundo lugar "*Disney*" con 2,545 mdp.

solamente el 12% en comparación con el total de los ingresos de las diez películas más exitosas de Estados Unidos.

Tabla 3
Comparativo de Ingresos en taquilla de las diez películas extranjeras y mexicanas más taquilleras en 2015

| Filmes Extranjeros | | | Filmes mexicanos | | |
|---|---|---|---|---|---|
| No. | Película | Ingresos* | No. | Película | Ingresos* |
| 1 | *Avengers, Era de Ultrón* | $784.08 | 1 | *Un Gallo con muchos Huevos* | $167.8 |
| 2 | *Rápidos y Furiosos 7* | $779.29 | 2 | *El Gran Pequeño* | $148.3 |
| 3 | *Minions* | $724.79 | 3 | *A la Mala* | $126.6 |
| 4 | *Mundo Jurásico* | $685.84 | 4 | *Don Gato: El Inicio de la Pandilla* | $54.1 |
| 5 | *Intensamente* | $485.87 | 5 | *Gloria* | $34.9 |
| 6 | *Terremoto: La Falla de San Andrés* | $464.97 | 6 | *Archivo 253* | $30.5 |
| 7 | *Hotel Transylvania 2* | $400.16 | 7 | *Elvira Te Daría mi vida pero la Estoy Usando* | $23.1 |
| 8 | *Star Wars: El Despertar de la Fuerza* | $384.00 | 8 | *Guardianes de Oz* | $21.8 |
| 9 | *Los Juegos del Hambre: Sinsajo El Final* | $332.39 | 9 | *Por Mis Bigotes* | $16.8 |
| 10 | *Ant-Man: El Hombre Hormiga* | $244.24 | 10 | *Una Última y Nos Vamos* | $11.9 |
| | Total | 5,285.63 | | Total | $635.80 |

Fuente: elaboración propia, con datos de Resultados Definitivos 2015 de la CANACINE.
*Millones de Pesos

Por último, las llamadas "*majors"*, casas productoras y distribuidoras del vecino país del Norte, controlan el mercado interno en México y en la mayoría de los países del mundo, donde a través de películas digitales, 3D y 4D con historias basadas en novelas gráficas y cómics, era de sagas o el impresionante fenómeno de *Avatar* o de los *Minions*, dominan las carteleras de los cines en el país, resultando para las productoras y distribuidoras mexicanas una desequilibrada competencia frente al gigante "*hollywoodense"*.

**Distribución**

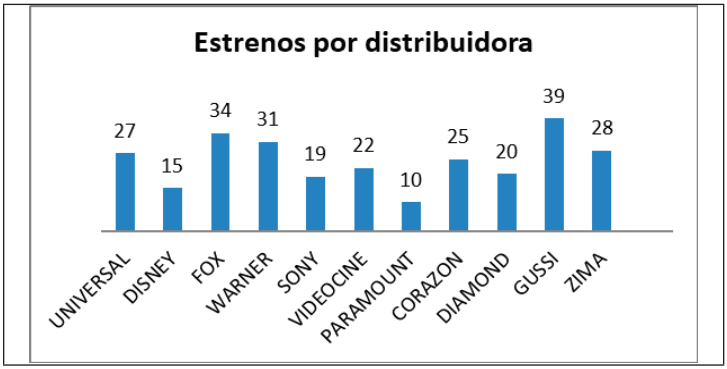
Por otro lado, en cuanto a la distribución total de las películas, sólo seis empresas estadounidenses: *20th Century Fox; Walt Disney; Warner Brothers Movies; Sony Pictures; Universal Pictures y Paramount Pictures*; y una mexicana "Videocine", controlan el 88% del mercado de la distribución de películas (véase figura 3). El 12% restante lo disputan: Corazón[13]; *Diamond*; *Gussi; New Line Cinemas*, *Alameda Films*, *Estudios Churubusco*, entre otras más (véase tabla 4), que difícilmente llegan a los cinco estrenos al año (IMCINE, 2014).

Goñi y Capapé. (2012) señalan que el control de los corporativos de Estados Unidos en la distribución de las obras cinematográficas les permite asegurar que las películas producidas <<por ellos mismos>> lleguen a las salas de cine. Más, teniendo en cuenta que las distribuidoras

13) Corazón Films es una empresa orgullosamente mexicana que se dedica a la distribución y producción de películas en México y América Latina. Nuestra empresa fue creada en 2008 con capital mexicano, ha tenido en los últimos años un crecimiento importante, hasta colocarse hoy en día entre las compañías de distribución independientes más reconocidas en nuestro país. Entre nuestros títulos más importantes destacan: *Crepúsculo la Saga* (*The Twilight Saga*), *Lo Imposible* (*The Impossible*), *Los Ilusionistas* (*Now You See Me*), *Divergente la Serie* (*The Divergent* Series), entre otras.

venden las producciones en paquete. Referenciando a Doyle (2002), Goñi y Capapé imprimen que si una cadena de cines (exhibidor) está interesado en la obra cinematográfica exitosa "del año" se verá obligado a adquirir además otras películas de menor calidad. Y como la adquirió la exhibirá. Es la llamada "economía de la película clásica" (2012, p. 189). Compañías integradas verticalmente proporcionan la financiación para la producción cinematográfica y usan sus propias redes de distribución para exhibir sus películas.

Figura 3
Empresas distribuidoras que estrenaron películas en México año 2015




Fuente: Elaboración propia con datos de la CANACINE, 2015.

Videocine es la empresa preponderante en la distribución del cine mexicano, porque lleva títulos propios y de otros productores nacionales y extranjeros a diversas salas del país. Videocine Producción se encarga de la realización y coproducción de cintas mexicanas asociándose con importantes firmas como Altavista Films; Argos Cine: *Plural*

*Entertaiment*; Cinépolis Producciones, *Lemon Films* y el IMCINE. Videocine en el 2014 estrenó 12 películas, cinco más que en 2013 concentrando una asistencia de 14,595 espectadores, aunque esta cifra se redujo en comparación con el año anterior que fue de 19,017 asistentes, en 2015 aumento a 22 estrenos, más que cualquier otro año (Anuario Estadístico de Cine Mexicano, IMCINE, 2014).

Tabla 4
Empresas distribuidoras en México

| | |
|---|---|
| Alameda Films | Estudios Churubusco |
| Armagedon Films | *Fox México* (ha patrocinado algunas películas mexicanas) |
| Arthaus Films | Galavisión |
| Background Productions | Gaucho Productions |
| Buena Vista Latino | *Golem Producciones* |
| Cineproducciones Molinar (Ciudad Juárez, Chihuahua) | *Grupo Imagyx* |
| *Columbia Pictures* de México | *Laguna Films* |
| Disney Latino | Quality Films |
| Videocine | *United Internacional Pictures de México (UIP)* |

Fuente: Elaboración propia de los autores, con base en datos del Instituto de Cinematografía (IMCINE), 2014.

Existen en el mercado otros distribuidores como Mantarraya y la Cineteca Nacional. El primero, sólo distribuyó dos títulos en 2014 frente a seis que distribuyó en 2013, y la Cineteca Nacional comercializó sólo tres filmes, cifra mucho muy inferior al año 2013 donde distribuyó 19 títulos mexicanos. Cinépolis lo hizo con una película; *Alphaville*,

con dos y *Latam* Distribución con cinco títulos (Anuario Estadístico de Cine Mexicano, IMCINE, 2014).

**Conclusiones**

En el documento se muestra como las industrias audiovisuales ocupan un papel fundamental en el desarrollo económico, social y educativo de un país, ya que sus productos (bienes y servicios) no son solamente mercancías para ser consumidos por un determinado mercado, sino también son propuestas de sentido sobre el mundo que nos define acerca de quiénes y cómo somos. La industria del cine propone patrones sociales a seguir y contribuyen a configurar la cultura prevaleciente de la comunidad. Las películas son portadas simbólicas de nuevas utopías socio-históricas, pero también son aparatos que muestran la gran diversidad, pluralidad y riqueza de las manifestaciones culturales (en el sentido más amplio: lenguaje, música, literatura, política, arte, etc.), que existe en el mundo y en el país.

El panorama que se presenta en este estudio, habla de estructuras de mercado altamente oligopólicas y transnacionalizadas en el cine mexicano, que deberían ser analizadas por quienes establecen las políticas públicas culturales. Se ha revelado que la apertura de los mercados (globalización), ha influido, quizá no en su totalidad, para una liberación y apertura de los mercados que exacerba las asimetrías existentes en un sector específico.

El objetivo planteado en la investigación se logró, ya que se describe la estructura productiva y comercial del sector cinematográfico en el país, el predominio de la escala transnacional en la producción, distribución y difusión de las películas. Se concluye que las políticas culturales que ha llevado el Estado mexicano y que éstas no han sido del todo

favorables, equitativas y eficientes para la mejora y crecimiento del sector y en especial para los productores, creadores y gestores de la cinematografía mexicana, que incluso se han implementado modificaciones a la legislación donde la disminución en las cuotas en pantalla ha venido a beneficiar a empresas que controlan la industria del cine en México.

El éxito de películas como: Nosotros los nobles y No se aceptan devoluciones; los premios y reconocimientos de cineastas mexicanos en la última década, ponen de manifiesto que no es la escasez de talento lo que hace falta en el cine mexicano, sino una política cultural congruente y consistente que establezca condiciones para la industria mexicana enfrente los desafíos que la globalización de los mercados está determinando.

En la industria del cine, su producto (película), lo establece el mercado y las ventas, el gobierno (Estado), no se ha inmiscuido para proteger la creación del producto mexicano. Ha sido la misma política oficial para todo el sector y todos los segmentos. Esto ha llevado a una competencia desigual, donde, el más fuerte es el que vende más y deja mejores ganancias, sin importar la calidad del producto (película), ni mucho menos el aporte cultural que puede generar a la sociedad un proyecto especifico.

Por lo tanto es indispensable señalar que se tiene que hacer un gran esfuerzo conjunto entre el Estado y el sector empresarial mediante aportes y proyectos directos, con base en un sistema legislativo de incentivos económicos que permitan mantener, competir, fortalecer y acrecentar cuantitativa y cualitativamente los mecanismos de producción, comercialización y difusión de los bienes y servicios cinematográficos, así como, desarrollar estrategias de políticas públicas

que favorezcan al mercado industrial de cine mexicano y dirigidas a reducir la creciente dependencia ante las empresas de comunicación y de multimedia transnacionales.

En resumen, promover una serie de medidas que favorezcan al mercado mexicano cultural y que el Estado establezca políticas culturales de integración con los sectores productivos de la cultura y con la participación de diversos sectores de la sociedad.

## Referencias bibliograficas


• Aguilar Pérez. P. *et al,* (2013). *Administración de la industria de la cultura en México siglo XXI.* Guadalajara: editorial STAUdeG.

• Anuario Estadístico de Cine Mexicano 2014, México, D. F., IMCINE.

• Arizpe, L., y Alonso, G. (2001). Cultura, comercio y globalización. Recuperado de http://observatoriocultural.udgvirtual.udg mx/repositorio/handle/123456789/109

• Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica y del Videograma, CANACINE. (2015). Resultados Definitivos 2015. Recuperado de http://canacine.org.mx/informacion-de-la-industria/estadisticas/

• Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica y del Videograma, CANACINE. (2014). Resultados Definitivos 2014. Recuperado de http://canacine.org.mx/informacion-de-la-industria/estadisticas/

• García Canclini, N. (1995). *Consumidores y ciudadanos. Conflictos multiculturales de la globalización*. México, Grijalbo.

• – (1996). Políticas culturales e integración norteamericana: una perspectiva desde México" en N. García Camclini (coord.) *Culturas en globalización. América Latina-Europa-Estados Unidos: Libre comercio e integración*. Caracas: Nueva Sociedad, 17.

• Goñi, T. O., y Capapé, E. (2012). Nuevos modelos de negocio en la distribución de contenidos audiovisuales: el caso de

Netflix. *Comunicación: revista Internacional de Comunicación Audiovisual, Publicidad y Estudios Culturales*, (10), 187-200.

• Hinojosa, L. (2007). El cine mexicano. La identidad cultural y nacional. *México: Trillas*.

• – (2014). "Economía política del cine mexicano: dos décadas de transformaciones". *Revista de la Asociación Española de Investigación de la Comunicación*. Vol. 1(1), pp. 94-102. Recuperado de: http://www.novosmedios.org/revista/index.php/AEICp/article/view/49/51

• Instituto Mexicano de Cinematografía, IMCINE. (2014). Anuario Estadístico de Cine Mexicano 2014. Recuperado de http://www.imcine.gob mx/imcine.html

• Instituto Mexicano de Cinematografía, IMCINE. (2015). Anuario Estadístico de Cine Mexicano 2015. Recuperado de http://www.imcine.gob mx/imcine.html

• Izcue, N. D., Buquet, G., Schiwy, F., y Miller, T. (2009). Producción, Coproducción, Distribución y Exhibición de cine Latinoamericano en América Latina y otras regiones. *Fundación del Novo Nuevo Cine Latinoamericano*.

• Izquierdo, Jessica (2007) "Distribución y exhibición cinematográficas en España. Un estudio de caso del negocio de la transacción tecnológica digital" Universitat Jaume; Castellón, España.

• Juan-Navarro, S. (2014). Cine y globalización en Iberoamérica: el papel de las coproducciones. *Pasavento: Revista de Estudios Hispánicos, II*.(2), 297-318. Recuperado de http://www.pasavento.com/pdf/04_04_juannavarro.pdf

• Ley Federal de Cinematografía, Diario Oficial de la Federación, última reforma publicada DOF 28-04-2010, México, D. F., Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.

• Martínez Piva, J. M., Padilla, R., Schatan, C., y Vega Montoya, V. (2010). La industria cinematográfica en México y su participación en la cadena global de valor. CEPAL. Recuperado de http://archivo.cepal.org/pdfs/2010/S1001039.pdf

• Observatorio Audiovisual Europeo (2009). Estudios del Observatorio Europeo del Audiovisual, OEA, sobre los resultados de las películas europeas en los mercados no europeos. Recuperado de http://www.juntadeandalucia.es/cultura/redportales/comunidadprofesional/estudio-del-observatorio-europeo-del-audiovisual-oea-sobre-los-resultados-de-las-peliculas-e

• Ruiz Guzmán, N. D. (2011). La globalización y exhibición del cine mexicano. *Imaginario Visual*, *1* (1),15-20. Recuperado de http://eprints.uanl mx/id/eprint/2781

• Sánchez Ruiz, E. (2004). El audiovisual mexicano: ¿Concentrar para competir? Global Media en español. Recuperado de http://gmje.mty.itesm mx

• – (1998) "El cine mexicano y la globalización: Contracción, concentración e intercambio desigual", en J. Burton-Carvajal et al. (comps.), Horizontes del segundo siglo. Investigación y pedagogía del cine mexicano, latinoamericano y chicano. Guadalajara: Universidad de Guadalajara/Imcine.

• UNESCO. (2000). International Flows of Cultural Goods 1980-1998 (Paris: Institute of Statistics).

# La política comercial mexicana sobre inversión extranjera como factor de crecimiento económico

Francisco Javier López Cerpa
Margarita Isabel Islas Villanueva
Alva Ruth Zubillaga

**Introducción**

La Inversión Extranjera está autorizada hasta un 100% del capital de las empresas mexicanas, excepto en una serie de actividades que se reservan al Estado o a los ciudadanos mexicanos o están sujetas a restricciones de capital (10%, 25% y 49%) o a autorizaciones. El registro de la inversión extranjera sigue siendo preceptivo. Desde el último examen presentado a la Organización Mundial de Comercio se han introducido algunos cambios en la legislación sobre la inversión extranjera directa. En 2008, México autorizó la Inversión Extranjera hasta un límite del 10% del capital de una unión de crédito.

La Inversión Extranjera en México está regulada por la Ley de Inversión Extranjera (LIE)[1] y su Reglamento, al igual que por la Constitución (artículos 27 y 73).[2] A nivel bilateral, la inversión extranjera también se rige por los Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRI) y por los capítulos de inversión contenidos

1) Publicada en el D.O.F. el 2 de diciembre de 1993; su última reforma fue publicada el 9 de abril de 2012.

2) El artículo 27 regula la adquisición de tierras y aguas por extranjeros, mientras que el artículo 73 habilita al Congreso a expedir leyes para la regulación de la inversión extranjera, la transferencia de tecnología y la generación, difusión y aplicación de los conocimientos científicos y tecnológicos necesarios al desarrollo nacional.

en los Acuerdos Comerciales Internacionales que México ha suscrito. El registro de la Inversión Extranjera es obligatorio; y siguen manteniéndose límites y exclusiones en ciertas áreas. Las inversiones extranjeras superiores al 49% del capital de una sociedad requieren aprobación gubernamental si exceden cierto valor monetario.

A fin de promover e incrementar la Inversión Extranjera Directa, México ha seguido firmando Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones. En junio de 2012 había en México 28 acuerdos de inversión vigentes.

**Problemática**

Basem-Hassan, Juma'h, Cué, Ruiz, & Lloréns (2012) explican que la inversión extranjera directa (IED) ha sido uno de los principales factores asociados a los procesos de globalización. Los Gobiernos compiten por atraer estos flujos de capital debido a sus beneficios en términos de empleos, productividad y estabilidad financiera.

La Secretaria de Economía de México (2014) mantiene que la IED tiene como propósito crear un interés duradero y con fines económicos o empresariales a largo plazo por parte de un inversionista extranjero en el país receptor.

Existe poca evidencia que sostenga que la inversión extranjera directa (IED) genera un mayor crecimiento de la economía por si sola. La inversión extranjera directa está asociada a la apertura de los mercados, al libre comercio y esto tiene una correlación positiva con el crecimiento económico. No obstante, se ha encontrado en múltiples estudios que para que la IED tenga un impacto positivo en el crecimiento económico, es necesario que se cumplan paralelamente un conjunto de condiciones que permitan

aprovechar la transferencia tecnológica que viene acompañada de la llegada de empresas extranjeras.

Altos niveles de capital humano, estabilidad macroeconómica, desarrollo de los mercados financieros y mercados internos sólidos son algunas de las condiciones que se han encontrado que pueden maximizar el impacto que la IED tiene sobre la economía de un país. Si no existen estas condiciones es muy complicado pensar que solamente por atraer más inversiones la economía mexicana crecerá más rápido.

Uno de los principales problemas de la apuesta del crecimiento basada únicamente en la atracción de inversiones es que las empresas que llegan a establecerse en un país eligen las regiones más competitivas para hacerlo. Normalmente, esto conlleva que las regiones donde no hubo inversiones se atrasen más que sus pares receptores de la inversión. Como se ha expuesto en la bibliografía económica, este rezago está relacionado más al tipo de sectores económicos al interior de las entidades –la poca competitividad de dichas industrias –más que al efecto de la inversión venidera. Por tal motivo, la propuesta de la Secretaría de Hacienda de crear unas zonas económicas especiales en los estados del sur busca flexibilizar las condiciones de inversión en esas entidades con miras a que más empresas de alto valor agregado instalen plantas ahí. No obstante, el resto de las políticas públicas impulsadas deben ser congruentes con esta estrategia o de poco servirá la iniciativa de las zonas económicas.

**Preguntas de investigación**

¿Cuáles han sido los efectos de la inversión extranjera directa como factor de crecimiento en la política comercial de México?

¿Cuáles han sido los sectores más beneficiados para la captación de Inversión Extranjera Directa en los últimos 3 años?

**Objetivo General**

Determinar los sectores beneficiados por la Inversión Extranjera Directa y su relación en la balanza comercial y la política comercial de México.

***Los objetivos específicos son:***

1. Delimitar los 5 años que se recibe Inversión Extranjera.
2. Especificar los sectores más beneficiados por la inversión y su efecto en las exportaciones mexicanas.
3. Determinar los sectores y su importancia para incrementar la política comercial de México.

**Hipótesis**

Existe relación positiva entre el flujo de Inversión Extranjera Directa y las exportaciones de productos mexicanos a los mercados internacionales.

Esto bajo la teoría de diversos autores (Quiroz, 2003; Morales, 2010; Dimelis, 2005; Romer, 1993; Borensztein, 1995) de que al recibir el capital extranjero y reunir recursos hacen posible la creación de fuentes de empleo, la obtención de más y mejores productos, innovación y desarrollo tecnológico en el área productiva y organizacional para que la población pueda cubrir sus necesidades económicas, de esta manera el gobierno llevará a cabo obras de infraestructura y edificación que exija tanto la población, como las empresas para su desarrollo, cubriendo la demanda local y de esta manera intentar cubrir la demanda global exportando.

**Marco Teórico**

El marco teórico como el nombre lo indica, analiza teóricamente el problema que se plantea investigar. De modo que se describen estructuradamente los conceptos a estudiar de manera clara mediante fundamentos descritos por autores reconocidos especialistas en el tema.

Pro México (2016) conceptualiza La inversión extranjera aquella que realizan los no residentes en México, ya sea de directa o de portafolio. Dicha inversión es un factor que tiene efectos diversos que contribuyen al desarrollo del país, puesto que permite la estabilidad de variables macroeconómicas, la modernización de empresas nacionales y extranjeras, así como la generación de empleos y por ende, el fortalecimiento del mercado interno.

México cuenta con la Ley de Inversión Extranjera que regula a ésta, estableciendo los derechos y obligaciones de los inversionistas extranjeros, por otra parte la ley de inversión extranjera también establece los límites de participación de la inversión extranjera. De tal forma, esta Ley de inversión extranjera tiene como objetivo determinar las reglas para canalizar la inversión extranjera hacia el país y propiciar que funcione como una palanca de financiamiento para contribuir al desarrollo nacional.

La Secretaría de Economía (2016) en su marco regulatorio de la inversión extranjera afirma que en México los principales instrumentos que regulan la inversión en nuestro país se encuentran los capítulos de inversión contenidos en los Acuerdos Comerciales Internacionales y en los Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones que México ha suscrito en el ámbito internacional; y la Ley de inversión extranjera y su Reglamento entre otras leyes relacionadas en el ámbito nacional.

En el ámbito internacional se regulan y protegen las inversiones extranjeras en México y las inversiones mexicanas en el extranjero a través de Acuerdos Internacionales sobre Inversión. Estos acuerdos se expresan en capítulos de inversión incluidos en la mayoría de los Acuerdos Comerciales Internacionales y en los Acuerdos para la Promoción y Protección Recíproca de las Inversiones (APPRIs) suscritos por México.

Los Acuerdos Comerciales sobre Inversión que se encuentran en vigor incluyen reglas para proteger, promover o fortalecer las inversiones con un país. Así mismo incorporan mecanismos de solución de controversias entre un inversionista y el Estado que recibe la inversión. En la Ley de inversión extranjera, se entiende que la inversión extranjera directa, es aquella que en términos generales significa una ampliación del capital industrial o comercial con el fin de internacionalizarse; los resultados que de ésta se deriven dependerán del tipo de inversión y la motivación para realizar ésta en México, por lo que se buscan inversiones que permitan avanzar hacia condiciones de crecimiento sostenido a largo plazo. Para esto, las políticas públicas que se apoyan en la Ley de inversión extranjera de México son un punto clave para otorgar incentivos a la inversión extranjera.

Quiroz (2003) señala en forma general, sobre los beneficios obtenidos por la IED son para:

> a) Aquellos países que reciben el capital, al allegarse recursos que hagan posible la creación de fuentes de empleo, la obtención de más y mejores productos, innovación y desarrollo tecnológico en el área productiva y organizacional para proporcionar el ingreso requerido por la población para cubrir sus necesidades económicas; de

esta manera el gobierno llevará a cabo las obras de infraestructura y urbanización que solicite tanto la población, como las empresas para su desarrollo;
b) Los países inversionistas adquieren mayores utilidades ya sea por el incremento en la producción dirigida a los nuevos mercados o bien por la reducción en costos, así como la expansión de sus propios mercados.

Morales (2010) Contempla la teoría de que en esta nueva etapa de la internacionalización del capital se redefine la división internacional del trabajo, ahora caracterizada por la cadena global de producción y valor orquestada por el capital trasnacional para producir a menores costos y recuperar su tasa de ganancia, multiplicándose las formas maquiladoras de sobreexplotación en varios países y, con ello, la aparición de nuevos países exportadores de manufacturas.

En términos generales, la literatura señala que los efectos de la IED incrementan la producción en el país receptor debido a la transferencia de tecnología, los beneficios de la derrama económica a las firmas domésticas (Dimelis, 2005; Romer, 1993).

Es primordial identificar que las empresas extranjeras según Kraugman (2010) son las que operan en el país aunque sus capitales no son aportados por los nacionales, sino por extranjeros. Generalmente, la forma de penetración se realiza a través de las Inversiones Extranjeras Directas, estableciendo filiales en los países en que se desea participar.

Dussel (2007) describe que desde la década de los ochenta del siglo XX uno de los factores que ha permitido el actual proceso de globalización han sido las masivas transferencias de capitales y en las cuales la IED ha jugado un papel sustancial.

La Secretaría de Economía de México (2014) afirma que la IED Es un importante catalizador para el desarrollo, ya que tiene el potencial de generar empleo, incrementar el ahorro y la captación de divisas, estimular la competencia, incentivar la transferencia de nuevas tecnologías e impulsar las exportaciones. Todo ello incidiendo positivamente en el ambiente productivo y competitivo de un país.

El Banco Mundial (2015) pronuncia que la IED constituye la entrada neta de inversiones para obtener un control de gestión duradero (por lo general, un 10% o más de las acciones que confieren derecho de voto) de una empresa que funciona en un país que no es el del inversionista.

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2008) en el Marco de IED define como tal a la Inversión Extranjera como la colocación de capitales a largo plazo en algún país extranjero, para la creación de empresas agrícolas, industriales y de servicios, con el propósito de internacionalizarse Constituye un medio para establecer vínculos directos y estables de larga duración entre economías.

La IED para algunos países es la fuente principal de financiamiento, sin embargo como lo explica la Comisión Económica Para América Latina y el Caribe (CEPAL) en su informe 2008 menciona que el principal reto de los países de América Latina y el Caribe es atraer IED de alta calidad (es decir, aquella que introduce al desarrollo económico, tecnológico y social local), más que tan solo grandes montos de inversión.

Borensztein. (1995), señalan que la IED constituye un vehículo para la transferencia de tecnología y que contribuye al crecimiento en mayor medida que la inversión interna. Sin embargo, observan que dichos resultados están

condicionados a la existencia de ciertos factores en el país de destino, como un nivel mínimo dado en el capital humano.

**Metodología**

Para el desarrollo de la presente investigación, se considera pertinente utilizar el siguiente instrumento de recolección y análisis de datos:

*Tipo de investigación: Análisis documental*

En el marco de la presente investigación, se realizará una labor de revisión de fuentes documentales bibliográficas, para los efectos de estructurar el cuerpo teórico – conceptual de la investigación. Asimismo, se complementará con revisión de fuentes de Internet e informaciones de prensa relacionadas con el objeto de estudio. Todo lo anterior, permitirá conformar una base documental adecuada y actualizada para sustentar metodológicamente la presente investigación.

*Análisis*

La metodología para determinar la IED se basa en estándares internacionales, contenidos tanto en el Manual de Balanza de Pagos del Fondo Monetario Internacional (FMI) como en la Definición Marco de Inversión Extranjera Directa de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). Las cifras de IED fueron revisadas conjuntamente por la Secretaría de Economía y el Banco de México.

Tabla 1
Inversión Extranjera Directa

| Sector Cifras en millones de dólares | Total 2011 | Total 2012 | Total 2013 | Total 2014 | Total 2015 | Total 2011-2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 11 Agricultura, cría y explotación de animales, pesca y caza | 40.2 | 108.3 | 168.8 | 84.4 | 38.2 | 439.8 |
| 21 Minería | 818.1 | 2,891.1 | 5,393.0 | 2,225.9 | 370.3 | 11,698.3 |
| 22 Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica | 222.4 | 639.5 | 750.2 | 591.2 | 553.0 | 2,756.3 |
| 23 Construcción | 1,608.8 | 1,742.7 | 1,234.4 | 1,084.2 | 2,073.4 | 7,743.4 |
| 31-33 Industrias manufactureras | 9,939.7 | 8,452.0 | 29,919.6 | 14,330.0 | 14,205.1 | 76,846.5 |
| 43 y 46 Comercio | 2,927.9 | 3,541.6 | 1,034.7 | 2,260.0 | 2,550.2 | 12,314.4 |
| 48 y 49 Transportes, correos | 242.5 | 847.0 | 1,049.1 | 664.2 | 1,243.2 | 4,046.1 |
| 51 Información en medios masivos | 1,194.5 | 764.3 | 2,230.9 | -4,037.5 | 2,788.6 | 2,940.8 |
| 52 Servicios financieros y de seguros | 2,806.0 | -2,517.3 | 447.9 | 5,862.5 | 2,848.2 | 9,447.3 |
| 53 Servicios inmobiliarios | 905.2 | 807.6 | 554.2 | 556.8 | 283.2 | 3,107.0 |
| 54 Servicios profesionales, científicos y técnicos | 1,148.9 | 1,197.6 | 1,113.0 | 599.6 | 695.6 | 4,754.7 |
| 56 Servicios de apoyo a los negocios | 746.1 | 518.8 | 580.9 | 342.2 | 275.6 | 2,463.7 |

Fuente: Elaborada con datos de la Secretaría de Economía www.economia.gob.mx

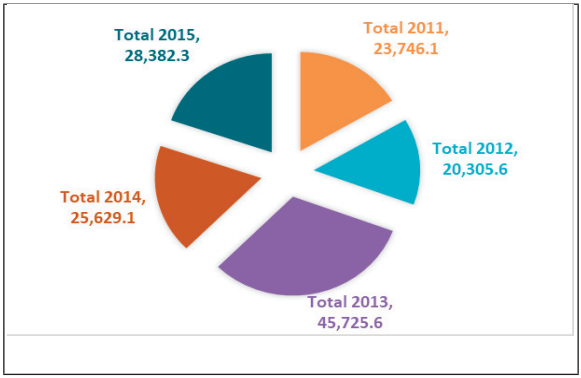
Tabla 1
Inversión Extranjera Directa

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 61 Servicios educativos | 12.1 | 8.6 | 14.6 | 4.1 | 15.0 | 54.4 |
| 62 Servicios de salud y de asistencia social | 23.5 | 42.8 | 49.9 | -13.8 | -11.4 | 91.1 |
| 71 Servicios de esparcimiento y deportivos | 108.7 | 4.9 | 28.8 | 86.5 | 5.8 | 234.8 |
| 72 Servicios de alojamiento temporal , de alimentos y bebidas | 939.9 | 1,217.8 | 1,078.7 | 891.7 | 438.9 | 4,566.9 |
| 81 Otros servicios excepto actividades gubernamentales | 61.6 | 38.5 | 76.9 | 96.9 | 9.4 | 283.3 |
| Total por años | 23,746.1 | 20,305.6 | 45,725.6 | 25,629.1 | 28,382.3 | |

Fuente: Elaborada con datos de la Secretaría de Economía www.economia.gob.mx

La Inversión Extranjera Directa (tabla 1) en 2015 ascendió a 28,382.3 millones de dólares, alrededor de 11% mayor a la cifra preliminar de 2014, que fue de 25,629.1millones de dólares, informó la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras.

Figura 1
Totales de Inversión Extranjera Directa en México 2011-2015




Fuente: Elaborada con datos de la Secretaría de Economía.

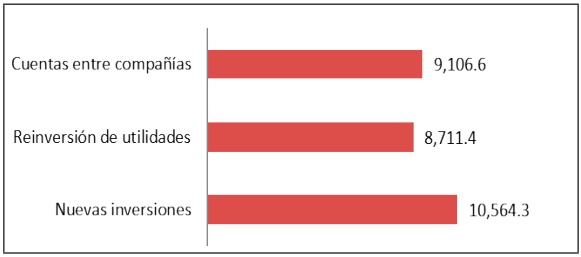
De los 28,382.3 millones de dólares, 10,564.3 millones se originaron a través de nuevas inversiones, 9,106.6 millones por cuentas entre compañías y 8,711.4 millones de dólares por concepto de reinversión de utilidades (ver tabla 2).

Tabla 2
Inversión extranjera directa por tipo de inversión

| (millones de dólares) | Total 2011 | Total 2012 | Total 2013 | Total 2014 | Total 2015 | Total 2011-2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Nuevas inversiones | 9,277.5 | 4,424.5 | 22,110.4 | 5,429.2 | 10,564.3 | 206,685.6 |
| Reinversión de utilidades | 9,459.8 | 9,509.4 | 16,121.3 | 13,747.2 | 8,711.4 | 115,627.7 |
| Cuentas entre compañías | 5,008.9 | 6,371.8 | 7,493.9 | 6,452.6 | 9,106.6 | 103,376.7 |
| Total | 23,746.1 | 20,305.6 | 45,725.6 | 25,629.1 | 28,382.3 | 425,690.0 |

Fuente: Elaborada con datos de la Secretaría de Economía.
*/ Con información al 31 de diciembre de 2015.

Figura 2
Total de inversión extranjera directa
2015 por tipo de inversión




Fuente: Elaborada con datos de la Secretaría de Economía.

Los flujos registrados de IED se canalizaron a la industria manufacturera 14,205.1 millones de dólares; servicios financieros, 2,848.2 millones; información en medios masivos, 2,788.6 millones, y comercio 2,550.2 millones de dólares. También para construcción se canalizaron 2,073.4 millones, y para transporte, correos y almacenamiento fueron 1,243.2 millones, mientras que los sectores restantes captaron 2,673.5 millones de dólares.

En 2015 la inversión extranjera (tabla 3) provino de Estados Unidos con 15,078.0 millones de dólares; España, 2,731.4 millones; Japón, 1,328.9 millones de dólares, y Alemania, 1,222.7 millones de dólares.

Canadá también participó con 1,083.0 millones; Brasil, con 993.4 millones de dólares, y otros países aportaron 5,945.0 millones de dólares.

Tabla 3
Inversión extranjera directa por país de origen

| IED por país de origen (millones de dólares) | Total 2011 | Total 2012 | Total 2013 | Total 2014 | Total 2015 |
|---|---|---|---|---|---|
| Estados Unidos de América | 12,184.1 | 9,558.3 | 13,652.7 | 7,671.0 | 15,078.0 |
| España | 3,539.1 | -437.6 | 180.5 | 4,444.3 | 2,731.4 |
| Países Bajos | 2,665.9 | 1,653.2 | 5,414.7 | 1,628.8 | 836.8 |
| Canadá | 1,425.2 | 1,848.8 | 4,521.9 | 2,988.8 | 1,083.0 |
| Bélgica | 163.8 | 0.4 | 13,290.3 | 1,260.1 | 293.4 |
| Alemania | 397.3 | 977.7 | 1,713.2 | 1,620.7 | 1,222.7 |
| Japón | 964.5 | 1,811.5 | 1,911.5 | 1,331.5 | 1,328.9 |
| Reino Unido de la Gran Bretaña e Irlanda del Norte | -1,030.3 | 505.5 | 1,299.6 | 256.6 | 594.5 |
| Suiza | 1,206.8 | 277.7 | 320.5 | 412.9 | 321.2 |
| Luxemburgo | 146.4 | 779.8 | 1,877.7 | 771.7 | 280.5 |
| Francia | 270.0 | 494.7 | 280.6 | 1,046.9 | 836.8 |
| Islas Vírgenes Británicas | 21.9 | 305.8 | 552.6 | -6.6 | 0.0 |
| Brasil | 216.6 | 435.6 | 39.1 | 553.7 | 993.4 |
| Corea, República de | 100.4 | 129.1 | 424.6 | 523.4 | 736.5 |
| Islas Vírgenes de los Estados Unidos | 106.7 | 0.8 | -1.3 | -0.1 | 0.1 |
| Dinamarca | 132.5 | 183.1 | 202.4 | 179.5 | 80.2 |
| Suecia | 44.9 | 181.4 | 288.2 | 145.0 | -54.5 |
| Singapur | 151.5 | 49.8 | 99.2 | 43.6 | 133.2 |

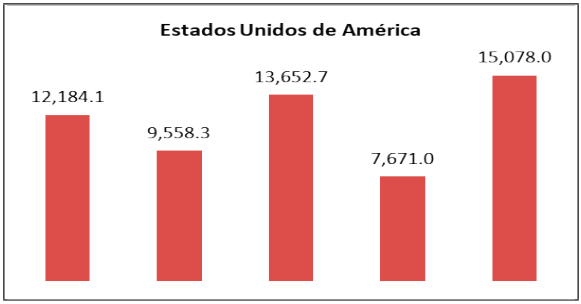
Fuente: Elaborada con datos de la Secretaría de Economía con información al 31 de diciembre de 2015.

Tabla 3
Inversión extranjera directa por país de origen

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Australia | 22.0 | 24.1 | 58.5 | 19.0 | 694.3 |
| Panamá | 88.2 | 84.2 | 53.4 | 99.0 | 7.6 |
| Total | 23,746.1 | 20,305.6 | 45,725.6 | 25,629.1 | 28,382.3 |

Fuente: Elaborada con datos de la Secretaría de Economía con información al 31 de diciembre de 2015.

Figura 1
Inversión extranjera directa de Estados Unidos de América 2011-2015




Fuente: Elaborada con datos de la Secretaría de Economía.

Con relación a la captación de inversión extranjera directa en los 5 últimos años el año 2013 fue donde se recibió la mayor cantidad con un total de 45,725.6 que dio como resultado que México estuviera dentro de los diez países con mayor recepción de inversión extranjera directa, de acuerdo con datos de la UNCTAD, asimismo hubo un desplome en el año 2014 que origino que México cayera del lugar 10 al 13 debido a la venta del grupo Modelo y la salida de AT&T de América Móvil como se muestra en el siguiente grafico:

## DESPLOME EN IED

En recepción de IED, México cayó al lugar 13 en la clasificación de la UNCTAD, por la venta de Modelo y retiro de AT&T de América Móvil.

**PRINCIPALES RECEPTORES DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA, 2014**
MILES DE MILLONES DE DÓLARES

| *Rank* 2014 | País (x)=*rank* 2013 | Captación | Var. % 14/13 |
|---|---|---|---|
| 1 | China (2) | 128.5 | 4.0 |
| 2 | Hong Kong, China (3) | 103.2 | 39.2 |
| 3 | Estados Unidos (1) | 92.4 | -60.2 |
| 4 | Reino Unido (9) | 72.2 | 50.0 |
| 5 | Singapur (6) | 68.0 | 4.6 |
| 6 | Brasil (7) | 62.5 | -3.1 |
| 7 | Canadá (4) | 53.9 | -23.9 |
| 8 | Australia (8) | 51.9 | -3.7 |
| 9 | India (15) | 34.4 | 21.4 |
| 10 | Países Bajos (14) | 30.2 | -6.3 |
| 11 | Chile (21) | 22.9 | 35.3 |
| 12 | España (12) | 22.9 | -45.2 |
| **13** | **México (10)** | **22.8** | **-48.9** |
| 14 | Indonesia (19) | 22.6 | 21.1 |
| 15 | Suiza (187) | 21.9 | - |

GRÁFICO: EE. FUENTE: UNCTAD.

Finalmente, la captación de inversión extranjera directa por entidad en el año de 2015, la Ciudad de México es la que recibe la mayor inversión con 4,804.4 seguido del estado de México, Nuevo León, Jalisco y Chihuahua, mientras que el contraste de los estados con menor recepción de IED son Nayarit con 87.6 y Zacatecas 66.6 millones de dólares

## Tabla 4
## Inversión extranjera directa por entidad federativa

| IED trimestral por entidad federativa (millones de dólares) | Total 2015 |
|---|---|
| Ciudad de México | 4,804.4 |
| Estado de México | 2,665.3 |
| Nuevo León | 2,633.5 |
| Jalisco | 2,484.6 |
| Chihuahua | 2,119.4 |
| San Luis Potosí | 1,584.8 |
| Veracruz de Ignacio de la Llave | 1,505.5 |
| Guanajuato | 1,355.9 |
| Querétaro | 1,021.2 |
| Coahuila de Zaragoza | 1,000.5 |
| Baja California | 920.5 |
| Tamaulipas | 847.4 |
| Puebla | 565.9 |
| Aguascalientes | 507.2 |
| Sonora | 498.2 |
| Tabasco | 467.2 |
| Sinaloa | 402.3 |
| Baja California Sur | 330.4 |
| Campeche | 320.1 |
| Morelos | 314.5 |
| Hidalgo | 307.1 |
| Michoacán de Ocampo | 286.9 |
| Quintana Roo | 284.9 |
| Oaxaca | 180.9 |
| Durango | 175.7 |

Fuente: Elaborada con datos de la Secretaría de Economía con información al 31 de diciembre de 2015.

Tabla 4
Inversión extranjera directa por entidad federativa

| | |
|---|---|
| Yucatán | 142.6 |
| Guerrero | 140.1 |
| Colima | 134.9 |
| Chiapas | 120.9 |
| Tlaxcala | 105.1 |
| Nayarit | 87.6 |
| Zacatecas | 66.6 |
| Total | 28,382.3 |

Fuente: Elaborada con datos de la Secretaría de Economía con información al 31 de diciembre de 2015.

## Conclusiones

Como resultado de la investigación se presentan los alcances siguientes: México escaló del lugar 13 al siete entre las economías elegidas como los "mejores lugares para invertir" en el mundo para el periodo de 2015-2017, por ejecutivos de empresas multinacionales, según una encuesta realizada por el organismo UNCTAD. Así como un crecimiento en las exportaciones originadas por el sector de manufactura y la inversión extranjera por empresas del ramo automotriz en el año de 2015.

La IED permite la transferencia de tecnología sobre todo en forma de nuevas variedades de insumos de capital que no se logra con inversiones financieras ni con el comercio de bienes y servicios. También puede fomentar la competencia en el mercado nacional de insumos. Los que reciben IED a menudo obtienen capacitación para sus empleados en el desempeño de las nuevas tareas, lo que contribuye

al desarrollo del capital humano del país. Las ganancias que produce la IED incrementan el ingreso obtenido de los impuestos a las sociedades en el país. Por supuesto, los países a menudo prefieren renunciar a parte de este ingreso y reducir las tasas del impuesto sobre las sociedades a fin de atraer la IED.

En cuanto a las limitaciones la dependencia de la IED en las exportaciones de productos mexicanos producidos por empresas internacionales en el sector de Manufactura, y el poco crecimiento de las empresas nacionales que se refleja en el déficit que se tiene en la balanza comercial así como la formación de un monopolio local que una empresa extranjera puede perjudicar a una industria local debido a alguna ventaja particular como es el caso de la tecnología, y así de esta manera hacer que quiebren las empresas locales. En este caso, la empresa extranjera será el monopolio y traerá consigo los efectos negativos que acompañan a los monopolios.

La falta de atención al desarrollo de la educación y capacitación en el país receptor: se dice que la empresa transnacional reservara los trabajos que requieran conocimientos y capacitaciones empresariales para el país base. Como consecuencia los trabajos que la empresa asigne en el país receptor requerirán un nivel inferior en este sentido. Por tanto la fuerza de trabajo y los administradores del país receptor no adquieren ninguna capacitación ni conocimientos. Finalmente descenso del ahorro interno: En un país menos desarrollado la entrada de capital externo puede hacer que el gobierno del país receptor no trabaje con tanta energía para fomentar el ahorro interno porque ya una empresa de otro país ha invertido el capital necesario.

Con relación a las preguntas de investigación, estas fueron contestadas de la siguiente manera ¿Cuáles han sido los efectos de la Inversión Extranjera Directa como factor de crecimiento en la política comercial de México?

El efecto ha sido positivo pues México es considerado como uno de los mejores lugares para recibir inversión extranjera en los próximos dos años 2015-2017, incrementando las exportaciones en el sector automotriz y de manufactura y reduciendo la brecha del déficit comercial que se tiene en la balanza comercial.

¿Cuáles han sido los sectores más beneficiados para la captación de inversión extranjera directa en los últimos 3 años? Sin lugar a dudas el sector automotriz se verá beneficiado por la llegada de nuevas inversiones y la instalación de nuevas plantas al interior del país, así como el sector manufacturero que tendrá grandes ventajas arancelarias para competir en los mercados internacionales, aprovechando la coyuntura que se ofrece por los diferentes tratados de libre comercio que se tienen firmado con más de 40 países.

Asimismo se comprobó la hipótesis de que existe relación positiva entre el flujo de Inversión Extranjera Directa en la política comercial de México y el aumento de la producción y las exportaciones de bienes y servicios para mejorar la balanza comercial de México con el mundo.

Finalmente México otorga trato nacional a las inversiones extranjeras, inclusive con relación a los incentivos. Los principales incentivos de los que pueden beneficiar tanto inversionistas nacionales como extranjeros, consisten en la importación libre de aranceles e impuestos de los insumos y maquinaria utilizados para la producción de artículos destinados a la exportación, como son los programas de devolución de impuestos de importación a los exportadores

(drawback), y programas sectoriales de promoción a la exportación. Los inversionistas también tienen la posibilidad de acceder a esquemas de financiamiento del Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext) y de la Nacional Financiera. También existen incentivos fiscales que varían según los Estados.

## Referencias Bibliográficas


• Banco Mundial. (2013). INB per cápita. Recuperado el 30 de junio de 2015, de http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD/countries/MX-XJ-XT?display=default

• Banco mundial. (2015). Bancomundia. Recuperado el 22 de Junio de 2015, de http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD/countries/MX-XJ-XT?display=default

• Banco Mundial. (15 de Noviembre de 2015). Inversión Extranjera Directa. Obtenido de http://datos.bancomundial.org/indicador/BX.KLT.DINV.CD.WD

• Borensztein, E. J.-W. (1995). How Does Foreign Direct Investment Affect Economic Growth? NBER , W5057.

• Cámara de Diputados. (2007). Centro de estudios a las finanzas públicas. Recuperado el 30 de junio de 2015, de http://www.cefp.gob.mx/intr/edocumentos/pdf/cefp/cefp0092007.pdf

• De la Garza, U. (2006). La importancia de la inversión extranjera directa en México. Recuperado el 2014 de 11 de 21, de UANL: http://www.web.facpya.uanl.mx/rev_in/Revistas/3.1/A4.pdf

• Dimelis, S. (February de 2005). Spillovers from foreign direct investment and firm growth: Technological, financial and market structure effects. Intemational Joumal of the Economics of Business vol. 12, no. 1, London, Taylor and Francis, pág. 85.

• Dussel, E. (2007). La inversión extranjera directa en México: desempeño y potencial: una perspectiva macro, meso, micro y territorial. México: Siglo XXl.

• Flores, M. T. (2008). El papel de la Inversion Extranjera Directa en el desarrollo de la competitividad en México. El caso de la Industria del tequila en Jalisco (1988-2005). México D.F.: UNAM.

• Guevara González, X. (2001). La inversión extranjera directa en México, 1994-2000. Análisis Económico, segundo semestre, 149-187.

• Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill.

• Herranz, A., Barraza, S., & Legato, A. (2009). Inversión Extranjera Directa y Crecimiento Económico en Latinoamérica. La Serena - Chile, 20 Nº 6.

• Heyman, T. (1998). Inversión en la Globalización. México D.F.: Milenio.

• Morales, J. (2010). Inversión extranjera directa y desarrollo en América Latina. Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía, Octubre-Diciembre, 141-156.

• Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2008). OCDE Definición Marco de Inversión Extranjera Directa. Recuperado el 2014 de 11 de 03, de OCDE:http://www.oecd-ilibrary.org/docserver/download/2008034e.pdf?expires=1415128773&id=id&accname=

• Secretaría de Economía. (2014). Inversión Extranjera Directa. Recuperado el 15 de 11 de 2014

• Secretaría de Economía. (2015). http://www.economia.gob.mx. Recuperado el 04 de 03 de 2015, de http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/competitividad-normatividad/inversion-extranjera-directa

• Secretaría de Economía. (2015). Metodología para la elaboración de las cifras sobre los flujos de IED. Recuperado el 04 de 03 de 2015, de http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/

ied/analisis_publicaciones/Otros%20estudios/sintesis_metodologica_ied_0714.pdf
• Sepúlveda, A., & Chumacero, A. (1983). La inversión extranjera en México. México: FCE.

# Efecto de la resistencia al cambio y el temor a lo desconocido en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales de la zona metropolitana de Guadalajara

Luis Alberto Bellón Álvarez
Martha Filomena Muñoz Fajardo

**Introducción**

Desde el comienzo de la humanidad el cambio ha estado presente y en nuestros días se presentan muchos factores que requieren que las empresas reaccionen más rápido para seguir operando. El cambio está presente de manera constante y es uno de los aspectos fundamentales de una buena administración, ya que cada vez es más frecuente y complejo, siendo mayor su impacto.

La importancia del estudio del cambio organizacional está en la hipótesis extendida de que las corporaciones deben estar en permanente transformación, por lo que es de gran relevancia conocer la manera en que las empresas cambian, así como las razones que tienen para que esos cambios se efectúen o no. Por lo que es de suma importancia saber qué factores intervienen en un cambio organizacional, como lo pueden ser la incertidumbre y el temor a lo desconocido que hay en el entorno, así como la resistencia al cambio que con reiteración se presenta en los empleados cuando la organización a la que pertenecen es objeto de un proceso de cambio de cultura organizacional.

Dentro del estudio del tema del cambio organizacional, un aspecto que es muy importante tomar en cuenta es el de

la resistencia al cambio. La resistencia al cambio por parte del personal, es uno de los problemas que con mayor frecuencia tienen que hacer frente los directivos de las organizaciones. Ésta puede presentarse debido a una falta de comunicación entre la Dirección y los trabajadores, otro aspecto que puede ocasionarla es la incertidumbre que el cambio trae consigo, lo cual provoca que la gente se oponga a los cambios, por ese temor que sienten ante lo desconocido. Otra de las causas que generan que se presente este fenómeno es el temor de algunas personas a perder poder dentro de la organización o el hecho de que crean que las habilidades que poseen ya no van a ser útiles y por lo tanto tengan que aprender otras nuevas para poder desempeñar debidamente sus nuevas ocupaciones.

**Planteamiento del problema**

La resistencia al cambio y el temor a lo desconocido, intervienen en un proceso de implantación de un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la Zona Metropolitana de Guadalajara (ZMG), teniendo un efecto en el desempeño de dichas empresas.

La investigación busca identificar los factores y efectos relacionados con la resistencia al cambio y el temor a lo desconocido, que intervienen en un proceso de implantación de un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG, ya sea que lo faciliten o lo dificulten.

Para el proyecto de investigación que se realizó, las preguntas de investigación fueron:

¿Cuáles son los factores relacionados con la resistencia al cambio y el temor a lo desconocido, que más intervienen ya sea facilitando o dificultando un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG?

¿Cuáles son los efectos que tienen la resistencia al cambio y el temor a lo desconocido, en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG?

*Objetivo general*

Analizar los factores y efectos relacionados con la resistencia al cambio y el temor a lo desconocido, que intervienen en un proceso de implantación de un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

**Objetivos Específicos**

Identificar qué factores relacionados con la resistencia al cambio y el temor a lo desconocido, intervienen en un proceso de implantación de un cambio organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG, ya sea que lo faciliten o lo dificulten.

*Hipótesis*

Dentro de este proyecto de investigación las hipótesis planteadas son las siguientes:

- H1: La resistencia al cambio, dificulta la implementación de un proceso de cambio de cultura organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.
- H2: El temor a lo desconocido, obstaculiza la implantación de un proceso de cambio de cultura organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

**Marco teórico**

El aspecto del entorno que se muestra actualmente en el mercado se caracteriza por ser cada vez más competitivo y cambiante, lo que motiva que las organizaciones deban adaptarse a los cambios que se presenten, e incluso adelantarse a ellos, así lo revelan investigadores como Bordia, Kiazad, Restubog, DiFonzo, Stenson & Tang, (2014), Swieringa & Wierdsma (1995), Fradette & Michaud (1999), Tushman & O'Reilly III (1998), Afuah (1999), Nohria & Berkley (1994), Zaleznik (1992), Smollan (2015), Durante (1998), Noer (1997), Morrison (1998), Mintzberg (1990), Chih, Yang y Chih (2012), Pedroza & Sánchez (2005), Lord & Dinh (2015), Taleb (2010), MacKay & Chia (2013), Rafferty, Jimmieson & Armenakis (2013), Charbonnier-Voirin & El Akremi (2011) y Xu, Payne, Horner & Alexander (2016).

La incertidumbre del cambio y el temor a lo desconocido son aspectos que han resaltado numerosos autores que estudian el cambio organizacional, ya que es normal que ocasionen una resistencia al cambio; entre dichos autores se encuentran: Kim, Eugene & Seongsoo (2015), Xu, Payne, Horner & Alexander (2016), Rubinstein & Firstenberg (2001), Fradette & Michaud (1999), Noer (1997), Firth (2000), Tushman & O'Reilly III (1998), Durante (1998), Morrison (1998), Kriegel & Patler (1993), Haeckel (2000) y Mintzberg (1990), Chih, Yang y Chih (2012), Rafferty, Jimmieson & Armenakis (2013), Bordia et al. (2014), Bordia & DiFonzo (2013), Van den Heuvel1, Schalk & Van Assen (2015), Van der Voet (2015), Charbonnier-Voirin & El Akremi (2011), Hernández & Sánchez (2005), Hirsh, Mar, & Peterson (2012), Hirsh, & Kang (2015), Siegel (2016).

Existen diversos investigadores y estudios de éste factor que obstaculiza el cambio; algunos autores como McMurry (1997), Lawrence (1997) y Zander (1997) investigan las distintas razones por las cuales se presenta la resistencia al cambio, así como las formas de solucionarla e incluso prevenirla.

La resistencia al cambio es un comportamiento que intenta proteger a un individuo de los efectos de un cambio real o imaginario. La resistencia al cambio se refiere a fuerzas humanas adversas que impactan el proceso de cambio. (Dunican & Keaster, 2015).

Cambio y aprendizaje no son sinónimos, pero están ligados indisolublemente. El cambio individual es vital pero insuficiente, se requiere de un pensamiento colectivo, en el nivel de las organizaciones, las comunidades y la sociedad.

Por su parte, Strebel (1996) establece que pese a los esfuerzos de los ejecutivos, muchas iniciativas importantes fallan con frecuencia debido a que los directivos y el personal perciben el cambio de distinta manera. Para la Dirección el cambio es visto como una oportunidad tanto para el negocio como para ellos mismos; en tanto que muchos empleados consideran el cambio como una intromisión y una amenaza. Strebel señala que existen "acuerdos personales" en todas las empresas y que estos tienen tres dimensiones que son: formal, psicológico y social. Determinando el personal sus responsabilidades y nivel de compromiso con su trabajo. En tanto que la empresa hace una evaluación por medio de preguntas con respecto a dichas dimensiones. De este modo, dependiendo de cómo las responda la empresa, será la clave para que un cambio sea exitoso.

Las consecuencias del cambio también afectan a la alta Dirección, ya que sus compromisos se vuelven más definidos y se originan tensiones entre los integrantes del propio

grupo dirigente. El plan puede ser acertado en el fondo, pero requiere modificar ciertos detalles de forma en su implantación; esto resulta ser muy complicado, en especial para los tipos de director de la vieja escuela, caracterizada por ser totalmente autoritaria.

A su vez, Child (1991) indica que sobre la base de los estudios que han conducido al éxito o fracaso en el cambio organizacional y del trabajo, hay factores que suponen que el cambio propuesto no será sencillamente considerado por los trabajadores en términos de suma-cero y que dicho cambio será muy combatido. En tanto que Likert (1961) aboga por una economía del cambio, considerando que los hasta ahora no medidos costos de la resistencia humana, si se midieran, arrojarían cifras escandalosas y demostrarían la utilidad económica de emplear diseños organizacionales basados en modelos de igualación del poder.

Por otra parte, Margulies y Wallace (1989) señalan que se debe considerar que las técnicas de cambio que podrían ser exitosas en el caso de una subcultura de la organización muy probablemente puedan fallar en otra. Esto se puede relacionar en parte con lo señalado por Abrahamson (2000), ya que ambos indican que el cambio no siempre es exitoso a pesar de todos los esfuerzos que se hagan.

Pérez (1994) menciona que la resistencia al cambio de cultura en una organización es una de las principales dificultades que existen para la implantación de dicho cambio. Maurer (2010), señala que la resistencia puede ocurrir debido a fallas que hubo en previas implementaciones del cambio. Administrar el cambio y la resistencia al mismo, se ha convertido en una forma de vida para muchas empresas (Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne, 1999).

La resistencia es una parte natural del cambio y es de esperarse. (Coghlan, 1993; Bovey & Hede, 2001). Algunas

de las principales fuentes de resistencia al cambio por parte de los empleados son: Conveniencia personal, Hábitos individuales, Temor de lo desconocido, Intereses económicos propios, Falta de confianza, Riesgos del cambio, Pérdida de poder o prestigio personal, Incompetencia, Rompimiento en el sistema, Diferente percepción del cambio, Personalidad conservadora, Fuerzas inadecuadas del cambio, Falta de liderazgo, y la Cultura Organizacional (Ceptureanu, 2015).

A su vez, Ceptureanu (2015) indica que la resistencia al cambio es una reacción psicológica natural causada por la acción de alguno de estos factores enlistados. Mientras que (Coch & French, 1948; Conner, 1992; Oreg, 2003; O'Toole, 1995; Kotter, 1995, Zander, 1950) coinciden en que la resistencia del hombre al cambio es natural e intensa, siendo parte de la naturaleza humana. Dunican & Keaster (2015) mencionan que la resistencia al cambio se refiere a fuerzas humanas adversas que impactan en el proceso de cambio. Los cambios implican incertidumbre, y dicha incertidumbre puede hacer que las personas se sientan temerosos, incómodos, traicionados, ansiosos y como consecuencia de esto se resistan al cambio.

Se debe considerar que todas las instituciones enfrentan ciertos obstáculos entre los que se encuentra la resistencia al cambio, la cual es, por lo general, una reacción natural de los individuos. Por otra parte, Fresco y Álvarez (2000) señalan que la resistencia individual se manifiesta usualmente con una pérdida de equilibrio psicológico, estrés y comportamiento disfuncional que consume la capacidad de asimilación y absorción del cambio, estableciendo que la resistencia al cambio, es una reacción natural que hace que los individuos se aferren a la seguridad y se opongan a cualquier discontinuidad significativa del actual status quo.

Fresco y Álvarez (2000) aclaran que también existe la resistencia organizacional, la cual se expresa por medio de obstáculos técnicos, logísticos, operacionales, económico-financieros y estratégicos que inhiben un rompimiento con la actual situación. Para controlar la resistencia hay que considerar que el volumen de resistencia generado está en función del grado de quiebre que enfrenta un individuo y de la capacidad y determinación para controlarlo.

La resistencia al cambio por sí misma no es buena ni mala (Lawrence, 1954, 1969). A su vez, Lawrence (1997) establece que la resistencia al cambio adopta diversas formas: disminución en la producción, incremento en las renuncias y solicitudes de transferencias, peleas crónicas, hostilidad y huelgas ilegítimas entre otros. Por ello comenta: "la resistencia al cambio no es en sí buena ni mala. La resistencia puede o no tener una base sólida; sin embargo, siempre será importante señal de que la administración necesita investigar a fondo." En tanto que Albanese (1997) indica que a veces la resistencia al cambio puede ser benéfica e incluso necesaria. Defiende decididamente: a) Tomar precauciones para asegurar que el derecho y la capacidad para resistirse al cambio sean una parte valiosa del clima organizacional, y b) Para que los agentes del cambio y los administradores comprendan que el derecho a oponerse es una libertad organizacional.

A su vez, Ceptureanu (2015) considera que la resistencia organizacional es un fenómeno permanente ocasionado por la tendencia de un sistema a mantener en un equilibrio interno relativamente estable, y el cambio organizacional se percibe como un fenómeno desestabilizador. La resistencia al cambio no debe ser vista como una reacción negativa; no obstante, la resistencia al cambio puede ser objetiva y tener una fuente legítima de elementos subjetivos del sistema

organizacional. La resistencia puede ocurrir de dos formas: Activa: cuando los directivos están enterados de su existencia, y Pasiva: cuando no hay un rechazo abierto, sino que este se halla escondido. Mientras que, Ortueta (1983) indica que la reacción negativa más común ante el cambio es la resistencia y ésta puede manifestarse, de manera más o menos violenta, tanto ante el superior como ante los propios compañeros de trabajo o subordinados.

Klein (1997) estudia el papel de aquellos que defienden el *status quo*; considera que tal vez no se pueda evitar que cualquier cambio importante resulte a la vez bueno y malo para quienes se ven afectados cuando el statu quo o la situación del cambio gradual es aceptada por varias personas o gran parte de éstas. Señala que la participación en el proceso de cambio de aquellos que se resisten a éste puede ser conveniente ya que pueden ayudar a elaborar planes más adecuados y evitar en el cambio proyectado consecuencias negativas que no se habían previsto; en tanto que Hussey (1998) indica que el eliminar algo valioso del contrato psicológico, puede generar resistencia.

El contrato psicológico abarca los elementos no escritos y casi subconscientes de una relación laboral; incluye lo que el individuo obtiene del empleo, así como lo que espera proporcionar a cambio. La resistencia al cambio se presenta cuando no se puede prever que va a suceder y/o no se cuenta con los medios para poder controlar esa situación o prepararse para sus consecuencias.

Por su parte, Lawrence (1997) señala que lo que ocasiona la resistencia son los cambios en las relaciones humanas que le acompañan. La resistencia al cambio es un fenómeno socialmente construido que se genera y define mediante la interacción de todas las partes involucradas en el cambio. (Van Dijk & Van Dick, 2009). La literatura ha introducido

conceptos como fuerza y fricción para explicar la resistencia al cambio. (Andersson, 2015). Estudios hechos en el pasado han inferido que existe una relación indirecta entre el apoyo organizacional percibido y la resistencia al cambio. (Furst & Cable, 2008; Oreg & Sverdlik, 2011).

La resistencia al cambio significa que los miembros de la organización pueden sentir ansiedad y resistencia por dejar de lado lo que conocen y moverse a un futuro incierto, incluyendo resistencia técnica, resistencia política y resistencia cultural. (Bovey & Hede, 2001; Cummings & Worley, 2009; Oreg, 2003). Desde la perspectiva de la neuropsicología, la ansiedad, la incertidumbre y los conflictos del comportamiento son indistinguibles. (Hirsh et al. 2012). Es por ello que la gente tiene que encarar personalmente los conflictos del comportamiento ocasionados por la identificación con numerosos grupos sociales, roles y valores experimentados, como la ansiedad y la incertidumbre, sobre un curso de acción que sea adecuado. (Hirsh & Kang, 2015).

De acuerdo con Ceptureanu (2015) la resistencia al cambio se basa en una serie de razones lógicas que se relacionan con la tercera ley la Dinámica de Newton; que cualquier movimiento siempre encuentra fuerzas de resistencia. Por lo que al analizar la resistencia al cambio hay que responder al menos estas dos preguntas:

- ¿Cuáles son las causas de la resistencia al cambio?
- ¿Cómo trabajar en estas causas para eliminar o reducir sustancialmente dicha resistencia?

Ansoff & McDonell (2007), indican que la resistencia al cambio es un fenómeno multi-facetico, que genera obstáculos inesperados en el proceso de cambio organizacional e inestabilidad, por eso se introducen esfuerzos inesperados en el proceso. Al mismo tiempo, es una expresión de

comportamiento irracional de los miembros de la organización que se rehúsan a reconocer las nuevas dimensiones de la realidad e ignoran los argumentos lógicos.

Por su parte, Acle (1996), señala que uno de los principales problemas que hay que enfrentar es la resistencia al cambio como ya se mencionó; esto, debido a que el mexicano tiende a ser sedentario y le gusta que las cosas permanezcan como están y a su vez indica que el temor no deriva por el hecho de que cambie lo que nos rodea, sino lo que nos asusta es el hecho de darnos cuenta que los que debemos cambiar somos nosotros y también establece que el desconocimiento de las implicaciones que tiene el llevar a la práctica el proceso de cambio hace que se presenten una serie de barreras que disminuyen la efectividad del esfuerzo.

En tanto que para Juran y Gryna (1995) las diferentes partes involucradas pueden manifestar distintas objeciones para la implantación de un cambio, como pueden ser tácticas de rechazo o de abierta resistencia al cambio. Indican que el cambio consta de dos partes: 1) Cambio tecnológico y 2) Una consecuencia social del cambio tecnológico.

De acuerdo con Rabelo, Ros y Torres (2004) citando a Bovey y Hede, (2001) muchos procesos de cambio organizacionales fracasan en buena medida debido a las resistencias de los individuos ante el cambio.

Para Rabelo, Ros y Torres (2004) hay tres tipos de explicaciones con respecto a la resistencia al cambio desde el punto de vista cognitivo. La primera, habla de la resistencia al cambio como un proceso natural y normal ocasionado por creencias distorsionadas o por la tendencia de las personas a evaluar las situaciones por categorías extremas**.** Rabelo, Ros y Torres (2004) citando a Bovey y Hede (2001) indican que la segunda, mide la resistencia al cambio como la intención de resistir y analiza la resistencia

como el conjunto formado por la percepción del impacto del cambio, de las ideas irracionales y de los afectos. Rabelo, Ros y Torres (2004) citando a George y Jones (2001) indican que la tercera, atribuye la resistencia al cambio a una reacción emocional negativa activada por las inconsistencias y discrepancias entre esquemas cognitivos de los individuos y aquellos presentes en las propuestas de cambio.

Al respecto, Zander (1997) establece que la resistencia al cambio es un problema que tienen que enfrentar todos aquellos responsables de un cambio social. Zander menciona: "Se evitará la resistencia en la medida en que quien realiza el cambio ayude a las personas cambiadas a comprender por sí mismas la necesidad del cambio y a darse cuenta explícitamente de cómo se sienten respecto a él y qué hacer en lo que se refiere a esos sentimientos."

La apatía es otro síntoma de la resistencia al cambio y consiste en que el individuo pierde interés por su trabajo y trata de evitar la nueva situación. Las ausencias o faltas de puntualidad constantes, las discusiones o irritaciones son signos inequívocos de dicha actitud. Por otra parte los grupos organizados ofrecen actitudes de resistencia, ante lo nuevo, la organización informal, por lo tanto, puede crear un ambiente de inquietud y oposición.

### *Tipos de resistencia al cambio*

Algunos autores hacen una clasificación de los distintos tipos de resistencia al cambio, como Maristany (1998) y García y Dolan (1997) que hacen una división de los tipos de resistencia al cambio que existen. En tanto que Pérez (1994), Ortueta (1983), y Child (1991) hacen referencia a las consecuencias de la resistencia al cambio, indicando a

su vez que es un problema recurrente en el proceso de implantación del cambio.

Maristany (1998) indica que la resistencia al cambio puede ser de dos tipos: resistencia abierta o resistencia oculta, recomendando revisar qué herramientas y beneficios se están ofreciendo para llevar a cabo el cambio.

Por su parte García y Dolan (1997) indican que la resistencia no siempre se manifiesta explícitamente ni de inmediato, pudiendo haber además: "Resistencia al cambio implícita" y "Resistencia al cambio diferida".

- Resistencia al cambio implícita: Existe una pérdida de motivación, mayor cantidad de errores y más ausentismo injustificado.
- Resistencia al cambio diferida: Existen conductas negativas que aparecen inesperadamente y fuera de proporción, semanas, meses o incluso años después del cambio.

Los autores mencionados recomiendan utilizar "la comunicación" como forma de persuadir para lograr el cambio, ya que con "la comunicación" se busca influir en cambios de actitudes, valores, opiniones, ideas, conductas, entre otros aspectos. Señalan que es una táctica trascendental para reducir la resistencia al cambio.

La comunicación persuasiva además de buscar la atención al mensaje de cambio y su comprensión, busca también su aceptación y cesión cognitiva por parte del receptor.

Para Maurer (2010) la base de la resistencia son dos grupos de elementos que representan dos distintos niveles

1. Cuál información es lógica, visible, relativamente fácil de ver y de contar.

2. Es un nivel personal y emocional, que normalmente la gente no lo ostenta, para que sean evaluados y descubiertos significados específicos.

Por su parte, Andersson (2015), identificó ciertos tipos de resistencia al cambio que tienen que ver con un sistema de gestión de la calidad, y que son:

1. Las reglas de la fábrica que niegan el acceso al sistema de gestión de la calidad a los trabajadores.
2. Perdida de hardware de tecnología de la información.
3. Falta de entrenamiento.
4. Infraestructura.

Andersson (2015), a su vez señala que la resistencia puede aparecer hacia la fábrica, tecnologías, software, procedimientos, entrenamiento, esquemas y personal, somos nosotros; hemos encontrado al enemigo y ese somos nosotros. Para Hayes (2010), los cambios pueden ser grandes o pequeños, evolucionarios o revolucionarios, buscados o resistidos.

### *Causas de la resistencia al cambio*

Con respecto al estudio de la resistencia al cambio, se puede observar que varios autores coinciden en que una de las causas que motivan que se presente este fenómeno, es el hecho de tener que adquirir nuevos conocimientos o habilidades, debido a que los anteriores ya no son útiles dentro del nuevo esquema organizacional, tal como lo señalan Kegan y Laskow (2001). Hussey (1998) va más lejos haciendo referencia a que un cambio organizacional nos hace "ser responsables de una nueva labor".

Otro motivo por el cual se presenta la resistencia al cambio es el de la desconfianza, como lo establecen Margulies y Wallace (1989), Smith (2000), Firth (2000), Hussey (1998).

Otro de los aspectos que reinciden en que se presente la resistencia es el de la desconfianza, tal como lo señalan Margulies y Wallace (1989), quienes establecen que la gente se resiste mucho al cambio, debido especialmente a que no están seguros de las implicaciones que tendrá para ellos, y a que esas implicaciones no pueden ser discutidas de manera abierta. Un clima de sospecha, de desconfianza y de competitividad destructiva comúnmente se halla presente y afecta los procesos de cambio. Smith (2000) coincide también con Margulies y Wallace (1989) al señalar que la ignorancia es otra causa que puede generar resistencia al cambio.

Para estos autores, cuando se inician los esfuerzos para cambiar se presentan las resistencias al cambio; estas resistencias son predecibles a partir del conocimiento de la composición cultural de la organización. De acuerdo con Smith (2000) el cambio es muy difícil que se implante sin problemas y fácilmente, ya que siempre hay motivos por los que algunas personas se aferran a viejas costumbres e incluso algunos que explícitamente aceptan el cambio ocasionan obstáculos y evitan su desarrollo por desconocimiento e incapacidad.

Como fuentes más comunes de la resistencia al cambio menciona las siguientes:

La ignorancia, el desacuerdo, el costo personal, la ansiedad, la pérdida de autoridad, la desconfianza, la alineación, la falta de recompensa.

Según Firth (2000) el cambio para las organizaciones debe considerar que:

- Existirá resistencia a él.
- Habrá costosas interrupciones.
- El cambio es complejo en las grandes organizaciones y lleva mucho tiempo.
- Aunque se esté de acuerdo con el cambio, se sabe que pronto habrá otro cambio.
- Las iniciativas de cambio en las organizaciones han ocasionado reducción de empleos, ira, resentimiento, alto nivel de stress, pérdida de confianza, confusión y han puesto al descubierto algunos de los lados más oscuros de la naturaleza de las personas: engaño, culpa, envidia y odio.

Hussey (1998) ilustra acerca de la importancia de conocer el grado de resistencia al cambio, así como dónde se presenta dicha resistencia. Indica que cuanto más alto sea el nivel en que se encuentre la resistencia al cambio, más complicado resultará vencerla. Las causas de dicha resistencia pueden ser personales o porque no todos se den cuenta de la necesidad del cambio.

Existen otras causas que generan la resistencia al cambio, como son:

- Amenazas reales: como el temor a perder el empleo, o que las habilidades que se tengan no sirvan después del cambio, por lo que se tendrán que adquirir nuevas habilidades.
- Cambio impuesto: en la mayoría de los casos el cambio se impone al personal sin tomar en consideración su opinión.
- Falta de confianza en quienes realizan el cambio.
- La creencia de que algo se ha pasado por alto.
- La mente y el corazón; la sensibilidad, la lealtad, el deseo de seguir en el pasado, pueden ocasionar

una resistencia al cambio incluso cuando la gente aparentemente parezca aceptarlo.

En tanto que Acle (1996) señala como los principales obstáculos de la implantación de un cambio organizacional como lo es la implementación de un sistema de Calidad Total, los siguientes:

- Resistencia al cambio: El problema no es el cambio del entorno, sino el saber que dentro del proceso de transformación, nosotros somos los que tenemos que cambiar.
- Temor: Para implantar el cambio es fundamental reconocer la dignidad y capacidad de los integrantes de una organización. El cambio de un estilo de Dirección tradicional común en las organizaciones rígidas a uno de trabajo en equipo, genera temores entre los directivos ya que creen que pierden poder. Cuando hay un verdadero liderazgo se aprovechará toda la experiencia y capacidad intelectual de los integrantes.
- Ignorancia: La ignorancia es el resultado de haber comenzado algún proceso sin contar con un plan estructurado que sea viable de realizar, esto origina que la gente no sepa lo que debe hacer y aquello que probablemente enfrentará.
- La impaciencia y el corto plazo: El procurar resultados rápidos y alcanzar metas numéricas impide que las organizaciones vean hacia adelante y se centren en el corto plazo, dicha obsesión por lo cuantificable hace que se descuiden los resultados de carácter cualitativo que a largo plazo son más importantes.

- Feudalismo: Conforme aumenta el poder y la fuerza de los directivos, se va debilitando la organización, haciéndose ésta vulnerable.

***Posibles respuestas para disminuir la resistencia al cambio***

Mientras que cuando hay disposición al cambio y la organización está lista para acoger el cambio, la resistencia al cambio por parte de los empleados disminuye con lo cual se promueve el cambio. (Armenakis, Harris, & Mossholder, 1993; Rafferty & Simons, 2006). Cuando los empleados perciben un apoyo por parte de la organización, ellos creerán que las empresas se preocupan por ellos. (Self et al., 2007), y los miembros de la organización reducirán su ansiedad y resistencia por ir a un futuro incierto. (Cummings & Worley, 2009). Por lo que en un cambio organizacional las habilidades directivas y un buen sistema pueden reducir la resistencia al cambio. (Ming-Chu & Meng-Hsiu, 2015).

Vaccaro & Palazzo (2015), indican que la observación de la práctica de valores emergentes, muestran como los agentes del cambio pueden usar valores estratégicamente para transformar una institución altamente resistente al cambio. En tanto que Klein (1997) indica que si resultan defensores personas a las que el agente de cambio considera conflictivos, habrá que cuestionarse si cuentan con el apoyo de una buena parte del público; de no ser así, se percibirá el movimiento de resistencia como ilegítimo y rápidamente se atrofiará; pero cuando se les da apoyo, se ve a la resistencia como legítima, y la retórica y técnicas empleadas son respuesta de todos o al menos una gran parte del sistema al que se va a cambiar.

El agente de cambio tiene que percatarse de que la conducta del defensor es un intento por comunicar información

trascendental con relación al sistema blanco; si se niega a considerar dicha información puede llevar al fracaso el programa de cambio o hacerlo que caiga en juego de suma cero, donde todos los esfuerzos de los agentes de cambio y de los defensores estén encaminados a triunfar, evitando cualquier negociación o compromiso.

En esta lucha, los beneficios que se obtendrían por medio del cambio se sacrificarían por la necesidad de supervivencia, ya que en esta lucha se pierde mucha energía que antes se empleaba en la producción y se emplean mal la creatividad y la imaginación generando ideas para distorsionar el sistema en lugar de facilitarlo.

Es mejor modelo aquel en que el agente de cambio demuestra simpatía por los símbolos que los defensores protegen, haciéndoles partícipes en la planeación y ejecución del cambio propuesto, o que al menos se modifique el plan de manera que demuestre respeto por aquello que se está protegiendo.

Finalmente, Klein (1997) señala que en un sistema social rara vez existe un cambio considerable que no afecte de forma adversa a alguna persona o grupo.

Sugiere un análisis comparativo de los puntos de vista de los protagonistas y de los defensores que podría servir para aclarar las tendencias de los protagonistas y determinar con mayor precisión los orígenes que sirven como base al sistema blanco de la oposición. También proporcionará una manera de entender mejor la dinámica del papel del defensor y cuál es la forma más conveniente de incluirlo en el programa de innovación social.

En tanto que Albanese (1997) señala la conveniencia de aplicar los conocimientos y técnicas existentes para vencer la resistencia, la cual en un clima organizacional saludable

debe ser considerada como una tendencia legítima de los sistemas humanos.

Como se puede apreciar las ideas de Klein (1997) son muy similares a las de Albanese (1997), ya que para ambos es una posición válida el resistirse al cambio. Debido a que el resistirse al cambio es un derecho de las personas, y el conocer sus motivos para resistirse al cambio puede ser útil para los dirigentes y encargados de implantar el cambio en la organización para tomar medidas pertinentes e incluso tomar en cuenta aspectos que tal vez no consideraron en su proyecto de cambio, y de esta manera tener mayor probabilidad de convencer a los opositores al cambio, de que realmente se necesita el cambio y de los beneficios que dicho cambio traerá para la organización y sus integrantes.

Esto sirve para que las energías de todos los participantes sean encauzadas en la misma dirección del cambio propuesto. Por eso, antes de comenzar con un cambio es necesario para que tenga éxito, conocer quién estará contra él y por qué. Esto permite trabajar para conquistarlos y provocar que sus energías se dirijan en apoyo de la implementación y no de la resistencia, ya que de acuerdo con Klein (1997) la participación de los que se oponen al cambio contribuye a elaborar planes más adecuados, pudiendo modificarse el proceso de cambio en sí o la estrategia para llevarlo a cabo; y con esto evitar que se presenten consecuencias negativas que no se habían contemplado previamente.

En tanto que Lawrence (1997) difiere del punto de vista de Klein, ya que Lawrence indica que, aun cuando la participación llegue a ser una herramienta de gran utilidad, no es una panacea que conquiste a la resistencia, sin importar cómo o cuándo se utilice. Se debe entender a la participación como una forma de vida y un estilo de liderazgo, y señala que cuando se lleva a cabo un cambio en el sistema

técnico, el personal no se resiste al cambio técnico en sí mismo, sino a los cambios en las relaciones humanas que le acompañan. En tanto que, Orengo, Grau y Peiró (2002) a su vez señalan que la participación del personal tiene como propósito favorecer la aceptación del cambio por parte de los empleados y así evitar que se resistan al cambio. Citando a Munduate (1992) establecen que este tipo de participación no resulta ser plena o efectiva.

Según Firth (2000) las iniciativas de cambio en las organizaciones han ocasionado reducción de empleos, de manera similar Hussey (1998) señala que el cambio fundamental puede ocasionar temores fundados de perder el empleo.

Cuando se acude a la ayuda de una consultoría, la resistencia inicial a la intervención del consultor puede derivarse de una oposición global a la intromisión de personas ajenas a la institución y de una resistencia general al cambio que implica la presencia de los consultores.

Para reducir la resistencia al cambio Hussey (1998) sugiere:

- Participación: Ésta puede ayudar a reducir la oposición al cambio en muchas situaciones. Tomar parte en las modificaciones puede convencer a las personas que pudieran sentirse afectadas, de que las medidas adoptadas son adecuadas.
- Comunicación: En toda situación de cambio una comunicación eficiente puede servir para reducir la resistencia, asegurando que las razones del cambio sean claras, que se comprenda el grado de apremio y que todas las personas afectadas sepan qué significa el proceso de transformación.
- Capacitación: El miedo de no poder arreglárselas con una nueva situación puede ser motivo de

> oposición al cambio, por lo que para disminuir la resistencia al cambio se deben considerar las nuevas necesidades en cuanto a habilidades, conocimientos y capacidades originadas por el cambio. De este modo la capacitación juega un papel importante.

Las sugerencias de Hussey son muy útiles, ya que al hacer partícipes a los empleados del proceso de cambio se van a sentir tomados en cuenta con lo que disminuye su resistencia al cambio, con la comunicación se le informa al personal del proyecto de cambio y qué es lo que se espera del mismo y de cada persona, con lo cual los trabajadores se pueden involucrar más en el proceso de cambio, y mediante la capacitación se entrena y prepara al personal para que puedan desempeñar correctamente sus nuevas funciones; por todo esto, se puede afirmar que puede reducirse la resistencia al cambio de los empleados al utilizar la participación, la comunicación y la capacitación.

Por su parte, Kegan y Laskow (2001) exponen que es común que los empleados teman a un cambio porque ven en peligro su coto de poder y les preocupa tener la necesidad de aprender nuevas habilidades. Analizan que en ciertas ocasiones esa resistencia es desconcertante, ya que algunos empleados tienen las habilidades y el talento para realizar el cambio con facilidad y son entusiastas pero inexplicablemente no hacen nada. Por lo que la resistencia al cambio no necesariamente refleja oposición o es el resultado de la mera inercia.

A su vez, Kegan y Laskow (2001) señalan que aun cuando los empleados hagan una promesa sincera de cambiar, mucha gente utiliza inconscientemente una energía que protege un "empeño contendiente" oculto. El conflicto

interno resultante atasca el esfuerzo en lo que parece resistencia pero que de hecho es una especie de inmunidad personal al cambio.

Un empleado que esté atrasando un proyecto puede que tenga un "empeño contendiente" no reconocido para evitar un encargo difícil, que tema no poder manejar. Sin embargo, esto puede continuar aún si el empleado cumple exitosamente la tarea que tiene en manos. Sin una comprensión de los "empeños contendientes", los intentos por cambiar el comportamiento de los empleados son virtualmente inútiles. Kegan y Laskow (2001) establecen un proceso para ayudar a los empleados a que pongan al descubierto sus "empeños contendientes", identificando y retando las suposiciones fundamentales que guían estos empeños, para que comiencen a cambiar su comportamiento y así puedan lograr sus metas.

En ciertos casos es verdad lo que señalan Kegan y Laskow, en el sentido de que probablemente existan elementos positivos dentro de una organización, pero que en el momento de enfrentar un proceso de cambio, aparentemente estos elementos no realizan su mejor esfuerzo por conseguirlo, ya que probablemente en la labor que estén realizando sean expertos y por lo tanto al haber un cambio tendrían que desempeñar funciones diferentes. Por lo que una actitud apática al cambio podría surgir, y no por rechazo al cambio o por flojera de tener que aprender nuevas tareas, sino por temor a que las nuevas actividades que les encomienden sean muy complejas y crean que no podrán desarrollarlas de manera eficiente.

En estos casos se debe ayudar a los involucrados para que venzan esos temores y logren adaptarse y colaborar en el proceso de cambio.

Una parte muy importante del estudio del cambio organizacional, es la resistencia al mismo, un aspecto que todo agente de cambio debe comprender plenamente.

Al respecto McMurry (1997) señala que la gente no se resiste al cambio en sí, sino a la incertidumbre que el cambio origina, debido a que la incertidumbre ocasiona un temor a lo desconocido, por lo que debe reducirse el miedo, para que esto a su vez disminuya la incertidumbre y de esta manera se reduzca la resistencia al cambio.

Sugiere moverse lentamente, y con mucho cuidado, con el programa de cambio, dándole oportunidad al personal afectado de que formen parte en la planeación de los cambios propuestos antes de que sean implementados y así dar salida a las expresiones de hostilidad que se presenten. Todo esto requiere además de gran habilidad.

Es posible que una mejor comprensión de la atención y la tolerancia a la ambigüedad podría aumentar las posibilidades de nuevas ideas para impulsar una menor resistencia al cambio. La disposición de los individuos dentro de las organizaciones y su capacidad para desafiar las percepciones de cambio y la resistencia, pueden determinar su competitividad y, en última instancia, su éxito. (Dunican & Keaster, 2015).

Para Prediscan et al. (2013) la reducción de la resistencia al cambio es una etapa vital en un proceso de implementación de un cambio organizacional. Por su parte Firoozmand (2014), enfatiza la importancia de la comunicación y la educación sobre todo cuando la resistencia al cambio surge de algún malentendido. Los líderes organizacionales pueden diseñar la implementación del cambio, que debe considerar los requisitos que influyen en la resistencia al cambio, como el riesgo, la reciprocidad, proximidad, empatía y compromiso. (Simoes & Esposito, 2014).

Para finalizar, se puede concluir que uno de los principales problemas que se presentan en un proceso de cambio organizacional es la resistencia al cambio que el personal tiene cuando la organización se prepara para su implantación. Siendo la resistencia al cambio el factor que con más frecuencia es señalado en general por distintos autores como uno de los principales obstáculos en el proceso de implementación de un Cambio Organizacional.

Las empresas tienen que enfrentar a diversos factores que obstaculizan la implantación de un cambio organizacional, la Resistencia al Cambio, es uno de los aspectos que más problemas ocasiona a las empresas que se encuentran en este proceso de cambio, ya que es normal y natural que mucha gente sienta aversión a los cambios y los rechace, por lo que es un punto en el que se tiene que trabajar bastante para que el personal lo asimile y acepte que dichos cambios son en beneficio de la empresa.

**Metodología**

El trabajo consta de dos etapas: primero una fase de naturaleza teórica que analiza el estado del arte del tema estudiado; y segundo el estudio empírico. Para efectuar el trabajo de campo de este proyecto, se elaboró un instrumento que consistió en un cuestionario de preguntas cerradas, en el cual se incluyeron las distintas opciones como respuestas a cada pregunta.

Unidad de análisis. Como parte de este proyecto de investigación se estudiaron organizaciones que tuvieron como características: 1.- Ser micro, pequeñas y medianas empresas. (1 a 250 empleados). 2.- Empresas comerciales y 3.- Localizadas en la ZMG (Guadalajara, Zapopan, Tlaquepaque y Tonalá).

Muestra. Como parte de este proyecto se usó un muestreo no probabilístico y se administró el cuestionario a 78 personas que forman parte de 78 micro, pequeñas y medianas empresas comerciales distintas ubicadas en la ZMG, cuyas organizaciones pasaron por un proceso de cambio organizacional. Cabe señalar que en México según el SIEM en lo referente a estructura sectorial el 69% de las empresas forma parte del sector comercial, 21% pertenece al sector servicios, en tanto en el sector industrial manufacturero hay un 7% y sólo un 1% pertenece al sector agropecuario y minero. (Cruz, 2006).

Operacionalización de las variables. Como parte del presente proyecto de investigación las variables se operacionalizaron mediante la utilización de preguntas de Escalas de Likert. (McDaniel Jr. & Gates, 2016).

Recolección y procesamiento de la información. El cuestionario como instrumento de investigación se desarrolló en base a la revisión bibliográfica, mediante la cual se buscó identificar los factores relacionados con la Resistencia al Cambio y el temor a lo desconocido, que intervienen en el cambio organizacional en empresas comerciales de la ZMG. Por esto se diseñó un cuestionario con preguntas estructuradas, que permitiera identificar dichos factores. Una vez recabada la información, los resultados fueron analizados y clasificados.

Como parte del análisis empírico de este estudio que busca conocer la influencia de la Resistencia al Cambio y el temor a lo desconocido, dentro de un proceso de cambio organizacional, se buscó el grado de significancia en un análisis ANOVA, relacionando las variables propias de la Resistencia al Cambio y el temor a lo desconocido, por una parte, y por otra, con los efectos que pueden tener en el cambio organizacional, así como con ciertos factores que

pueden favorecer o dificultar la implantación de un cambio organizacional.

***Resultados de la investigación de campo y discusión***

Como parte de ésta investigación, dentro del análisis del cambio organizacional se hicieron algunas preguntas, para determinar en qué medida la resistencia al cambio y el temor a lo desconocido, fueron factores que hayan obstaculizado el cambio organizacional, indicando con qué frecuencia se presentaron y cómo influyeron dentro de un proceso de cambio de cultura organizacional.

Como parte del instrumento de investigación aplicado se consideraron ciertas interrogantes e hipótesis que abordan el efecto de la resistencia al cambio y el temor a lo desconocido, en un proceso de cambio organizacional.

Tabla 1
Relación de la Resistencia al Cambio en un proceso de Cambio Organizacional

| ANOVAS | SIG. |
|---|---|
| La organización estaba preparada para el cambio? | .048 |
| La resistencia al cambio fue el principal obstáculo que se tuvo que resolver para lograr el cambio? | .008 |
| Ignorancia, en el que el personal no supiera que hacer y como efectuarlo | .011 |
| Bajo nivel educativo del personal | .002 |
| Atraso Tecnológico | .051 |

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2
Relación del temor a lo desconocido en un proceso de cambio organizacional

| ANOVAS | SIG. |
|---|---|
| La organización estaba preparada para el cambio? | .034 |
| La resistencia al cambio fue el principal obstáculo que se tuvo que resolver para lograr el cambio? | .000 |
| Ignorancia, en el que el personal no supiera que hacer y como efectuarlo | .059 |
| Bajo nivel educativo del personal | .038 |
| Cambio de dirección | .016 |

Fuente: Elaboración propia.

Los cambios continuos en el mundo se convierten en incertidumbre en la sociedad y en constantes temores a lo desconocido, relacionados con el cambio en esta época en que los vertiginosos avances tecnológicos acortan la vida útil de los bienes y las habilidades de los empleados; en un mercado laboral en el que la competitividad entre compañeros se vuelve cada vez más feroz. (Guillén, 2001).

La resistencia al cambio se presenta cuando no se puede prever que va a suceder y/o no se cuenta con los medios para controlar esa situación o prepararse a sus consecuencias. Se debe considerar que todas las instituciones enfrentan ciertos obstáculos entre los que se encuentra la resistencia al cambio, la cual es, por lo general, una reacción natural de los individuos. La resistencia al cambio se presenta cuando no se puede prever que va a suceder y/o no se cuenta con los medios para poder controlar esa situación o prepararse para sus consecuencias.

Klein (1997) estudia el papel de aquellos que defienden el status quo; considera que tal vez no se pueda evitar que cualquier cambio importante resulte a la vez bueno y malo

para quienes se ven afectados cuando el statu quo o la situación del cambio gradual es aceptada por varias personas o gran parte de éstas. Señala que la participación en el proceso de cambio de aquellos que se resisten a éste puede ser conveniente ya que pueden ayudar a elaborar planes más adecuados y evitar en el cambio proyectado consecuencias negativas que no se habían previsto; en tanto que Hussey (1998) indica que el eliminar algo valioso del contrato psicológico, puede generar resistencia.

Otro de los aspectos que inciden en que se presente la resistencia es el de la desconfianza, tal como lo señalan Margulies y Wallace (1989), quienes establecen que la gente se resiste mucho al cambio, debido a que no están seguros de las implicaciones que tendrá para ellos, y a que esas implicaciones no pueden ser discutidas de manera abierta. Un clima de sospecha, de desconfianza y de competitividad destructiva comúnmente se halla presente y afecta los procesos de cambio. Smith (2000) coincide también con Margulies y Wallace (1989) al señalar que la ignorancia es otra causa que puede generar resistencia al cambio.

McMurry (1997) señala que la gente no se resiste al cambio en sí, sino a la incertidumbre que el cambio origina, debido a que la incertidumbre ocasiona miedo, por lo que debe reducirse el miedo, para que esto a su vez disminuya la incertidumbre y de esta manera se reduzca la resistencia al cambio.

El propio McMurry señala: "La resistencia al cambio de los trabajadores, supervisores y ejecutivos llega a ser irritante y a menudo frustrante, en especial cuando las mejoras tienen el propósito específico de ayudar a esas personas y a la compañía como un todo. Sin embargo, de reconocerse que sus ansiedades e inseguridades fundamentales sirven de base y estimulan la falta de cooperación y no son causa de

ella la terquedad, el egoísmo y la estupidez, se verá el problema desde una perspectiva más flexible y más benévola."

Sugiere moverse lentamente, y con mucho cuidado, con el programa de cambio, dándole oportunidad al personal afectado de que formen parte en la planeación de los cambios propuestos antes de que sean implementados y así dar salida a las expresiones de hostilidad que se presenten. Para lograr esto se requiere de gran habilidad.

Durante el proceso de cambio organizacional, la incertidumbre del futuro entorno y los cambios en el trabajo, pueden causar temor entre los empleados, e influir en sus actitudes, por lo que entre mayores sean los cambios en la organización, esto provocará incertidumbre y emociones negativas entre los empleados, lo cual puede influir en su comportamiento; por lo que se debe procurar reducir ese temor a lo desconocido e incertidumbre, para que el personal apoye el cambio organizacional. (Chih, Yang y Chih, 2012).

De acuerdo con los resultados de esta investigación se encontró que existe una relación entre la resistencia al cambio y el temor a lo desconocido con: ¿La organización estaba preparada para el cambio?, la resistencia al cambio fue el principal obstáculo que se tuvo que resolver para lograr el cambio, ignorancia, en el que el personal no supiera que hacer y como efectuarlo, bajo nivel educativo del personal, cambio de dirección y atraso tecnológico.

Lo que demuestra que el temor a lo desconocido que trae consigo la incertidumbre propicia este tipo de problemas, como lo es la resistencia al cambio, entre otros; que obstaculizan la implantación de un cambio organizacional; por lo que es importante que los directivos se involucren en el proceso de cambio e informen al personal para que el personal esté enterado de que va a suceder y cuál va a ser

su función dentro del nuevo esquema organizacional, y así disminuya su resistencia al cambio.

Por lo que las H1, la resistencia al cambio, dificulta la implementación de un proceso de cambio de cultura organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG; y la H2, el temor a lo desconocido, obstaculiza la implantación de un proceso de cambio de cultura organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG., se aceptan. (Ver tablas 1 y 2).

**Conclusiones**

El cambio es algo que siempre ha sido una constante en el mundo, y en nuestros días esto es cierto con mayor razón. La competencia es cada vez mayor y los compradores más exigentes, por lo que las compañías para ser competitivas deben satisfacer más rápido y de mejor modo las necesidades de los clientes. Los cambios en el entorno que rodea a las empresas hacen que las organizaciones tengan que adaptarse a este nuevo panorama de incertidumbre que hay en los mercados y en el mundo de los negocios, por lo que las organizaciones deben hacer cambios en su estructura, su administración, sus procesos productivos y en su cultura, para poder adaptarse y adecuarse a las nuevas características de este ambiente de incertidumbre en los negocios, y así mantenerse en el mercado, buscando obtener la mayor competitividad y eficiencia en su desempeño como organización.

Estos constantes cambios que se presentan en el entorno empresarial son señales del turbulento e incierto ambiente que se vive en el mundo moderno de los negocios. Se requieren cambios en la estructura organizacional de las empresas, nuevos procesos productivos y administrativos, uso

de tecnología novedosa, desarrollo de nuevos bienes y servicios que satisfagan de mejor modo las necesidades de los compradores. Por ello es importante que las organizaciones en la actualidad tengan capacidad de permanente aprendizaje. No se pueden quedar estancadas, ya que si lo hicieran se verían rápidamente superadas por sus competidores.

Las compañías triunfantes no esperan a reaccionar ante los cambios que se van produciendo en el mercado o en el ambiente en que se hallan, sino que se adelantan a los cambios y buscan provocarlos para de esta forma cuidar su liderazgo y forzar a sus competidores a que sean ellos los que tengan que reaccionar y adaptarse a los cambios. Si bien implantar un cambio organizacional puede ser costoso, lo cierto es que cuando se desarrolla de forma correcta, sus beneficios son mayores, ya que los sistemas y procedimientos se vuelven más eficientes, contribuyendo a que los costos disminuyan, y de esta forma la inversión hecha en este sistema se vea recompensada con los ahorros conseguidos con esa disminución de costos que tiene la organización, y siendo más competitiva.

Las empresas tienen que encarar diversos factores que obstaculizan la implantación de un cambio organizacional; la resistencia al cambio, es uno de los aspectos que más problemas origina a las empresas que se hallan en este proceso de cambio, ya que es normal y natural que mucha gente sienta aversión a los cambios y los rechace, por lo que es un punto en el que se tiene que trabajar bastante para que el personal lo asimile y acepte que dichos cambios son en beneficio de la organización.

Como parte de esta investigación donde se relaciona el efecto de la resistencia al cambio y el temor a lo desconocido en un proceso de cambio organizacional, se encontró que el temor a lo desconocido ocasiona Incertidumbre, lo

cual a su vez propicia que exista una resistencia al cambio, siendo esto un factor que obstaculiza el proceso de Implantación de un cambio organizacional.

Como resultado de la investigación, se aceptan las 2 hipótesis planteadas:

- H1: La resistencia al cambio, dificulta la implementación de un proceso de cambio de cultura organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.
- H2: El temor a lo desconocido, obstaculiza la implantación de un proceso de cambio de cultura organizacional en empresas comerciales ubicadas en la ZMG.

Uno de los mayores problemas que se presentan en un proceso de cambio organizacional es la resistencia al cambio que el personal tiene cuando la organización se prepara para su implantación, así mismo, diversos autores señalan a este factor como uno de los principales. Por lo que la resistencia al cambio es el factor que con más frecuencia es señalado en general por distintos autores como uno de los más importantes obstáculos en el proceso de implementación de un cambio organizacional.

Esto se debe a que es muy difícil que la gente acepte los cambios, por algunos prejuicios que traen desde antes de entrar a trabajar, así como a intereses creados por lo que se necesita trabajar mucho en capacitación y sensibilización y sobre todo en educación para poder solucionar esa oposición al cambio.

Es recomendable para disminuir esa resistencia al cambio que ocasiona la incertidumbre y el temor a lo desconocido, dar a los empleados la debida información en relación con el proceso de cambio organizacional que se está

concibiendo, para que lo entiendan y puedan involucrarse y participar con una actitud positiva en dicho proceso de cambio.

Ciertamente no se puede adivinar lo que va a ocurrir en el futuro, pero lo que si puede hacerse es estar lo mejor preparados para aquello que traiga consigo ese futuro.

Una empresa puede ser grande y compleja y a la vez ser capaz de adaptarse de manera sistemática y exitosa a los cambios, lo que indica que éstos son cada vez más rápidos y se presentan de imprevisto. Sólo con una conveniente preparación por parte de las organizaciones y de sus miembros se podrán enfrentar con éxito los retos que el futuro trae consigo.

Para futuras investigaciones se propone hacer estudios de casos en empresas que estén pasando por un cambio organizacional. También se recomienda realizar investigaciones similares a ésta, en compañías de otros giros como puede ser el sector servicios, o el industrial, además sería bueno hacer este tipo de investigación en organizaciones a nivel nacional. Actualmente llevar a cabo un proceso de cambio organizacional es una estrategia de subsistencia en los mercados para las empresas ya que se requiere efectuarlo para seguir vigentes en un entorno lleno de incertidumbre que hay en los mercados.

## Referencias bibliográficas


• Abrahamson, E. (2000). Change Without Pain. *Harvard Business Review*, 78(4), 75-85

• Acle, A. (1996). *Retos y riesgos de la calidad total. Preguntas básicas.* México: Grijalbo.

• Afuah, A. (1999). *La dinámica de la innovación organizacional*. México: Oxford University Press, S.A. de C.V.

• Albanese, R. (1997). Cómo vencer la resistencia a la estabilidad: un momento para actuar, otro para esperar. En Bartlett, A. C. & Kayser,

T. A. (Eds.), *Cambio de la conducta organizacional.* (483-497). México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.

• Andersson, G. (2015). Resisting Organizational Change. International *Journal of Advanced Corporate Learning,* 8(1), 48-51.

• Ansoff, I. & McDonell, E. (2007). *Strategic Management*, U.S.A.: Palgrave Macmillan Publishing House.

• Armenakis, A. A., Harris, S. G. & Mossholder, K. W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46(1), 681-703

• Bordia, P. & DiFonzo, N. (2013). Rumors during organizational change: A motivational analysis. En Oreg, S. & Michel, A. (Eds.), *Psychology of organizational change* (232-252). Cambridge, UK: Cambridge University Press.

• Bordia, P., Kiazad, K., Restubog, S. D., DiFonzo, N., Stenson, N. & Tang, R. L. (2014). Rumor as Revenge in the Workplace. *Group & Organization Management*, 39(4), 363-388.

• Bovey, W. H. & Hede, A. (2001). Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. *Leadership & Organization Development Journal*. 16(7), 534-548.

• Ceptureanu, E.G. (2015). Survey Regarding Resistance To Change In Romanian Innovative SMEs From It Sector, *Journal of Applied Quantitative Methods*, 10(1), 105-116.

• Coch, L., & French, J. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1(1), 512-532.

• Coghlan, D. (1993). A person-centred approach to dealing with resistance to change. *Leadership and Organization Development Journal*, 14(4), 10-14.

• Conner, D. R. (1992). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail.* New York: Random House.

• Cruz, J. (2006). Un modelo de productividad y competitividad para la gestión de operaciones. *Mercados y Negocios*, 14(7), 61-78.

• Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization development and change*. Mason, OH: South-Western

• Charbonnier-Voirin, A. & El Akremi, A. (2011). L'effet de l'habilitation sur la performance adaptative des employés. *Relations Industrielles*, 66(1), 122-149.

• Chih, W. W., Yang, F. & Chih, C. (2012). The Study of the Antecedents and Outcomes of Attitude Toward Organizational Change. *Public Personnel Management*, 41(4), 597-617.
• Child, J. (1991). *Organización. Guía para Problemas y Práctica.* México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.
• Dunican, B. & Keaster, R. (2015). Acceptance of Change: Exploring the Relationship among Psychometric Constructs and Employee Resistance. *International Journal of the Academic Business World,* 9(2), 27-38.
• Durante, R. (1998). Las organizaciones que aprenden. Argentina: Ediciones Macchi.
• Firth, D. (2000). *Smart. Lo fundamental y lo más efectivo acerca del cambio.* Colombia: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
• Firoozmand, N. (2014). Managing Resistance to Change. *Training Journal.* 03(2014), 27-31.
• Fresco, J. C. & Álvarez, R. (2000). *E-fectividad gerencial.* Argentina: Pearson Education, S.A.
• Fradette, M. & Michaud, S. (1999). El poder de la organización cinética. Colombia: Editorial Norma.
• Furst, S. A., & Cable, D. M. (2008). Employee resistance to organizational change: managerial influence tactics and leader-member exchange. *Journal of Applied Psychology,* 93(2), 453-462.
• García, S. & Dolan, S. L. (1997). *La dirección por valores.* España: McGraw Hill/Interamericana de España S.A.U.
• George, J. M. & Jones, G.R. (2001). Towards a process model of individual change in organization. *Human Relations*, 54(1), 419–44.
• Guillén, I. J. (2001). Del Taylorismo a la Reingeniería: hacia un nuevo tipo de dominación. *Horizontes Administrativos*, 1(2), 7-34.
• Haeckel, S. H. (2000). *La empresa adaptable*. México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
• Hayes, J. (2010). *The Theory and Practice of Change Management*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
• Hernández, S. & Sánchez, J. (2005). Análisis interrelacionado de las insuficiencias del proceso de planeación estratégica en algunas empresas de Jalisco. *Mercados y Negocios*, 12(6), 105-124.
• Hirsh, J. B., Mar, R. A. & Peterson, J. B. (2012). Psychological entropy: A framework for understanding uncertaintyrelated anxiety. Psychological Review, 119(2), 304–320.

• Hirsh, J. B. & Kang, S. K. (2015). Mechanisms of Identity Conflict: Uncertainty, Anxiety, and the Behavioral Inhibition System. *Personality and Social Psychology Review*, 19(4), 1–22.
• Hussey, D.E. (1998). *Cómo administrar el cambio en la organización.* México: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
• Judge, T. A., Thoresen, C. J., Pucik, V., & Welbourne, T.M. (1999). Managerial coping with organizational change: A dispositional perspective. Journal of Applied Psychology, 84(1), 107-122.
• Juran, J. M. & Gryna, F. M. (1995). *Análisis y Planeación de la Calidad.* México: Mc Graw Hill/ Interamericana de México, S.A. de C.V.
• Kegan, R. & Laskow, L. (2001). The Real Reason People Won´t Change. *Harvard Business Review,* 79(10), 1-11
• Kelly, W. (1972). Pogo: we have met the enemy and he is us. U.S.A.: Simon and Schuster.
• Kim, J., Eugene, S. & Seongsoo, L. (2015). Organizational change and employee organizational identification: mediation of perceived uncertainty. *Social Behavior and Personality: An International Journal,* 41(6), 1019-1034.
• Klein, D. (1997). Algunas consideraciones sobre la dinámica de la resistencia al cambio: papel que desempeña el defensor. En Bartlett, A. C. y Kayser, T. A. (Eds.), *Cambio de la conducta organizacional.* (498-510). México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
• Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review,* 73(2), 59-67.
• Kriegel, R. J. & Patler, L. (1993). Si no está roto rómpalo. Colombia: Editorial Norma, S. A.
• Lawrence, P. R. (1954). How to Deal with Resistance to Change. *Harvard Business Review,* 32(3), 49–57.
• Lawrence, P. R. (1969). How to Deal with Resistance to Change. *Harvard Business Review.* 47(1), 166-176.
• Lawrence, P. R. (1997). Cómo enfrentarse a la resistencia al cambio. En Bartlett, A. C. & Kayser, T. A. *Cambio de la conducta organizacional.* (457-474). México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
• Likert R. (1961). *New Patterns of Management*. U.S.A.: McGraw Hill.
• Lord, R. G., Dinh, J. E. & Hoffman, E. L. (2015). A Quantum Approach To Time And Organizational Change. *Academy Of Management Review,* 40(2), 263–290.

• MacKay, R. B. & Chia, R. (2013). Choice, change, and unintended consequences in strategic change: A process understanding of the rise and fall of Northco automotive. *Academy of Management Journal*, 56(1), 208–230.
• Margulies, N. & Wallace, J. (1989). *El Cambio Organizacional. Técnicas y Aplicaciones.* México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
• Maristany, J. (1998). *La acción para el cambio.* Argentina: Ediciones Granica, S.A.
• Maurer, R. (2010). *Beyond the wall of resistance*, U.S.A.: Palgrave Macmillan Publishing House.
• McDaniel Jr., C. & Gates, R. (2016). Investigación de Mercados. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
• McMurry, R. N. (1997). El problema de la resistencia al cambio en la industria. En Bartlett, A. C. & Kayser, T. A. *Cambio de la conducta organizacional*. (450-456). México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.
• Ming-Chu, Y. & Meng-Hsiu, L. (2015). Unlocking the black box: Exploring the link between perceive organizational support and resistance to change. *Asia Pacific Management Review*. 20(2015), 177-183.
• Mintzberg, H. (1990). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, 90(2), 163-176.
• Morrison, I. (1998). *La segunda curva*. España: Ediciones Piados Ibérica, S.A.
• Munduate, L. (1992). *Psicosociología de las relaciones laborales*. España: PPU.
• Noer, D. M. (1998). *El cambio en las organizaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
• Nohria, N. & Berkley, J. D. (1994). Whatever happened to the take-charge manager? *Harvard Business Review,* 72(1), 128-137.
• Oreg, S. (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 680-693.
• Oreg, S., & Sverdlik, N. (2011). Ambivalence toward imposed change: to conflicto between dispositional resistance to change and the orientation toward the change agent. *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 337-349
• Orengo, V.; Grau, R. & Peiró, J.M. (2002). Technological innovation as process of organizational change. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 18(1), 5-38.
• Ortueta, L. (1983). *Organización Científica de las Empresas.* México: Editorial Limusa, S.A.

• O'Toole, J. (1995). *Leading change: The argument for values-based leadership*. Boston, MA: Ballentine Books.
• Pedroza, Á. R. & Sánchez, J. (2005). *Procesos de innovación tecnológica en la pequeña y mediana empresa.* México: Departamento de Mercadotecnia y Negocios Internacionales. CUCEA, Universidad de Guadalajara.
• Pérez Fernández de Velasco, J. A. (1994). *Gestión de la Calidad Empresarial.* España: ESIC Editorial.
• Predişcan, M., Braduţanu, D., & Roiban, R. N. (2013). Forces That Enhance or Reduce Employee Resistance to Change. Annals of the University of Oradea, *Economic Science Series*. 22(1), 1606–1612.
• Rabelo N., E., Ros G., M. & Torres Da Paz, M. (2004). Attitudes towards Organizational Change: Validation of a Scale. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones,* 20(1), 9-30.
• Rafferty, A. E., Jimmieson, N. L. & Armenakis, A. A. (2013). Change Readiness: A Multilevel Review. *Journal of Management*, 39(1), 110-135.
• Rafferty, A. E., & Simons, R. H. (2006). An examination of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, 20(3), 325-350.
• Rubinstein, M. F. & Firstenberg, I. R. (2001). *La organización pensante*. México: Oxford University Press México, S.A. de C.V.
• Self, D. R., Armenakis, A. A., & Schraeder, M. (2007). Organizational change content, process, and context: a simultaneous analysis of employee reactions. *Journal of Change Management,* 7(2), 211-229.
• Siegel, G. (2016). FOMC Minutes: Increased Uncertainty, Too Soon to Change Outlook. *Health Business Elite*, 1(34462),1-1.
• Simoes, P.M.M., Esposito, M. (2014). Improving Change Management: How Communication Nature Influences Resistance to Change. *Journal of Management Development.* 33(4), 324–41.
• Smith, S. (2000). ¡Genere el cambio! México: Ediciones Gránica México, S.A. de C.V.
• Smollan, R. K. (2015). The Personal Costs of Organizational Change: A Qualitative Study. *Public Performance & Management Review*, 39(1), 223–247.
• Strebel, P. (1996). Why Do Employees Resist Change?. *Harvard Business Review*, 74(3), 86-92.
• Swieringa, J. & Wierdsma, A. (1995). *La organización que aprende*. E.U.A.: Addison-Wesley Iberomericana, S.A.

• Taleb, N. N. (2010). *The black swan*. London: Penguin.
• Tushman, M. L. & O'Reilly III, C. A. (1998). *Innovación*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
• Vaccaro, A. & Palazzo, G. (2015). Values Against Violence: Institutional Change In Societies Dominated By Organized Crime. *Academy of Management Journal.* 58(4), 1075–1101.
• Van den Heuvell, S., Schalk, R. & Van Assen, M. (2015). Does a Well-Informed Employee Have a More Positive Attitude Toward Change? The Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment, Trust, and Perceived Need for Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 1–22.
• Van der Voet, J. (2015). Change Leadership and Public Sector Organizational Change: Examining the Interactions of Transformational Leadership Style and Red Tape. *American Review of Public Administration,* 45(5), 1–23.
• Van Dijk, R., Van Dick, R. (2009). Navigating Organizational Change: Change Leaders, Employee Resistance and Work-Based Identities. *Journal of Change Management*. 9(2), 143–63.
• Xu, X., Payne, S. C., Horner, M. T. & Alexander, A. L. (2016). Individual difference predictors of perceived organizational change fairness. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 420-433.
• Zaleznik, A. (1992). Managers and leaders: are the different? *Harvard Business Review,* 70(2), 126-135.
• Zander, A. F. (1950). Resistance to change: Its analysis and prevention. *Advanced Management*, 4(5), 9-11.
• Zander, A. (1997). La resistencia al cambio: Su análisis y prevención. En Bartlett, A. C. & Kayser, T. A. *Cambio de la conducta organizacional.* (475-482). México: Editorial Trillas, S.A. de C.V.

# Actitudes y perfil demográfico de los compradores vía teléfono celular

Ana María Paredes Arriaga
María Cristina Alicia Velázquez Palmer

**Introducción**

El surgimiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y particularmente de la Internet, o también llamada "red de redes" ha transformado las vidas de miles de personas, que se conectan diariamente a la misma para realizar una gran diversidad de actividades que van desde comunicarse con amigos, jugar en línea, hasta tratar asuntos oficiales y cerrar negocios. El uso de Internet en Mexico se ha extendido en los últimos años y para el año 2014, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015) reportaba 47.4 millones de usuarios, mientras que en el 2001 esta cifra alcanzaba únicamente los 7.1 millones.

Un factor que ha influido en forma importante en este crecimiento es el uso de los teléfonos celulares, específicamente de los llamados "teléfonos inteligentes" que constituyen un medio rápido y eficiente para tener acceso a Internet. En el caso de estos dispositivos cada día es mayor el número de aplicaciones disponibles que permiten a los usuarios realizar una diversidad de actividades y operaciones, entre las que se encuentra la adquisición de productos y servicios. Ante el surgimiento de este nuevo segmento de mercado, se ha planteado el presente estudio que tuvo como objetivo general el identificar las actitudes y el perfil

demográfico que caracterizan a los compradores vía el teléfono móvil.

**Uso de Internet en México**

Las TIC se desarrollan de forma exponencial originando cambios vertiginosos en el comportamiento humano (estilo de vida, costumbres y hábitos), así como en las organizaciones, en las que también ha cambiado la forma de negociar, de comunicarse con el mercado y con los proveedores.

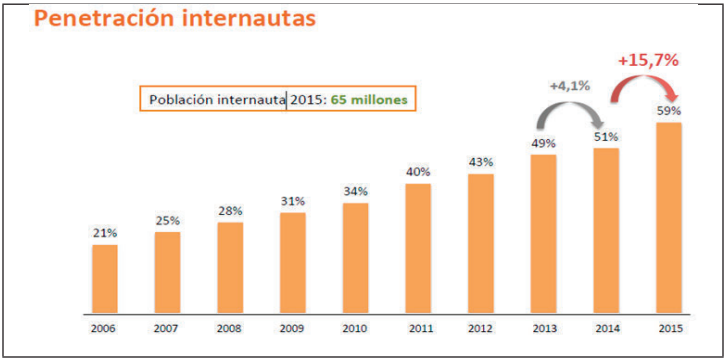
Internet y las TIC mantienen una relación beneficiosa, la red aprovecha los avances tecnológicos y éstos se aprovechan de Internet; lo que permite que millones de personas de todo el planeta, sin importar distancias ni tiempos se conecten las 24 horas del día, los 7 días de la semana los 365 del año.

Anteriormente se accedía a internet desde computadoras de escritorio; en la actualidad se realiza desde todo tipo de dispositivos como son los televisores, celulares, electrodomésticos inteligentes, tabletas, entre otros; se accede a información de todo tipo; música, literatura, cultura, medicina, arte, publicidad, artículos, vídeos, chats, emails, datos, libros, imágenes, prácticamente cualquier tipo de comunicación visual y auditiva. Internet permite informarse, aprender y divertirse. En México el número de internautas ha ido creciendo año tras año como se muestra en la figura 1. Tan solo en 2015 tuvo un crecimiento del 15.7% al pasar del 51% de la población al 59% que equivale a 65 millones de internautas (AMIPCI, 2016).

El dispositivo con el que la mayoría de los internautas se conecta a internet es el teléfono inteligente que en 2014 representaba el 58% y para 2015 se incrementó al 77% (ver figura 2) representando un aumento de 19 puntos

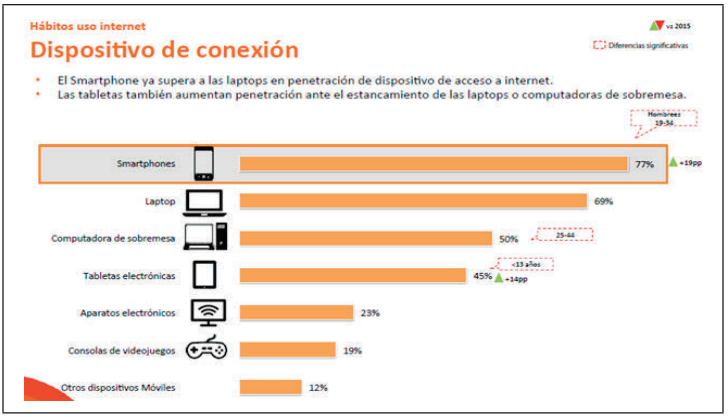
porcentuales. El dispositivo que ocupa el 2° lugar es la lap top con 69% (AMIPCI, 2016).

Figura 1
Número de internautas




Fuente: AMIPCI, 2016.

Figura 2
Dispositivos de conexión a internet



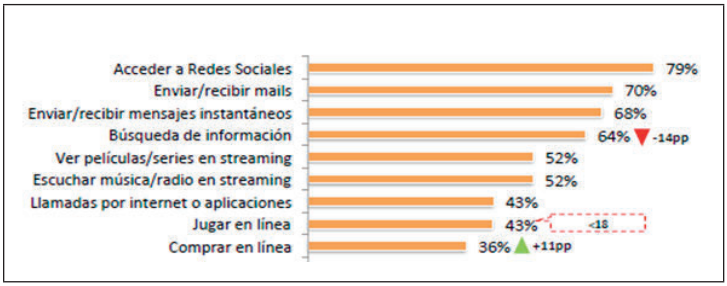

Fuente: AMIPCI, 2016.

**Comercio electrónico *(e-commerce)***

El negocio online es la aplicación del internet en el intercambio de productos y servicios, es decir, la compra y venta a través de medios electrónicos. La característica primordial del e-commerce es que la transacción se lleva a cabo íntegramente por medios electrónicos. Para el vendedor las ventajas son evidentes; al ser electrónicas, las tiendas son virtuales y se disminuyen los costos al no tener que desplazarse hasta el lugar del comprador, ni mostrar los productos físicamente, ni abrir tiendas en cada ciudad, solo se oferta en la red, donde pueda adquirirlo el comprador potencial (Ceballos, 2015).

En un estudio realizado por AMIPCI (2016) se observó que el 36% de los entrevistados realizan compras por internet, predominando aún las actividades relacionadas con la interacción con pares (redes sociales, enviar y recibir mails, mensajes instantáneos), la búsqueda de información; y con el entretenimiento (ver figura 3).

Figura 3
Actividades realizadas en Internet




Fuente: AMIPCI, 2016.

En México las compras online se refieren a servicios relacionados con viajes (boletos de avión), que representan el 61% de todas las compras hechas por este medio, con un gasto promedio de $9,284 pesos. Excluyendo a éstos lo que más se compra es ropa y accesorios (53%) y aparatos electrónicos (computadoras, asistentes personales y teléfonos inteligentes), siendo el gasto promedio de $3,714 pesos por compra. (Amipci, 2015)

En el estudio de AMIPCI (2015) también se evidencia que las preocupaciones relacionadas con la prevención y protección de los sitios siguen en números rojos, ya que más del 60% de los usuarios en México que ponen en práctica el comercio electrónico, tienen miedo o prefieren no compartir sus datos bancarios como números de cuenta o tarjetas. No es suficiente solo ofrecer facilidades para la transacción, sino que es fundamental el respaldo y la confianza del cliente, por lo que las empresas online tratan de utilizar métodos de pago que garanticen la seguridad de los datos de sus usuarios (AMIPCI, 2015).

**Comercio móvil**

La diferencia entre comercio electrónico (*e-commerce*) y comercio móvil (*m-commerce*) está, en que el primero engloba todas las transacciones online y el segundo son las compras y ventas que se realizan a través de teléfonos inteligentes y tabletas, incluyendo todo el contenido móvil que se relaciona con actividades comerciales (apps, compras en apps, entre otros) (Soroka, 2015).

El 34% de las transacciones comerciales por Internet en el mundo, actualmente se hacen a través del celular es decir, del comercio móvil. Este porcentaje es mayor en algunos países, como Japón y Corea del Sur, donde representa

más del 50%. Poder comprar en cualquier momento y lugar, sin límite de horario y con medios de pago digitales, facilita la transacción. Además, el ritmo de crecimiento de las ventas por estas plataformas se acelera: un estudio de Ipsos y PayPal indica que entre 2013 y 2016 el comercio móvil crecerá a un ritmo de 42% anual, contra 13% del *e-commerce* (Perazo, 2015).

Los dispositivos móviles en México, como los smartphones y tablets representan para los comercios electrónicos una oportunidad, debido a que el 72% de los cibercompradores, lo hicieron a través de uno de estos dispositivos y el 92% menciona que los ha utilizado para buscar información y características de productos y políticas de venta en las tiendas virtuales (Ramos, 2015).

Sin embargo, más de la mitad de las compras realizadas por los mexicanos fueron hechas en tiendas localizadas en el extranjero; principalmente en Estados Unidos, con un 64% en Amazon o Ebay, el 36% en Asia con Aliexpress y FocalPrice, el 13% en América Latina con Linio o Mercado Libre, y el 11% en tiendas europeas de España y Reino Unido como Amazon y la página de libros The Book Depository (Ruiz, 2014).

Por otro lado, aproximadamente el 78% de las transacciones se pagaron de forma electrónica con tarjetas de crédito o débito, plataformas virtuales como PayPal, y el 22% restante por medio de tiendas de conveniencia (Oxxo, Seven Eleven, entre otros), depósitos en sucursales bancarias y pago contra entrega (Sánchez, 2014).

En la presentación del Estudio del comportamiento de compradores a través de smartphones y tabletas, y perspectiva de oportunidades en el futuro inmediato, Vanessa Hernández, miembro del comité de movilidad de Amipci,

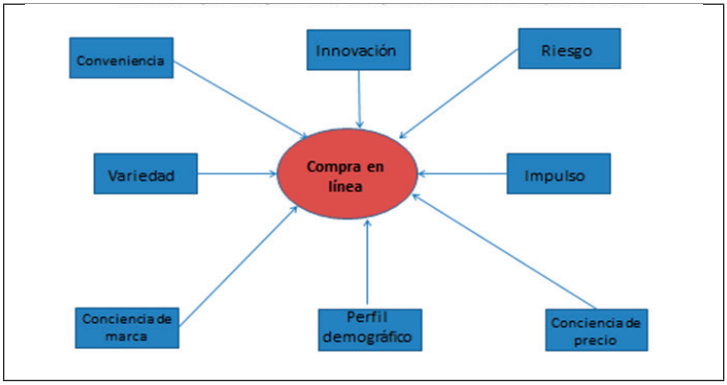
comentó "La movilidad ha venido a cambiar la forma en la que las personas y las organizaciones se comunican y operan, permitiéndoles alcanzar nuevos niveles de eficiencia, eficacia y satisfacción del cliente, de manera más rápida y más fácil que nunca" (Amipci, 2014).

**Factores que influyen en el comportamiento de los compradores en línea**

Dado el crecimiento que ha mostrado el uso del teléfono celular en nuestro país, es de esperar que cada día se incremente en mayor grado el uso de este dispositivo con fines mercadológicos, tanto por parte de las organizaciones, como de los usuarios. Esto hace necesario disponer de mayor información acerca de los factores que influyen en la realización de compras por este medio.

Tomando en cuenta que el uso del móvil para efectuar compras es relativamente reciente, no hay un gran número de estudios respecto a los factores actitudinales que influyen en el comportamiento de compra de este tipo de consumidores. Sin embargo, se han llevado a cabo con relación a las compras en línea, como el realizado por Brashear *et al. (2008)*, en el que se analiza además de variables demográficas, un conjunto de variables conductuales, entre las que se encuentran conciencia de marca, conciencia de precio, impulso, riesgo, conveniencia y variedad (Brashear *et al.,* 2008. Dichas variables se presentan en la figura 4 y posteriormente se describen en el contexto de las compras por internet.

Figura 4
Variables que influyen en el comportamiento de compra en línea




Fuente: Elaboración propia a partir de Brashear et. al. (2008).

### *Conciencia de marca*

Este concepto hace referencia al grado en que el consumidor tiende a comprar productos de marca. Los compradores vía internet tienden a mostrar un mayor nivel de involucramiento y de consciencia de marca que los no compradores (Seo, 2005).

### *Consciencia de precio*

Respecto a esta variable, Smith (2002) señala que los compradores en línea tienden a estar mejor informados y hacen uso de shopbots para encontrar el mejor precio. A su vez, Swaminathan *et al.* (2003) indican que tienden a ser menos sensibles al precio aquellos compradores que están más enfocados a los valores utilitarios como la conveniencia y el ahorro de tiempo, que caracterizan a las compras por Internet.

*Variedad de opciones*

La variedad de opciones hace referencia a la predisposición a alternar entre una mayor variedad de marcas, aun cuando la favorita del consumidor esté disponible. Ratner y Khan (2002) mencionan que dado que el uso de internet facilita la búsqueda de información sobre marcas y productos, los cibercompradores tienden a buscar más alternativas de compra, que los compradores tradicionales.

*Conveniencia*

El uso de internet para hacer compras se asocia con múltiples formas de conveniencia, entre las que destacan menos tiempo para realizar la compra, flexibilidad en cuanto al momento de comprar, menor esfuerzo físico, mayor facilidad para responder a las promociones o a la publicidad. De igual manera, Rhom y Swaminathan (2004) señalan que una de las motivaciones principales de los compradores en línea es la conveniencia.

*Tendencia a la innovación*

La predisposición relativa de un consumidor a probar un nuevo producto o servicio se denomina tendencia a la innovación. Los estudios sobre los compradores en línea indican que éstos son más innovadores que los no compradores (Donthu y García, 1999). De igual manera, en un estudio realizado por Goldsmith y Flynn (2004) sobre las compras de ropa en internet, se encontró que la tendencia a la innovación es un predictor importante del consumo en línea.

*Aversión al riesgo*

Una mayor tolerancia al riesgo se ha relacionado como característica de los compradores en línea. Asimismo, se han

asociado factores como preocupación respecto a la privacidad, robo de identidad/tarjeta de crédito, no cumplimiento de la orden, errores, problemas en cuanto a las devoluciones. Por su parte, Allred *et al.* reportan que los compradores en internet tienden a preocuparse menos por las pérdidas financieras que lo no compradores. En esta misma línea Doolin (2005) señala que la tolerancia al riesgo es un predictor importante de las compras en línea.

*Comportamiento impulsivo*

El comportamiento impulsivo hace referencia a aquellas compras extraordinarias, saturadas de emoción que llevan a cabo los consumidores sin tomar en cuenta las consecuencias financieras o de otro tipo. En la literatura se ha encontrado que hay una relación positiva entre las compras en línea y la conducta impulsiva del consumidor (Zhang *et al.,* 2006); además de que tienden a obtener mayores puntuaciones en las medidas de impulsividad que los no compradores (Donthu y García, 1999).

*Perfil demográfico*

Brashear *et al.* (2008) reportan que los cibercompradores se caracterizan por ser más jóvenes, disponer de mayores recursos, tener un mayor grado de escolaridad y pasar considerablemente más tiempo navegando en internet.

En el medio mexicano, en un estudio realizado por Paredes *et al.,* se encontró que los compradores en línea se caracterizan ser jóvenes, estudiantes/empleados/profesionistas y contar con educación media superior o superior.

**Objetivos del estudio**

El estudio tuvo como objetivo general el identificar las actitudes y el perfil demográfico que caracterizan a los compradores vía el teléfono móvil, a partir de las variables propuestas por Brashear *et al.* que han sido descritas en la sección precedente.

A partir de este objetivo general se plantearon los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar los dispositivos utilizados para conectarse a Internet
2. Conocer el nivel de uso de Internet para realizar compras
3. Conocer el nivel de uso del teléfono celular como medio para efectuar compras
4. Identificar las actitudes que caracterizan a los compradores vía el teléfono móvil
5. Identificar el perfil demográfico de los compradores vía teléfono celular

**Hipótesis**

Con base en los objetivos se formularon las siguientes hipótesis:

1. $H_{01\text{-}07}$: No existe relación entre realizar compras utilizando teléfono celular y cada una de las siguientes variables:

- Conciencia de marca
- Conciencia de precio
- Variedad de opciones
- Conveniencia
- Tendencia a la innovación
- Aversión al riesgo
- Comportamiento impulsivo

2. $H_{08}$: No existe relación entre realizar compras con el teléfono celular y el sexo
3. $H_{09}$: No existe relación entre realizar compras con el teléfono celular y la edad
4. $H_{010}$: No existe relación entre realizar compras con el teléfono celular y la ocupación
5. $H_{011}$: No existe relación entre realizar compras con el teléfono celular y el nivel de estudios

**Diseño de investigación**

Para alcanzar los objetivos del presente trabajo se seleccionó un diseño no experimental transeccional, ya que el estudio se realizó en un punto en el tiempo.

**Diseño de la muestra**

El universo considerado para el estudio estuvo conformado por hombres y mujeres de 16 años en adelante que contaran con un teléfono celular con acceso a internet, que vivieran en la Ciudad de México

Para seleccionar a los integrantes de la muestra se utilizó un muestreo por conglomerados. Con este fin se seleccionaron aleatoriamente dos delegaciones de la Ciudad de México, posteriormente, también en forma aleatoria, se eligieron dos colonias en cada una y, finalmente las entrevistas se realizaron en puntos de alta afluencia de personas, tomando en cuenta las características del universo definido para el estudio

El tamaño total de la muestra fue de 500 usuarios de teléfono celular con acceso a internet, mayores de 16 años y que viven en las delegaciones Coyoacán y Tlalpan

**Instrumento**

La recopilación de la información se llevó a cabo mediante un cuestionario directo estructurado aplicado a través de entrevistas personales. A fin de cubrir los objetivos del estudio el cuestionario se organizó de la siguiente manera:

| Objetivo | Sección del cuestionario |
|---|---|
| Identificar los dispositivos utilizados para conectarse a internet | Hábitos de uso de internet (2 preguntas) |
| Conocer el nivel de uso de Internet para realizar compras | Hábitos de compra con internet (2 preguntas) |
| Conocer el nivel de uso del teléfono celular como medio para efectuar compras | Hábitos de compra con el teléfono celular (4 preguntas) |
| Identificar las actitudes que caracterizan a los compradores vía el teléfono móvil | Variables conductuales (7 preguntas en escala tipo Likert, a partir de las variables propuestas por Brashear *et al.*) |
| Identificar el perfil demográfico de los compradores vía el teléfono celular | Perfil demográfico (4 preguntas) |

**Análisis de resultados**

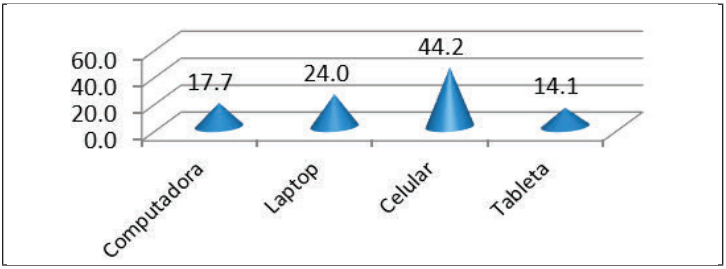
El análisis de resultados se presenta en tres apartados. En el primero se analizan los hábitos de uso de Internet, en el segundo los hábitos de compra en línea y con el teléfono celular, y en el tercero se identifican las variables conductuales y demográficas que se relacionan en forma estadísticamente significativa con el realizar compras por internet.

***I. Análisis hábitos de uso de internet***

Como se observa en la figura 5, el dispositivo más utilizado por los entrevistados para conectarse a internet es el teléfono celular (44.2%), habiendo una tendencia a usar medios que pueden trasladarse fácilmente a cualquier lugar.

En efecto, en conjunto el celular, la laptop y la tableta son mencionados por el 82.3% de los respondientes.

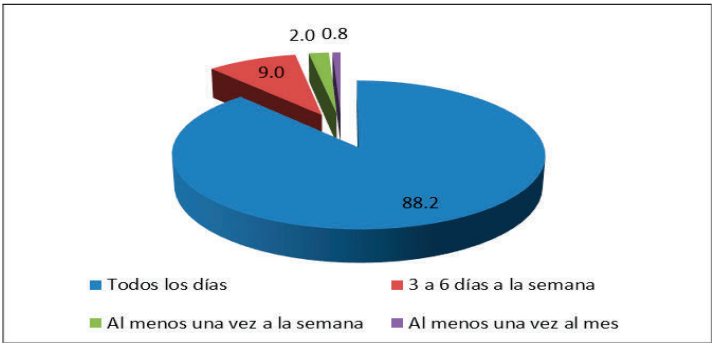
Figura 5
Dispositivos utilizados para conectarse a Internet (%)




Fuente: elaboración propia n=500.

La figura 6 nos muestra que el conectarse a internet forma parte de las actividades cotidianas de la mayoría de los entrevistados, ya que el 88% señaló hacerlo todos los días, lo cual pone de manifiesto el potencial que representa este medio para estar en contacto con los consumidores.

Figura 6
Frecuencia con la que se conecta a Internet (%)

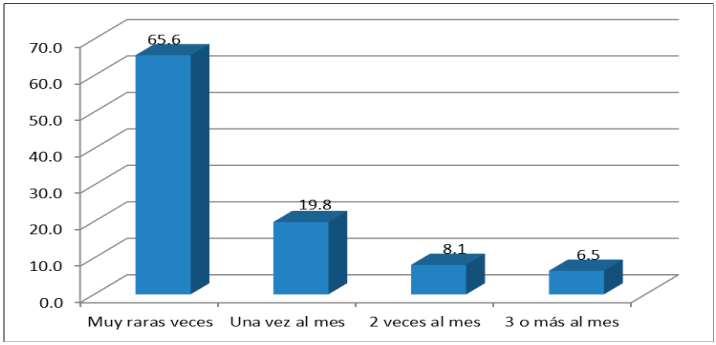



Fuente: elaboración propia n=500.

### *II. Análisis compras realizadas vía Internet y vía teléfono celular*

Aun cuando, el 51.8% de los entrevistados indica haber realizado compras por internet, la mayoría reporta hacerlo muy raras veces, y como se aprecia en la figura 7, únicamente el 19.8% lo lleva a cabo por lo menos una vez al mes.

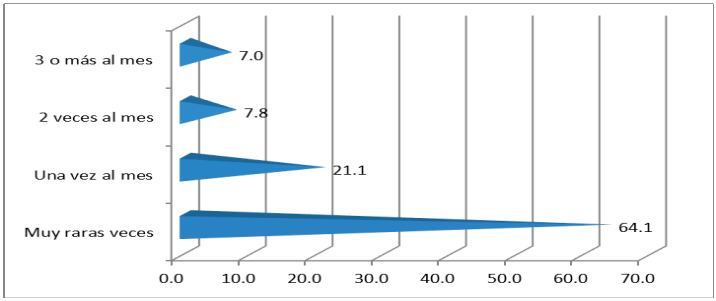
Figura 7
Frecuencia de compra por Internet (%)




Fuente: elaboración propia n=247.

Ahora bien, de los que señalan hacer compras por internet, el 51.8% menciona que las ha realizado utilizando el teléfono móvil, lo cual nuevamente destaca el potencial de este medio para fines mercadológicos. En la figura 8, se observa que la mayor parte (64.1%) de los entrevistados hacen compras con el celular muy raras veces; sin embargo hay ya un 21.1% que adquiere algún producto o servicio una vez al mes.

Figura 8
Frecuencia de compras con el teléfono celular (%)




Fuente: elaboración propia n=128.

En cuanto a los productos comprados a través del celular, se trata principalmente de aplicaciones para el mismo y de servicios relacionados con el entretenimiento: música, videos, películas, boletos para eventos y juegos. Aun cuando las instituciones bancarias en México han desarrollado aplicaciones y están promoviendo el uso del móvil para hacer transacciones, el porcentaje de usuarios que señala usarlo con este fin es bajo: 8.3% (tabla 1)

Tabla 1
Productos comprados a través del celular

| Producto | % |
|---|---|
| Aplicaciones | 20.4 |
| Boletos para eventos | 18.9 |
| Juegos | 16.6 |
| Música, videos, películas | 15.7 |
| Pago de servicios | 13.7 |
| Transacciones bancarias | 8.3 |
| Otros | 6.4 |

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, las razones mencionadas por los usuarios que no realizan compras con el celular se relacionan básicamente con aspectos de inseguridad y desconfianza (ver tabla 2), que reflejan la necesidad, por parte de los vendedores, de desarrollar mecanismos que den mayor seguridad a los consumidores. Un área de oportunidad la constituyen los usuarios que señalan que no hacen compras porque no saben cómo efectuarlas (21.9%).

Tabla 2
Razones por las que no compra con el celular

| Razones | % |
|---|---|
| Desconfianza en el uso de sus datos | 50.4 |
| No se cómo hacerlo | 21,9 |
| No tengo tarjeta de crédito/débito | 17.7 |
| Inseguridad de recibir el producto | 12.6 |
| Desconfianza en el vendedor | 10.9 |

Fuente: Elaboración propia

## *III. Análisis de las actitudes que caracterizan a los compradores vía el teléfono móvil e identificación del perfil demográfico*

Para identificar las actitudes de los usuarios que realizan compras por el celular, así como el perfil demográfico, se elaboraron tablas de contingencia y se aplicó la prueba de $X_i^2$ para contrastar las hipótesis.

### *Variables conductuales*

En la tabla 3 se presenta el resultado de la prueba de hipótesis para determinar si hay relación entre el hacer compras con el celular y cada una de las variables conductuales.

Tabla 3
Prueba de Hipótesis actitudes

| Variable | ¿Existe relación? | Nivel de significancia real | Variable Brashear |
|---|---|---|---|
| Antes de realizar una compra quiero sentirme seguro de que es conveniente | Sí | .000 | Aversión al riego |
| Me gusta experimentar con nuevas formas de hacer las cosas | No | .083 | Tendencia a la innovación |
| Siempre compro productos de marca | Sí | .000 | Conciencia de marca |
| Antes de comprar comparo precios | No | .222 | Conciencia del precio |
| Es conveniente comprar desde casa | Sí | .000 | Conveniencia |
| Me gusta que haya una gran variedad de productos | No | .192 | Variedad de opciones |
| Con frecuencia hago compras no planeadas | Sí | .005 | Comportamiento impulsivo |

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4 se presentan agrupadas las respuestas Totalmente de acuerdo y de acuerdo para las variables en las que se encontró una relación estadísticamente significativa con la compra utilizando el teléfono celular.

De acuerdo con los resultados mostrados en la tabla 4, los compradores vía teléfono móvil muestran una alta aversión al riesgo ya que antes de realizar una compra prefieren sentirse seguros de que es conveniente (96.9%), contrariamente a lo reportado en la literatura en cuanto a que los

*cibercompradores* en general toman más riesgos. Esta misma situación se presenta en cuanto a la compra por impulso ya que únicamente el 46.9% con frecuencia hace compras no planeadas. Estas dos variables en conjunto, nos muestran a un comprador que busca seguridad al realizar sus compras.

Por otro lado, los resultados coinciden respecto a que prefieren comprar productos de marca y les resulta conveniente comprar desde casa. Ahora bien, el que los compradores vía móvil no tiendan a comparar precios antes de comprar, es congruente con su tendencia a adquirir productos de marca, que generalmente son de mayor precio.

Tabla 4
Actitudes que caracterizan a los compradores vía teléfono móvil

| Pregunta | % Totalmente de acuerdo y de acuerdo | Variable del modelo de Brashear |
|---|---|---|
| Antes de realizar una compra quiero sentirme seguro de que es conveniente | 96.9 | Aversión al riesgo |
| Siempre compro productos de marca | 63.3 | Consciencia de marca |
| Es conveniente comprar desde casa | 84.4 | Conveniencia |
| Con frecuencia hago compras no planeadas | 46.9 | Comportamiento impulsivo |

Fuente: Elaboración propia.

*Variables demográficas*

En cuanto al perfil demográfico, como se aprecia en la tabla 5, se encontró que hay relación estadísticamente significativa entre el comprar con el móvil y las cuatro variables demográficas consideradas.

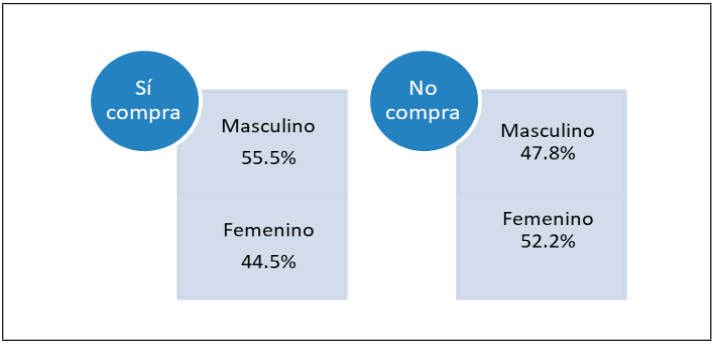
Tabla 5
Prueba de Hipótesis perfil demográfico

| Variable | ¿Existe relación? | Nivel de significancia real |
|---|---|---|
| Sexo | Sí | .044 |
| Edad | Sí | .019 |
| Ocupación | Sí | .000 |
| Nivel de estudios | Sí | .000 |

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al sexo, en la figura 9 se observa que los hombres son los que tienden más a comprar con el celular.

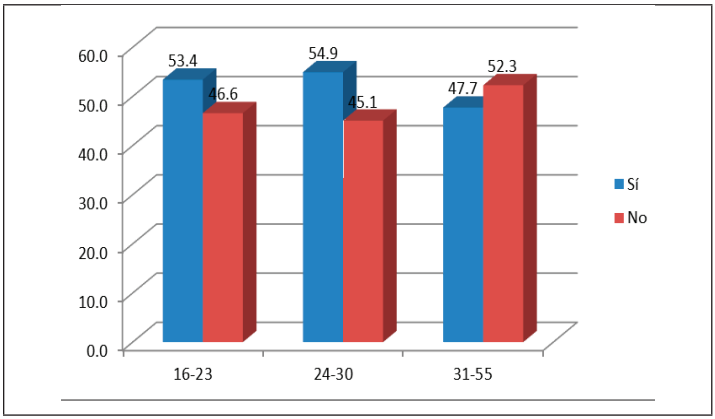
Figura 9
Estatus de compra de acuerdo con el sexo del comprador




Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la edad, hay coincidencia con lo reportado en la literatura (Brashear *et al.* (2008), Paredes y Velázquez (2016) en cuanto a que los compradores en línea suelen ser jóvenes (16 a 30 años de edad), como se muestra en la figura 10. Esto se explica en parte por la tendencia a hacer un mayor uso de las TIC por parte de éstos.

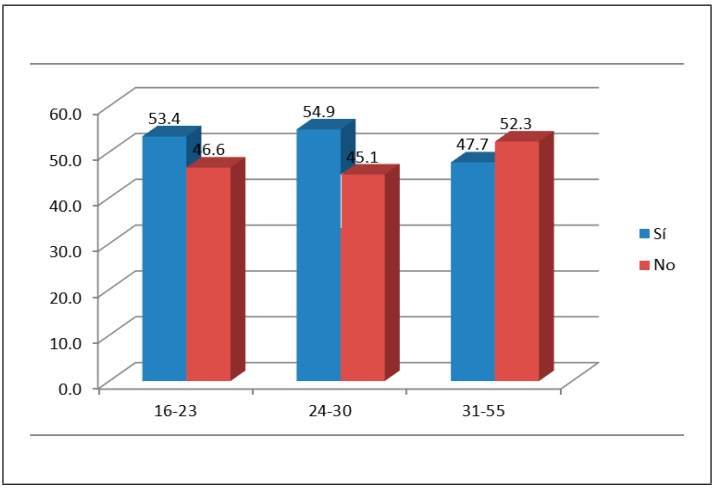
Figura 10
Edad de los compradores vía teléfono móvil




Fuente: Elaboración propia n=247.

En la figura 11 se aprecia que la mayoría de los compradores vía celular son estudiantes o empleados y su nivel de estudios es de licenciatura o bachillerato, lo cual puede explicar en parte el mayor uso de las TIC para realizar actividades cotidianas, como el comprar productos y servicios.

Figura 11
Características de los compradores vía teléfono móvil en cuanto a ocupación y nivel de estudios




Fuente: Elaboración propia.

## Conclusiones

El teléfono celular se ha convertido en el dispositivo que más utilizan los usuarios para conectarse a internet, actividad que en la actualidad forma parte de su vida diaria. De esta manera, puede considerarse al móvil como un medio con un alto potencial para mantenerse en contacto con los consumidores.

En cuanto a las compras con el celular, si bien más de la mitad de los entrevistados han adquirido un producto o servicio usando este dispositivo, todavía hay aspectos que resolver para dar mayor seguridad y confianza a los usuarios, y lograr que se convierta en un medio que se utilice con mayor frecuencia.

Respecto a los productos que se adquieren con el celular destaca que son básicamente servicios y en su mayoría ligados con el entretenimiento, situación posiblemente derivada de las características del teléfono móvil en cuanto al tamaño de la pantalla y del tablero, aspecto que puede dificultar el tener una idea más clara y completa del producto o bien físico que se va a comprar; o bien que se pueda cometer un error al realizar la compra.

El no saber cómo efectuar la compra es un factor que influye negativamente para aumentar el número de compradores, y a la vez es un área de oportunidad para los vendedores y desarrolladores de aplicaciones. Asimismo, el ampliar las formas de pago a instrumentos no bancarios (como Paypal y los desarrollados por Google y Amazon) con altos niveles de seguridad propiciaría un mayor uso de estos dispositivos con fines de compra.

En cuanto a las actitudes que caracterizan a los compradores a través del móvil se encuentran: aversión al riego, baja tendencia a las compras por impulso, búsqueda de conveniencia, en términos de poderla realizar desde la casa, y preferencia por los productos de marca; variables que habría que tomar en cuenta para desarrollar estrategias de mercadotecnia tendientes a impulsar las compras por este medio.

Con relación al perfil demográfico, se caracterizan por ser de sexo masculino, jóvenes (16 a 30 años de edad), estudiantes/empleados y tener estudios de licenciatura.

En términos generales, puede afirmarse que en México aún hay un alto potencial de crecimiento para llevar a cabo la venta de productos y servicios a través del teléfono celular, particularmente diseñando estrategias acordes con

el perfil actitudinal y demográfico de los consumidores que conforman este mercado.

## Referencias bibliograficas


• Allred, C. R., Smith, S. M., Swinyard, W. R. (2006). E-Shopping Lovers and Fearful Conservatives: A Market Segmentation Analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management,* v.34, n.4/5, p. 308-333.

• Brashear, T.G., Kashyap V., Musante, M.D., Donthu, N. (2008). A six country comparison of the internet shopper profile. *Revista de Ciências da Administração,* v 10, n. 21, p. 54-75. mai/ago.

• Donthu, N., García, A. (1999). The Internet Shopper, *Journal of Advertising Research*, v. 39, n. 3, p. 52-58.

• Doolin, B. (2005). Perceived Risk, the Internet Shopping Experience and Online Purchasing Behavior: A New Zealand Perspective, *Journal of Global Information Management***,** v. 3, n.2, p.66-88.

• Goldsmith, R. E., Flynn, L. R. (2004). Psychological and Behavioral Drivers of Online Clothing Purchase, *Journal of Fashion Marketing and Management***,** v. 8, n. 1, p. 84-95.

• Ratner, R. K., Kahn, B. E. (2002). The Impact of Private versus Public Consumption on Variety-Seeking Behavior, *Journal of Consumer Research,* v. 29, n. 2, p. 246-257.

• Rohm, A., Swaminathan, V. (2004). A Typology of Online Shoppers Based on Shopping Motivations, *Journal of Business Research*, v.57, n.7, p. 748-757.

• Seo, J. (2005). Internet purchasing decisión behavior and product involvement. Tesis para obtener el Grado de Doctor, no publicada. UMI. Estados Unidos de América.

• Smith, M.D. (2002). The Impact of Shopbots on Electronic Markets, *journal of the Academy of Marketing Science,* v.30, n. 4, p. 446-454.

• Swaminathan, V., Leprowska-White E. y Bharat, P. R. (2003). The Internet and Consumer Buying Behavior en *A Research Framework and Analysis in Current Topics in E-Commerce*. p. 64-84. Steinfield. Indiana: Purdue University Press.
• Referencias electrónicas
• Amipci (2014) Estudio del comportamiento de compradores a través de smartphones y tabletas, y perspectiva de oportunidades en el futuro inmediato. Consultado https://www.amipci.org.mx
• Amipci (2015) Estudio Comercio Electrónico en México 2015. Consultado https://www.amipci.org.mx
• Amipci (2016). 12º Estudio sobre los Hábitos de los Usuarios de Internet en México 2016. Consultado https://www.amipci.org.mx
• Ceballos, F. (2014) Comercio móvil: futuro de los negocios. Consultado expansion.mx/
• Paredes, A.M., Velázquez, M.C.A., García, P.Y. (2016). Compras en línea en México: un estudio sobre los motivos y el perfil demográfico de los cibercompradores. Gestión Social: Organizaciones Humanas para una Sociedad Global Incluyente. Libro electrónico. www.acacia.org.mx
• Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2015). Estadísticas a propósito del día mundial del internet. Recuperado de www.inegi.org.mx
• Perazo, Cintia (2015). M-commerce: las ventas online ahora son por el móvil. Consultado www.lanacion.com.ar ›
• Ramos, A. (2015). Comprar por internet en México: Todo lo que debes saber. Consultado
• http://www.parentesis.com/noticias/internet_redes_sociales/
• Ruiz, C. (2014). Los mexicanos prefieren las tiendas online foráneas. Consultado http://www.elfinanciero.com.mx/tech/mexicanos-prefierenlas-tiendas-online-foraneas.html.

• Sánchez, J. (2014). Comercio electrónico en México, con los motores tibios. En El Economista. Consultado http://eleconomista.com.mx/tecnociencia/2014/08/25/

• Soroka, A (2015). M-Commerce, la poderosa extensión del e-commerce. Consultado blog.goodbarber.com/.../

# Riesgo de comportamientos autistas de las organizaciones: una propuesta para su medición

Nely Pérez Martínez
Ana Patricia Díaz Aldana
Sol Milena Ruíz Pulido

**Introducción**

La investigación reviste gran importancia en la medida en que, se espera la consolidación de una nueva vía para comprender las organizaciones, a partir de inclusión de variables que den cuenta de la presencia del autismo en el ciclo vital de las organizaciones. Si bien estas variables, y la condición a la cual están ligadas, ya han sido abordadas en una construcción teórica previa a la cual se le denominó *autismo organizacional* (Pérez, 2013) y se desarrolló usando la metáfora como camino de comunicación. Se trata ahora de continuar a esta primera construcción teórica, estableciendo qué herramientas permiten conocer la proclividad de las organizaciones a presentar comportamientos autistas. De esta forma se avanza en los aportes de la construcción de conocimiento y en la comprensión de las organizaciones, partiendo de visiones complejas, particularizadas y generalmente ocultas en una región en la que poco o nada se ha estudiado al respecto, utilizando herramientas alejadas de concepciones tradicionales, a menudo fragmentadas otorgándole, tal y como lo expresa Pfeffer (2000), una visión sistémica más amplia.

Abordar el análisis del *autismo organizacional* exige involucrar el diseño de herramientas para la medición del riesgo

que tienen las organizaciones de presentar dicha condición y, de hecho, representa un esfuerzo de comprensión y cohesión de cada una de las variables que la integran para identificarlas dentro de la organización y valorarlas en términos de aporte a la manifestación autista de la misma. A partir de la aplicación de estos instrumentos a una población de organizaciones, puede construirse, en un mediano plazo, una imagen de las realidades organizacionales, desde la metáfora biológica, como medio de análisis organizacional.

**Antecedentes**

El *autismo organizacional* es una nueva perspectiva que aborda de manera integral cuatro variables presentes en la organización: comunicación, aprendizaje, comportamiento y socialización (Pérez, 2013) y que a través de ellas es posible una comprensión de las realidades sociales bajo una perspectiva crítica dado que, lo que se pretende, es auscultar dichas realidades ocultas pero siempre presentes en las organizaciones. Aquí, se resalta el carácter integrado del análisis de las organizaciones, dada la excesiva fragmentación con la que generalmente se aborda su estudio. Algunos autores han dado cuenta de esta situación al advertir, por ejemplo, el carácter integrador en los análisis de las organizaciones, en afirmaciones como "el arte de comprender las organizaciones" creando un nuevo modo de pensarlas, de diagnosticarlas y de gestionarlas de manera más general (Morgan, 1990). En este sentido, queda claro que se requiere generar instrumentos de análisis que obedezcan a esta necesidad integradora, que puede construirse a partir del *autismo organizacional*.

Esta construcción teórica realizada por Pérez y Rodríguez: *Autismo y organización, una interpretación a partir de*

*la metáfora biológica,* describe cada una de las variables del autismo, aplicadas a la organización, descripción que se transcribe a continuación de manera literal, dado que es la base sobre la cual se construye la presente propuesta investigativa. Se asume que las organizaciones son complejas, ambiguas y paradójicas (Morgan, 1990) y que la empresa es un organismo viviente que se auto organiza y es un fenómeno ordenado, organizado y aleatorio (Morin, 1990). Sin embargo, su estudio ha sido abordado, generalmente, de manera fragmentada. Tal es así que se habla de las organizaciones que aprenden, organizaciones y externalidades, sistemas de comunicación y organizaciones, entre otros, que evidencian una visión reduccionista del fenómeno social.

Con respecto a la primera variable, la comunicación organizacional, se identificarán aspectos problematizadores como es el hecho que los empresarios permanecen sordos al llamado humanismo (Pérez, 2013), pues no hay una comunicación de doble vía entre jefes y subordinados. Presentándose rasgos de violencia verbal como: doble vinculo, colusión, respuesta tangencial y actos de palabra incumplida, anomalías en la comprensión del lenguaje y uso no pragmático del lenguaje. Etkin, (1993).

En segundo lugar, la variable aprendizaje organizacional que es la piedra angular en la cual se cimentará el futuro de las organizaciones en este tercer milenio. Es un fenómeno de doble vía que debe comprender al todo y las partes (Castrillon & Fischer, 2009). Al contemplar el mundo desde esta visión dialéctica, pocas organizaciones se encuentran bien preparadas para afrontar las distensiones organizacionales que les provocará esta carrera incesante por el cambio. Se reconoce la necesidad del des-aprendizaje organizacional, como una especie de olvido que permita a la

organización la reformulación de sus estructuras cognitivas en conjunción con los nuevos conocimientos que le enfrenta el medio ambiente.

En las formas de aprendizaje, la interpretación a partir de la metáfora clínica establece rasgos como: déficit de aprendizaje e imaginación empobrecida entre los miembros de la organización, al igual que dificultades para mantener la atención en tareas reflejado en el absentismo, la insatisfacción laboral, la baja cantidad y calidad en el trabajo. Etkín (1993) (Morgan, 1990).

La tercera variable a estudiar está relacionada con el campo del comportamiento organizacional, la relación entre la eficacia operativa y las necesidades de los colaboradores, aspectos que repercuten en el compromiso con la organización y la satisfacción laboral, entre otros. La reciprocidad social básica entre las organizaciones y la comunidad se altera por varias circunstancias lo que conlleva el distanciamiento de la organización respecto a las expectativas de la comunidad; así mismo entre la organización (sus dirigentes) y los colaboradores, demostrado en el hecho que a los dirigentes no les interesa el dolor de las demás personas a quienes afectan negativamente, con su trato inhumano.

En las organizaciones se identifica el comportamiento social reflejado en rasgos como: resistencia al cambio, ceguera mental, alteración de las funciones ejecutivas, conducta instrumental, respuestas emocionales anómalas y una escaza coherencia central, deterioro social representado por el trato inhumano entre las diferentes jerarquías de la estructura organizacional que contribuye a agrandar las distancias. Igualmente la brecha que existe entre subordinados y jefes (Cruz_Kronfly, 2003), al igual que los diversos cambios de circunstancias propios de la globalización

que requieren de diversos tipos de acciones y respuestas por parte de los miembros de la organización ( Moss-Kanter citado en Morgan, 1990).

Por último, la socialización organizacional se refiere al proceso a través del cual el individuo adquiere las actitudes, comportamiento y conocimiento que necesita para participar como miembro de la organización (Van Maanen & Schein, 1979, como cita Terrazas & Robles, 2006). Las dificultades de las organizaciones para relacionarse con el entorno, están manifiestas en rasgos como: anormal apego y afecto, deterioro social, comprensión y expresión de emociones. Estos rasgos están presentes en las estructuras burocráticas que han provocado el distanciamiento de la organización con respecto de las necesidades de la comunidad (Achbar & Abbott, 2003) Etkin y Schvarstein (1995) y Aktouf (1998).

Los estudios sobre el tema de socialización organizacional a nivel global son relativamente nuevos, ya que los primeros estudios formales los encontramos en la década de 1960 cuando se iniciaron las primeras investigaciones en la Universidad de Munich (Universidad de Antioquia, 2002). En estudios sobre el tema, hasta ahora realizados, se encuentran instrumentos de mediciones de la socialización (Bauer, 1998), como el instrumento de medición de las seis áreas de contenido de la socialización que desarrolló (Chao GT, 1994) y las cuatro áreas de inventario de socialización, desarrollado por (Taormina, 1994).

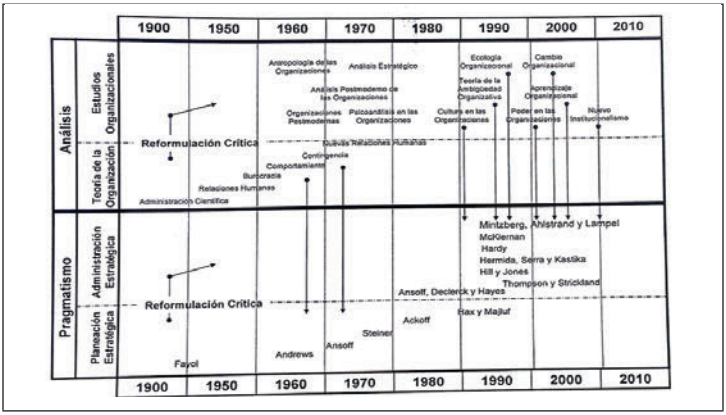
Así pues, la propuesta tiene origen en un constructo teórico que soporta la afirmación que las organizaciones pueden padecer de *autismo organizacional*. Ahora bien, lo que aún no está claro, es cómo identificar que una organización tiene o no, proclividad a presentar una condición autista, lo

que da lugar a la formulación de la pregunta base de esta investigación: ¿Qué elementos debe contener un instrumento que permita conocer la proclividad de las organizaciones a presentar comportamientos autistas?

**Revisión de la literatura**

Estudios Organizacionales. Las consideraciones de la organización como objeto de estudio, han evolucionado a través del tiempo, especialmente a partir de las tres últimas décadas en las que los estudios organizacionales se han centrado en elementos culturales, sociológicos, psicológicos y con nuevas perspectivas ontológicas, epistemológicas y metodológicas. Estos estudios buscan comprender y explicar el cuerpo social, más allá de su instrumentalización eficientista que ha ocupado gran parte de la teoría administrativa, como forma de acercamiento a lo que está oculto, o lo que no se percibe de manera directa. Con fundamento en esto, el fin último es "la construcción de una herramienta que permita conocer la proclividad de las organizaciones a presentar comportamientos autistas", que busca contribuir a la comprensión de estos cuerpos sociales, en sus realidades cotidianas para acercarnos a formular planes de prevención o superación de esta condición en las organizaciones.

Figura 1
Relaciones teóricas entre teorías organizacionales y los estudios organizacionales




Fuente: De la Rosa, Lozano y López (2007)

Los Estudios Organizacionales van más allá de la Administración – pero incluyéndola –, al tratar de explicar la complejidad no sólo de los fenómenos administrativos, sino la del fenómeno organizacional en su amplia diversidad, manteniendo una postura teórica. El surgimiento de una pluralidad de corrientes de estudio, se caracterizan como lo afirma, (Albuquerque, Lozano C, & López B, 2013) por presentar visiones diversas del fenómeno organizacional que anteponen lo local a lo universal, lo particular a lo general, lo relativo a lo absoluto, la comprensión a la explicación, lo subjetivo a lo objetivo y la interpretación diversa a la aseveración. Entre estas corrientes teóricas se encuentran Cambio Organizacional, Ecología Organizacional, Aprendizaje y Desarrollo Organizacional, el Nuevo Institucionalismo, las Teorías de la Ambigüedad y el Poder en las Organizaciones.

Tabla 1
Relación teórica de los Estudios Organizacionales

| Estudios organizacionales | Planteamiento central | Autores |
|---|---|---|
| Cultura en las Organizaciones | La cultura organizacional es el modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse a sus problemas de adaptación externa e integración interna y que han ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, para ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. | (Schein, 1988) |
| | "llamaba cultura de un grupo al conjunto de normas y valores que determinan sus preferencias por un tipo concreto de comportamiento" | (Ansoff, 1985) |
| Ecología Organizacional | Esta teoría puede ser clasificada entre las que explican los cambios organizacionales como resultado de acciones externas.<br>Con estas ideas, Hannan y Freeman (1977, 1989) marcan un punto de ruptura con el supuesto básico de que las organizaciones pueden ajustarse a los cambios en el entorno. Por el contrario, los cambios en el medio son los responsables de que las organizaciones desaparezcan.<br>"Las organizaciones no se adaptan Plácidamente a su entorno, sino que, por el contrario, los cambios en el entorno pueden y de hecho las hacen desaparecer" | (Hannan, 1977) |
| | Mintzberg (1984), que identifican las características del entorno con la diversidad de mercados que atiende una organización y con la diversidad de productos. Esto está relacionado con el enfoque sistémico de sistemas abiertos y también, de alguna manera, con el enfoque planteado por Porter (1980), cuando analiza el entorno con sus cinco fuerzas competitivas. | Mintzberg (1984) |

Fuente: elaboración propia.

## Tabla 1
## Relación teórica de los Estudios Organizacionales

| | | |
|---|---|---|
| Teoría de la Ambigüedad Organizativa | Las teorías de la ambigüedad organizativa surgen con la intención de explicar, con mayor claridad, algunos de los rasgos de irracionalidad que caracterizan a las organizaciones, y que hasta ese momento habían sido negados o tratados solo como casos especiales de incertidumbre. Las teorías de la ambigüedad se desarrollan a partir de los años 70's. Se presentan en tres formas muy relacionadas entre sí: - La forma de Cesto de Basura a cargo de Michael Cohen en 1972. - El Sistema Flojamente Acoplado de Kart Weick (1969 – 1976). - Las Anarquías Organizadas de Michael Cohen y James March en 1974; y March y Johan Olsen en 1976 (Del Castillo; 2001: 15). | (Cohen, 2011) |
| Poder en las Organizaciones | Dahl (1957), podría decirse que el poder es la capacidad que tienen algunos actores sociales para vencer la resistencia de los otros para lograr un objetivo o resultado deseado" | (Dahl, 1957) |
| | Se debe poder reconocer la estructura de poder que está en juego en cada ocasión o para cada situación, quienes son sus jugadores más importantes, analizar si dicho poder se puede transformar en autoridad y cuáles son los símbolos que instauran y sostienen las condiciones establecidas para la distribución del poder" | (Jeffrey. Pfeffer, 1981) |
| | "Mintzberg (1992) el comportamiento de las organizaciones en relación a las decisiones y las acciones que se siguen es un juego de poder entre los distintos jugadores que, en general, ante cualquier situación tienen tres opciones de ejercicio de ese poder, a saber:" | (Henry. Mintzberg, 1992) |

Fuente: elaboración propia.

Tabla 1
Relación teórica de los Estudios Organizacionales

| | | |
|---|---|---|
| Aprendizaje y Conocimiento Organizacional | Cuando se habla de aprendizaje organizacional existen diferentes perspectivas. Sin embargo, la mayoría de trabajos en el área pueden clasificarse siguiendo los dos principales enfoques del aprendizaje individual, es decir, el de cambio y el de conocimiento. Dentro de la perspectiva de cambio existen dos corrientes. La primera entiende el aprendizaje organizacional como los cambios que la entidad hace con el propósito adaptarse a su entorno (Hedberg, 1981,March y Olsen, 1976, Duncan y Weiss, 1979). La segunda, como las acciones que las entidades hacen para transformarse y cambiar su entorno (Swieringa y Wierdsma, 1995, Kim, 1993, Pedler, Boydell y Burgoyne, 1991). En la perspectiva del AO como adquisición de conocimiento, el aprendizaje se entiende como la capacidad de la organización para adquirir o crear nuevo conocimiento. (Amponsen, 1991, Dodgson, 1993). Davenport y Prusak (2001), entre muchos otros autores, plantean que la única fuente sostenible de ventaja competitiva de una empresa reside en sus conocimientos. | (Hedberg, 1981) (March & Olsen, 1976) (Duncan & Weiss, 1979) (Swieringa y Wierdsma, 1995, Kim, 1993, Pedler, Boydell y Burgoyne, 1991) (Amponsen, 1991), (Dogson, 1993). (Davenport & Prusak, 2001) |

Fuente: elaboración propia.

## Tabla 1
## Relación teórica de los Estudios Organizacionales

| | | |
|---|---|---|
| Cambio Organizacional | "se presenta como un elemento constante en las organizaciones mismas que son consideradas sistemas complejos". | (March & Olsen, 1976) (Duncan & Weiss, 1979) |
| | "es un proceso que se genera dentro de las organizaciones y que puede ser inductivo (de adentro hacia afuera) o deductivo (de afuera hacia adentro)". | (H. Mintzberg & Westley, 1992) |
| Nuevo Institucionalismo (económico, sociológico y político) | "representa pretendidamente un nuevo enfoque en el estudio de los fenómenos sociales, económicos y políticos, pero se mantiene una ambigüedad acerca de lo que implica en tanto sus portavoces varían en el énfasis relativo que otorgan los elementos micro y macro, en su ponderación de los aspectos cognitivos y normativos de la instituciones, y en la importancia que atribuyen a los intereses y a las redes relacionales en la creación y difusión de instituciones" | (Powell & Dimaggio, 1991) |
| | A través del tiempo las organizaciones se transforman en instituciones y pierden su carácter de instrumental (realización de metas), a la vez que se introducen en una lógica de supervivencia por el hecho mismo de la supervivencia –independientemente del cumplimiento de sus objetivos y niveles de eficiencia– (Barba y Solís, 1997; Scott, 1995). Así, "la teoría institucional traza la emergencia de formas distintivas, procesos, estrategias, perspectivas y competencias, los cuales emergen de patrones de interacción y adaptación organizacional. Tales patrones deben ser entendidos como respuestas a ambientes internos y externos (Selznick, 1996: 271).29 Por tanto, la importancia del trabajo de Selznick radica en el énfasis y reconocimiento de los procesos de institucionalización, los cuales los define como "un proceso socialmente integrado por el cual nos movemos de algo que es difuso, inestable y desestructurado a algo más acordado, estable e integrado" (Selznick, 2000: 280) | (Selznick, 1996) |

Fuente: elaboración propia.

La Patología Autista. El autismo, de acuerdo con el Instituto Nacional de Trastornos Neurológicos y Accidentes Cerebrovasculares (NINDS) es una gama de trastornos complejos del neurodesarrollo, caracterizado por impedimentos sociales, dificultades en la comunicación y patrones de conducta estereotípicos, restringidos y repetitivos (NINDS, 2012). También se encuentra la definición de la American Psychiatric Association APA, según la cual el autismo es una condición disfuncional del individuo que altera básicamente cuatro aspectos: aprendizaje, comunicación, socialización y comportamiento, (Pérez, 2012).

Esas mismas características pueden ser vistas en algunas organizaciones, donde el esquema lineal, inflexible y repetitivo no permite ningún tipo de alteraciones o cambios. Todo debe hacerse como se ha establecido, sin excepciones ni adiciones, pues tal y como se ha concebido el orden de las cosas éstas deben permanecer, lo que podría denominarse un modelo gerencial Taylorista (Añez, 2007). En ese tipo de empresas el cambio definitivamente no es una opción sometiendo considerablemente las capacidades y condiciones profesionales de quienes hacen vida laboral dentro estas organizaciones, pues como en el autismo, la comunicación es significativamente limitada y usualmente está circunscrita a lo que los dirigentes requieren, demandan o necesitan, y son los empleados los que tienen que procurar atenderle pues de lo contrario puede alterarse el orden y generar respuestas inesperadas.

Dado que se trata de analizar una realidad social representada en un fenómeno que se denomina organización, igualmente se tendrán en cuentan algunas definiciones que aseguran este campo de estudio, así: Hayek (2002) define la organización como aquella que surge de un orden social

creado, dirigido o exógeno y su creación, de acuerdo con Dávila (1985), es intencional para el logro de objetivos establecidos y utiliza en ello recursos humanos y materiales. En este sentido, es un sistema social que produce bienes o servicios y posee elementos que la constituyen: un subsistema administrativo o de gestión, unos recursos, uno objetivos racionales, se encuentra delimitada por una estructura socioeconómica específica y mantiene una interacción con el entorno (Martínez, 2007).

Para Morin (1990), entre tanto, la empresa es un organismo viviente, se autoorganiza y realiza su autoproducción y se ubica en un ambiente externo en el que se encuentra un mercado, que, a su vez, es un fenómeno ordenado, organizado y aleatorio. Para él, la comprensión de esta complejidad requiere un cambio muy profundo de las estructuras mentales. La comprensión del espectro autista se ha permitido a partir diversas teorías como lo evidencia la siguiente tabla:

Tabla 2
Algunas teorías del estudio sobre el autismo

| Modelo | Planteamiento central | Autores |
|---|---|---|
| Desde la psicología: | | |
| Teoría de la Mente | Sitúa como base de la explicación, la alteración en la capacidad cognitiva de realizar meta-representaciones. | (Baron-Cohen, 1988, 1990; Baron-Cohen, Leslie, & Frith, 1985) |
| La teoría del déficit ejecutivo | Plantea que el déficit central no es ni cognitivo ni general (es decir, es más básico y no afecta sólo al procesamiento de la información social), afectando a un conjunto de procesos necesarios para controlar y regular la acción, tales como la planificación, inhibición, flexibilidad, memoria de trabajo, generatividad y monitorización. | (Baron-Cohen, Wheelwright, Lawson, Griffin, & Hill, 2008; Pellicano, 2012; Ustárroz & Lario, 2008) |
| La teoría de la Coherencia Central o "Coherencia Central Débil" | Postula dificultades para integrar la información. Es un estilo cognitivo caracterizado por la tendencia al procesamiento local o de detalles y la dificultad para elaborar representaciones significativas globales a nivles tanto perceptivos como cognitivos. | (Jolliffe & Baron-Cohen, 1999; Peeters, 2001; Rivière, 1983; Shah & Frith, 1993) |
| La teoría socio afectiva | Los autistas carecen de componentes constitucionales para interactuar emocionalmente con otras personas, teniendo como consecuencia falla en reconocer que los demás tienen sus propios pensamientos y/o sentimientos. Severa alteración en la capacidad de abstraer, sentir y pensar simbólicamente. | (Hobson, 1986, 1989, 1995) |
| Desde la neurología | | |

Fuente: Pérez, Nely (2013)

Tabla 2
Algunas teorías del estudio sobre el autismo

| | | |
|---|---|---|
| Alteraciones anatómicas | Existen alteraciones a nivel del sistema límbico, cerebelo y oliva inferior. Existe una disminución de las células de Purkinje a nivel de la corteza cerebelosa, lo que sugiere una etiología autista. | (Bauman & Kemper, 1991, 1998) |
| Alteraciones en el neurodesarrollo | Posible alteración en el neurodesarrollo a nivel de distintas estructuras cerebrales, dado el aumento del volumen cerebral y el aumento del volumen de los ventrículos laterales en los sujetos con autismo, frente a otros sujetos de control, no autistas, con problemas de lenguaje | (Filipek, Richelme, Kennedy, Pitcher, & Zidel, 1992). |
| Disfunción biológica del Sistema Nervioso Central SNC | El déficit autista resultaría de una organización cortical diferente que, funcionalmente, provocaría un déficit en los mecanismos del aprendizaje. De acuerdo con ésta alteración cortical frontal se destacan: ausencia de empatía, falta de espontaneidad, afectividad pobre, reacciones emocionales inusuales - hipo e hiperactivas -, rutinas, perversaciones, conducta estereotipada, intereses restringidos, creatividad limitada y dificultades en la focalización de la atención. | (Rivas, Lopez, & Toboada, 2009) (Rivas, López et al., 2009) (Gillberg, Steffenburg, & Walhstrom, 1991) |

Fuente: Pérez, Nely (2013)

En cuatro variables disfuncionales se han identificado rasgos determinantes, aptos de ser encontrados tanto en individuos como en organizaciones en relación con la metáfora biológica objeto de estudio, como lo sugiere la siguiente tabla:

Tabla 3
Clasificación rasgos de acuerdo a las variables identificadas en el autismo

| Unidad de análisis | Rasgo |
|---|---|
| Comunicación y Lenguaje | Uso no pragmático del lenguaje<br>Anomalías en la comprensión del lenguaje |
| Socialización | Deterioro social<br>Interacción repetitiva y restrictiva<br>Comprensión y expresión de emociones<br>Anormal apego y afecto |
| Aprendizaje | Formación de conceptos<br>Déficit de aprendizaje<br>Imaginación empobrecida |
| Comportamiento | Auto referenciación constante<br>Conducta instrumental<br>Preocupación por patrones y las rutinas<br>Resistencia al cambio<br>Respuestas emocionales anómalas<br>Evitación del contacto físico<br>Alteración de las funciones ejecutivas<br>Ceguera mental<br>Escasa coherencia central |

Fuente: Pérez, Nely

Estado del arte. El proyecto de investigación que se pretende realizar surge como la continuidad de trabajo realizado por Nely Pérez Martínez para optar al título de grado de la Maestría en Administración (modalidad investigación), de la Universidad Nacional de Colombia, denominado: *La Patología Autista en la Organización: Una interpretación a partir de la metáfora biológica(Pérez, 2013)*. La investigación se realizó para dar soporte teórico a la aplicabilidad de la condición autista en las organizaciones y pretende convertirse en un camino para hacer análisis organizacional. Allí se elabora el enlace entre las variables que caracterizan la patología autista: comunicación, aprendizaje,

comportamiento y socialización, y el modo en que estas se revelan en la organización para, finalmente, concluir que las organizaciones pueden padecer de este tipo de condición, ya que manifiestan alteraciones o disfunciones en cualquiera de estos cuatro campos de acción o en todos.

Medir la presencia de disfunciones en la organización, a través de la metáfora biológica, permitirá conocer realidades sociales nutridas con elementos que, a menudo, son analizados por separado y que solo dejan ver fracciones de un mismo sujeto, perdiendo el carácter integrador y la visión sistémica necesarios en la comprensión de este fenómeno social.

Hablar de *autismo organizacional* demanda el diseño de herramientas para la medición del riesgo que estas tienen de padecer esta condición y de hecho representa un esfuerzo de comprensión y cohesión de cada una de las variables que la integran para identificarlas dentro de la organización y valorarlas en términos de aporte a la manifestación autista de la misma.

## Metodología de Investigación

### *Pregunta y objetivos*

La pregunta de investigación formulada es: ¿Qué elementos debe contener un instrumento que permita conocer la proclividad de las organizaciones a presentar comportamientos autistas?. El objetivo general planteado es: Construir una herramienta que permita diagnosticar la proclividad de las organizaciones a presentar comportamientos autistas. De manera específica se pretende: Revisar y seleccionar las herramientas aplicadas para determinar el autismo en los individuos, con base en las variables comunicación,

socialización, aprendizaje y comportamiento, definir el instrumento para medir comportamientos autistas en las organizaciones, a través de la extrapolación de herramientas para diagnosticar el autismo en los individuos y validar la herramienta en distintos tipos de organizaciones, a través de técnicas de testeo.

*Diseño General de Investigación*

Para resolver la pregunta de investigación que se ha formulado en este proyecto se seguirán los lineamientos de un estudio de carácter psicométrico-descriptivo, pues se tiene como propósito construir y validar una herramienta que permita diagnosticar la proclividad de las organizaciones a presentar comportamientos autistas. El empleo de esta estrategia de investigación permitirá hallar una medida objetiva y tipificada de una muestra de conducta que nos permiten hacer descripciones y comparaciones de las variables propias de la condición autista en las organizaciones. Para dar cumplimiento a lo anterior, la investigación constará de 3 fases, correspondientes a los 3 objetivos específicos, como se relaciona a continuación:

Tabla 4
Objetivos específicos y fases metodológicas

| OBJETIVO ESPECÍFICO | FASE METODOLÓGICA |
|---|---|
| Revisar y seleccionar las herramientas aplicadas para determinar el autismo en los individuos, con base en las variables comunicación, socialización, aprendizaje y comportamiento | Fase 1. Selección las herramientas aplicadas en el autismo para los individuos |
| Definir el instrumento para medir comportamientos autistas en las organizaciones, a través de la extrapolación de herramientas para diagnosticar el autismo en los individuos. | Fase 2. Construcción y adaptación del instrumento |
| Validar la herramienta en distintos tipos de organizaciones, a través de técnicas de testeo. | Fase 3. Realización de prueba piloto de los instrumentos |

Harán parte de este estudio organizaciones tanto públicas como privadas, que serán seleccionadas por un muestreo no probabilístico, por conveniencia intencional.

Para la recolección de los datos, se aplicará la técnica del cuestionario. Una vez realizado el diseño final del formulario, este será sometido a una prueba piloto a varias organizaciones de similares características a la población objeto de estudio, para evaluar el lenguaje y redacción, la claridad de las preguntas, detectar preguntas que no se comprendieran, falta de continuidad, malos patrones de salto, opciones adicionales para preguntas precodificadas y de tipo cerrado y la reacción general de las personas ante el instrumento. Se realizará una validación inicial a través de experimento y se utilizará la técnica del coeficiente Alfa de Cronbach (Hernández, 2006)

Así mismo, es necesario un acercamiento profundo con las organizaciones seleccionadas en el muestreo para aplicar el instrumento. Este acercamiento puede protocolizarse

a través de convenios y desde luego de lo que se denomina el Consentimiento informado. La información obtenida, será tratada y analizada por medio del Software Atlas Ti, el cual permite realizar análisis cualitativos de grandes cuerpos de texto, archivos multimedia, entre otros, permitiendo organizar, clasificar y sistematizar la información**.** (Atlas.ti, 2009)

Para dar cumplimiento al objetivo general el cual está orientado a construir una herramienta que permita diagnosticar la proclividad de las organizaciones a presentar comportamientos autistas, se requiere ejecutar una serie de fases y actividades las cuales se presentan en la tabla 5.

Tabla 5
Actividades derivadas de cada objetivo y fase metodológica

| Objetivo específico | Fase metodológica | Actividad |
|---|---|---|
| Revisar y seleccionar las herramientas aplicadas para determinar el autismo en los individuos, con base en las variables comunicación, socialización, aprendizaje y comportamiento | Fase 1. Selección las herramientas aplicadas en el autismo para los individuos | Revisión teórica para la identificación de herramientas de evaluación del autismo en individuos |
| | | Identificación de rasgos a evaluar para cada unidad de análisis, teniendo en cuenta el paralelismo individuos- organización |
| Definir el instrumento para medir comportamientos autistas en las organizaciones, a través de la extrapolación de herramientas para diagnosticar el autismo en los individuos. | Fase 2. Construcción y adaptación del instrumento | Construcción y adaptación del instrumento |
| Validar la herramienta en distintos tipos de organizaciones, a través de técnicas de testeo. | Fase 3. Realización de prueba piloto de los instrumentos | Realización de prueba piloto de los instrumentos |
| | | Ajuste de los instrumentos |

**Resultados esperados**

El resultado esperado es la construcción de un conjunto de herramientas capaces de medir, cada una de las variables del autismo en un conjunto determinado de organizaciones. Una vez determinados estos instrumentos se realizará la aplicación de los mismos en una especie de prueba piloto a fin de "calibrar" su aplicabilidad y precisión. Con esto se espera establecer un mecanismo para medir la proclividad de la patología autista en las organizaciones y con ello construir, en el largo plazo, una especie de categorización que permita una aproximación a la comprensión de las organizaciones desde una perspectiva más integral y novedosa.

En la siguiente tabla se muestran algunos de los instrumentos más utilizados para medir el autismo y han sido seleccionados de una vasta oferta construida desde la medicina para establecer la condición autista en el individuo. Este es un rastreo preliminar, que se encuentra en proceso de revisión y ajuste, a fin de identificar las herramientas a extrapolar más apropiada.

Tabla 6. Instrumentos para el diagnóstico del autismo en la variable de Comunicación

| Nombre instrumento | Aplicación | Finalidad | Forma de aplicación |
|---|---|---|---|
| SCQ The social Communication Questionanaire. SCQ Cuestionario de comunicación social.<br><br>Autor: Michael Rutter, Anthony Bailey y Catherine Lord. | Individual o colectiva.<br><br>A partir de los 4 años. | Detección temprana de problemas del espectro autista y como tal está dirigida a establecer la existencia de indicadores psicológicos e riesgo de autismo en niños de 18 meses. Su aplicación es muy rápida (entre 20 y 30 minutos) | El cuestionario se presenta en dos formas similares: Forma A y Forma B.<br>La forma A: Se refiere a toda la vida pasada del sujeto.<br>La forma B: Se debe contestar atendiendo a la conducta del sujeto durante los últimos 3 meses. Sus resultados son adecuados para comprender la situación del día a día.<br>Normalmente se debe usar la forma A, como herramienta para detectar sujetos que puedan tener trastorno del espectro autista. Y la forma B estaría más pensada para realizar un seguimiento una vez ya diagnosticado el trastorno. |
| (CHAT) Checklist for Autism in Toddlers<br><br>(Lista modificada de autismo en niños pequeños)<br><br>Autor: Robins, Fein y Barton | Individual niños de 18 meses. | Detección temprana de problemas del espectro autista y como tal está dirigida a establecer la existencia de indicadores psicológicos e riesgo de autismo en niños de 18 meses. Su aplicación es muy rápida (entre 20 y 30 minutos) | Es un cuestionario que consta de dos apartados diferentes, con un total de 14 ítems: En el primero, se pregunta a los padres cuestiones como si su hijo/a se interesa por otros niños, si utiliza gestos para señalar, o si interactúa con ellos de manera apropiada. En el segundo apartado, el propio médico (u otro evaluador) presenta varias situaciones al niño relacionadas con el lenguaje y el juego imaginativo para comprobar sus reacciones. |

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Logopedia.) (Díez Cuervo et al., 2005), (Calderón Bareño), (Manzone, 2013), (Chávez Uribe, 2007. )

## Tabla 7
## Instrumentos para el diagnóstico del autismo en la variable de comportamiento

| Nombre instrumento | Aplicación y ámbito de aplicación | Finalidad | Forma de aplicación |
|---|---|---|---|
| CARS (Childhood Autism Rating Scale)<br><br>Autor:<br>DiLalla, y Rogers (1994) | Dirigido a niños a partir de 2 años | Es una de las escalas más empleadas y fiables para identificar a niños con autismo a distinguirlos de los niños con dificultades del desarrollo que no tienen autismo. | Se realiza mediante la observación directa, el profesional emplea un cuestionario compuesto por 15 items, Cada uno de estos items emplea una escala de siete puntos, de manera que el evaluador indica el grado (mucho/poco) en que el niño evaluadose aleja para cada característica concreta de lo que cabría esperar de un niño normal. Una vez que se han aplicado todos los ítems se obtiene una puntuación total que permite establecer una distinción entre la severidad de los síntomas del trastorno autista. |
| ADOS-G (Autism Diagnostic Observation Schedule-Generic)<br><br>Autor<br>C. Lord, M. Rutter, P. C. DiLavore y S. Risi | Se aplica desde niños a adultos | Es una evaluación estandarizada y semi-estructurada de la comunicación, la interacción social y el juego o el uso imaginativo de materiales para sujetos con sospecha de trastornos de espectro autista. | Instrumento estandarizado de observación semiestructurada. Está compuesta por cuatro módulos de Actividades de forma que cada persona evaluada sólo pasa por uno de ellos dependiendo de su edad y sus capacidades lingüísticas. |

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Logopedia.) (Díez Cuervo et al., 2005), (Calderón Bareño), (Manzone, 2013), (Chávez Uribe, 2007. )

## Tabla 8
## Instrumentos para el diagnóstico del autismo en la variable socialización

| Nombre instrumento | Aplicación y ámbito de aplicación | Finalidad | Forma de aplicación |
|---|---|---|---|
| ACACIA<br>Tamarit (1994)<br><br>Autor.<br>Javier Tamarit Cuadrado | Niños a partir de 2 años con muy escasas o nulas competencias a nivel de lenguaje expresivo funcional, y con una edad mental inferior a 36 meses. | Plantea como objetivos principales la presentación de situaciones que eliciten estrategias sociales básicas, como las instrumentales o las de anticipación, que permitan la observación de categorías relevantes en la interacción social. | Observación directa. Se parte de una situación de interacción estructurada en la que el evaluador actúa de acuerdo con un guión previamente establecido. Se plantean diez situaciones que se graban en video y que ocupan unos 15 minutos. Posteriormente se interpretan las grabaciones con una guía que se centra en aspectos como la sonrisa del niño, el uso funcional de objetos, el nivel comunicativo, la interacción social mostrada o el tipo de juego. |
| ADI-R Autism Diagnostic Interview Revised (Entrevista para diagnóstico del Autismo Revisada) (Rutter et al., 1994)<br><br>Autor:<br>Michael Rutter, Ann Le Couter y Catherine Lord | Cualquiera, siempre que la edad mental del sujeto evaluado sea mayor de 2 años | Completa y profunda evaluación de aquellos sujetos en los que se sospeche la existencia de un trastorno autista o del espectro autista. Esta entrevista ha probado ser extremadamente útil tanto para el diagnóstico formal como para la planificación del tratamiento y de la atención educativa. | Es una entrevista semiestructurada, está compuesto por 93 items, que se centran en tres aspectos o dominios principales: lenguaje y comunicación, interacciones sociales recíprocas, y comportamientos estereotipados y repetitivos. De esta forma, se cubre un total de ocho áreas de contenido relacionado con el autismo. |

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Logopedia.) (Díez Cuervo et al., 2005), (Calderón Bareño), (Manzone, 2013), (Tamarit, 1994), (Chávez Uribe, 2007. )

## Tabla 9
## Instrumentos para el diagnóstico del autismo en la variable de Aprendizaje

| Nombre instrumento | Aplicación y ámbito de aplicación | Finalidad | Forma de aplicación |
|---|---|---|---|
| Test de Matrices Progresivas de Raven<br><br>Autor:<br><br>J. C. Raven en 1938 | Actualmente existen tres versiones de la prueba, la más usual es la Escala General para sujetos de 12 a 65 años. La segunda conocida como Matrices Progresivas en Color que se aplica a personas entre 3 y 8 años o con deficiente mentales y por último las Matrices Avanzada diseñada para evaluar a las personas con una capacidad superior al promedio. | Es un test general de inteligencia, que pretende proporcionar una medida del funcionamiento intelectual independiente del entorno cultural. | Es un test de complemento. De un número de determinado de opciones el examinado suministra la respuesta que considera correcta a los problemas planteados.<br>Utiliza una serie de figuras geométricas abstractas incompletas (matrices). Es un test no verbal, tanto por la índole del material como por las respuesta que demanda del examinado |
| Test de Inteligencia Rápida de Kanufman (K-BIT)<br><br>Autor:<br>A.S. Kaufman y N.L. Kaufman | Desde 4 a 90 años | Su objetivo fundamental es elde tener una prueba de screening fácil de aplicar y corregir, que permitiera tomar decisiones rápidas sobre el repertorio cognitivo de los sujetos. De hecho, su aplicación apenas tarda 15-30 minutos. | El K-BIT consta de escalas separadas: La escala verbal contiene dos subpruebas que evalúan capacidades cristalizadas como el conocimiento de palabras y sus significados. La escala no verbal incluye una subprueba de matrices que evalúa el pensamiento fluido y la capacidad de resolver nuevos problemas a través de relaciones y analogías. Los estímulos no consisten en palabras sino en imágenes y diseños abstractos, por lo que se puede aplicar en personas con escasas habilidades lingüísticas. |

Fuente: Elaboración propia, a partir de (Logopedia.) (Díez Cuervo et al., 2005), (Calderón Bareño), (Manzone, 2013),, (Chávez Uribe, 2007. )

## Conclusiones

Tal y como se expresó con anterioridad, la investigación se encuentra en curso. Su resultado final será la construcción de una herramienta que permita medir la proclividad de las organizaciones a caer en esta condición. Esta investigación hace parte de proceso de largo plazo cuyo objetivo es construir un modelo para hacer análisis organizacional con base en el concepto de *autismo organizacional.*

## Referencias bibliográficas


- Achbar, M., & Abbott, J. (2003). The Corporation. USA: AVX Corp.
- Aktouf, O. (1998). Administración: entre tradición y renovación. Cali: Gaetan Moran.
- Albuquerque, D. l. R., Lozano C, O., & López B, A. (2013). El pensamiento estratégico: hacia una propuesta de agenda de investigación en los estudios organizacionales. Administración y Organizaciones, 16(30), 19-50
- Amponsen, H. (1991). Organizacional Learning through Internal Systems, Strategic Alliances and Networks. Doctoral Tesis Queen´s University at Kingston, Canada.
- Ansoff, R. L. (1985). Un nuevo enfoque a la planeación del desarrollo nacional. México, D.f.: INAP.
- Añez, C. (2007). Taylorismo: Modelo gerencial de las pequeñas empresas de confección de ropa Telos, . TELOS. Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Rafael Belloso Chacín, 9.(3)
- Baron-Cohen, S. (1988). Social and pragmatic deficit in autism: cognition or afective? Journal of autism and developmental disorders, 18(13).
- Baron-Cohen, S. (1990). Autismo: Un trastorno cognitivo específico de "ceguera de la mente". International Review of Psychiatry, Vol 2.

• Baron-Cohen, S., Leslie, A., & Frith, U. (1985). Does the autistic child have a Theory of mind. Perspectives from autism. Cognition 21(1).
• Baron-Cohen, S., Wheelwright, S., Lawson, J., Griffin, R., & Hill, J. (2008). The exact mind: Empathising and systemising in autism spectrum conditions In U. Goswami (Ed.), Blackwell Handbook of Childhood Cognitive Development Wiley - Blackwell.
• Bauman, M. L., & Kemper, T. L. (1991, 1998). Neurophathology of infantile autism. Journal of Neuropathology & Experimental Neurology, Volume 57(7) pgs. 645-718 July 1998.
• Calderón Bareño, N. (Producer). ADI-R Entrevista para el diagnóstico del autismo, edición revisada. . Retrieved from http://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwjzydCY4ZTOAhXHLB4KHVygDmUQFggaMAA&url=http%3A%2F%2Fubosquemoodle.unbosque.edu.co%2Fmoodle%2Fpluginfile.php%2F103266%2Fmod_folder%2Fcontent%2F0%2FENTREVISTA%2520PARA%2520EL%2520DIAGNOSTICO%2520DEL%2520AUTISMO%2520REVISADA%2520ADI-R.pdf%3Fforcedownload%3D1&usg=AFQjCNENY9i1Km9M7ki7W7-DFVyxlXDjRQ&sig2=Zz-BjlO1Urbg1wuRTUq_6g
• Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. . (2011). El bote de basura como modelo de elección organizacional. Gestión y Política Pública, 20(2), 247-290.
• Cruz_Kronfly, F. (2003). La presencia de lo inhumano en la cultura y en las organizaciones. In F. Cruz_Kronfly, O. Aktouf & R. C. Baeza (Eds.), El lado inhumano de las organizaciones Cali. Colombia: Univalle. Colección Nuevo Pensamiento Administrativo.
• Chao GT, O. L.-K. A., Wolf S, Klein HJ y Gardner PD (1994). Organizational socialization: its content and consequences. Journal of Applied Psychology, 79, 730-743.
• Chávez Uribe, A. (2007). Test de Matrices Progresivas de Raven. Universidad de Colima. Facultad de Ciencias de la Educación. Licenciatura en Educación Especial. Fundamentos de la Evaluación Psicológica.

• Dahl, R. A. (1957). The concept of power. Behavioral Science, 2.
• Davenport, T., & Prusak, L. (2001). Conocimiento en Acción. México: Prentice Hall.
• Dávila, C. (1985). Teorías Organizacionales y Administración. Bogota: Editorial Interamericana.
• Díez Cuervo, Á., Muñoz yunta, J., Fuentes Biggi, J., Canal Bedia, R., Idiazabal Aletxa, M. Á., Ferrari Arroyo, M. J., . . . Posada de la paz, M. (2005). Guía de buena práctica para el diagnóstico de los trastornos del espectro autista (TEA) Revista Neurología, 41 (5) 299-310.
• Dogson, M. (1993). Organizational Learning. A Review of some Literatures. Organization Studies. 14 (3) 375-394.
• Duncan, R. B., & Weiss, A. (1979). Organizational learning: implications for organizational design. Greenwich: Research in Organizational Behavior.
• Etkin, J. (1993). La doble moral de las organizaciones. Los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada. Buenos Aires: McGraw-Hill
• Etkin, J., & Schvarstein, L. (1995). Identidad de las organizaciones. Buenos Aires: Paidós.
• Filipek, P. A., Richelme, C., Kennedy, D. N., Pitcher, J., & Zidel, D. A. (1992). Morphometric analysis of the brain in development language disorder and autism. Annals of Neurology. Vol. 55 No. 4. April 2004.
• Gillberg, Steffenburg & Walhstrom. (1991). Autism associated whit marker chromosome. Journal american academy Child and Adolescent psychiatry. http://dx.doi.org/10.1097/00004583-199105000-00022
• Hannan, t. T. y. F., J. (1977). The Population Ecology of Organizations. American Journal of Sociology, Vol. 82, 929-964.
• Hayek, F. (2002). Clases de Orden en la sociedad. Revista Libertas 36. Instituto Universitario ESEADE.
• Hedberg, G. (1981). How Organizations Learn and Unlearn. Handbook of Organizational Design. Oxford University Press.

• Hernández, R. F., C. Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación (Cuarta edición ed.). México: McGraw-Hill.
• Hobson, P. (1986). The autistic child`s apprasial of expresion of emotion: a futher study. Journal of child psychology and psychiatry, 27(3).
• Hobson, P. (1989). The autistic child's recognitions of age and sex related characteristics of people. Journal of autism and developmental disorders. *Journal of Autism and Developmental Disorders,* v17 n1 p63-79 Mar 1987.
• Hobson, P. (1995). El autismo y el desarrollo de la mente. Madrid: Alianza Editorial.
• Jolliffe, T., & Baron-Cohen, S. (1999). A test of central coherence theory: linguistic processing in high-functioning adults with autism or Asperger syndrome: is local coherence impaired? Cognition Departments of Experimental Psychology and Psychiatry, University of Cambridge, 71.
• Logopedia., T. d. D. y. (Producer). Instrumentos para evaluación del autismo y Síndrome de asperger. Portal OpencourseWare. Retrieved from http://ocw.um.es/cc.-sociales/trastornos-del-desarrollo-y-logopedia/lectura-obligatoria-1/tema7.pdf
• Manzone, L. A. (Producer). (2013). Adaptación y validación del modified checklist for autism in toddler para población urbana. . Retrieved from https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/psicodebate/article/view/363
• March, J. G., & Olsen, J. P. (1976). Ambiguity and choice in organizations. Universitets Forlaget
• Martínez, C. (2007). Administración de Organizaciones. Competitividad y complejidad en el contexto de la globalización. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
• Mintzberg, H. (1992). "El Poder en la Organización". Barcelona: Editorial Ariel.
• Mintzberg, H., & Westley, E. (1992). "Cycles of Organizational Change". Strategic Management journal, Chichester, 13-39.

• Morgan, G. (1990). Imágenes de la Organización. México: Alfaomega.
• Morin, E. (1990). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Gedisa.
• Morín, E. (1990). Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Gedisa.
• NINDS, N. I. o. N. D. a. S. (2012). Autismo. NINDS.
• Peeters, T. (2001). Cap 4. El autismo: la búsqueda de un significado. In J. Martos & Á. Rivière (Eds.), Autismo: Comprensión y explicación actual. Madrid: Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, Secretaria General de Asuntos Sociales, Instituto de Migraciones y Servicios Sociales (INMERSO).
• Pellicano, E. (2012). The development of executive function in autism. Autism Research and Treatment, 2012(ID 146132).
• Pérez, N. (2012). La patología autista en la organización: una interpretación partir de la metáfora biológica. Bogotá. Universidad Nacional de Colombia.
• Pérez, N. (2013). La Patología Autista en la Organización: Una interpretación a partir de la metáfora biológica. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
• Pfeffer, J. (1981). Power in Organizations. USA: HarperBusiness.
• Pfeffer, J. (2000). Nuevos rumbos en la teoría de la organización. México: Oxford University Press.
• Powell, W. W., & Dimaggio, P. J. (1991). El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. : Fondo de Cultura Económica de España.
• Rivas, R., Lopez, S., & Toboada, E. (2009). Etiología de autismo: un tema a debate. Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.
• Rivière, A. (1983). Interacción y símbolo en autistas. Journal of the Study of Education and Development, Vol. 6, Iss. 22. http://dx.doi.org/10.1080/02103702.1983.10821971
• Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona: Plaza & Janes.

• Selznick, P. (1996). "Institutionalism 'Old' and 'New'. Administrative Science Quarterly, 41 (2), 270-277.
• Shah, A., & Frith, U. (1993). Why do autistic individuals show superior performance on block desing task? Journal of child psychology and psychiatry, 34(8).
• Tamarit, J. (1994). Prueba ACACIA. Madrid: Alcei-6.
• Taormina, R. (1994). The Organizational Socialization Inventory. International Journal of Selection and Assessment, 2, 133-145.
• Ustárroz, J. T., & Lario, P. L. (2008). Neuropsicología de las funciones ejecutivas Manual de Neuropsicología. España: Editores Viguera.

# Reflexiones en torno al estudio de la comunicación organizacional, su historia y tendencias

José Alfredo Andrade García
Rafael Ávila González

**Introducción**

Más allá de reconocer una historia del estudio de la comunicación organizacional en una línea de tiempo donde se identifiquen ciertas etapas particulares, en paralelo, es necesario atender al devenir histórico, económico, político y, por supuesto, científico de la sociedad, hechos que inevitablemente influyen en las tendencias, comprensiones y representaciones de realidad, construcciones de objetos de estudio y su respectiva problematización, metodologías de intervención y discursos dominantes.

Partimos pues de la siguiente tesis: "el estudio de la comunicación organizacional descontextualizado al devenir histórico, limita en gran medida la comprensión de los porqué de cada etapa".

Es en ese sentido que el presente ensayo busca reflexionar en torno a ciertos fenómenos históricos que suceden en paralelo a la historia de la comunicación organizacional, mismos que dotan de sentido las diferentes orientaciones de estudio.

**Procedimiento metodológico**

El capítulo descansa en una revisión documental acerca del estudio de la comunicación organizacional, que ha

motivado una reflexión en torno a las líneas de desarrollo de cada etapa y su potencial actual, hecho que se espera reflejar en la estructura del trabajo, para ello, el procedimiento expositivo que se seguirá en este trabajo será el siguiente: en primer lugar se mostrarán las distintas etapas de estudio en la comunicación organizacional, en paralelo se identificarán los paradigmas teóricos a los cuales se suscriben, sin dejar de lado el contexto histórico que dota de sentido cada periodo. Una segunda parte se encargará de visualizar los horizontes actuales de desarrollo de los estudios de comunicación organizacional y, finalmente, se ofrecerán conclusiones.

**Un poco de historia**

En otro artículo hemos hecho mención de las tres etapas que algunos teóricos, tales como Taylor, Tompkins y Putnam, reconocen en el estudio de la comunicación organizacional (Andrade & Ávila; 2015). La primera denominada Precursora o Prescriptiva ubicada a inicios de siglo XX y que concluye a principios de los cuarenta, la segunda llamada de Consolidación, ubicada en la década de los cuarenta y que abarca hasta finales de los setenta y, la última, considerada de Diversificación que corre de los años ochenta hasta los tiempos actuales.

*Grosso modo* y sólo para tener presente las principales características de cada una de ellas recordaremos que en la primera, como su nombre lo indica, se formulan las primeras problematizaciones con relación a la comunicación en las organizaciones, hay que recalcar que los objetivos de investigación eran netamente empíricos y, básicamente, se centraban en la correcta transmisión de la información de mandos superiores a subalternos, la identificación de los

flujos de información dentro de la organización y la persuasión a través de estrategias retóricas.

De la segunda etapa hay que tener presente que ya se cuenta con la intervención de instituciones académicas universitarias para el estudio de la comunicación organizacional, que para ser más preciso era calificada como comunicación industrial, en esta etapa se hace uso de metodologías cuantitativas para dar validez a los estudios, al tiempo que se afianzan las explicaciones de las interacciones comunicativas sobre una argumentación informativa. Acerca de la última etapa, esta se caracteriza por la irrupción de múltiples temas que trascienden los meramente informativos o persuasivos, de igual manera las metodologías de intervención se diversifican dando paso a estrategias cualitativas.

Con base en esta revisión somera, se resume que desde una aproximación epistémica la primera y segunda etapa de estudio de la comunicación organizacional se inscriben en paradigmas con predominio funcionalista, positivista, administrativo o normativo. Como bien se sabe, en estas etapas predominaron investigaciones con un fuerte espíritu hipotético deductivo, mismas con las cuales pretendieron dar soluciones prácticas a problemas cotidianos de comunicación.

De allí resulta lógico que la primera etapa del estudio de la comunicación organizacional, la denominada de preparación planteará su existencia en términos totalmente pragmáticos, con un espíritu de colaboración a los procesos administrativos de la organización. La construcción del objeto de estudio comunicación se subordinó a una teleología de la organización al apoyar el proceso administrativo desde la planeación, organización, dirección, coordinación y control. Esquema muy propio de su tiempo y que puede

observar su símil en los primero teóricos de la información Shannon y Weaver: emisor, mensaje, canal y receptor.[1]

La historia de la comunicación organizacional también ha mostrado que el abordaje pragmático inicial se fortaleció hacia la segunda etapa en la que con la asistencia de metodologías cuantitativas se reforzó el carácter científico de las investigaciones. Tal situación hizo evidente un gran problema en los estudios de comunicación organizacional; todo aquello que escapara a la cuantificación, difícilmente cabía en un paquete de investigación de comunicación organizacional. Habría que recordar que a las primeras dos etapas de estudio en la comunicación organizacional básicamente le preocupaban temas asociados a la información, la persuasión, las interacciones discursivas supervisor subordinado y los soportes materiales de la comunicación, en la medida en que estas se constituyeran en alguna tecnología que promoviera la producción en la organización.

Por su parte, la tercera etapa de diversificación implica un reto magnífico en su comprensión más allá de que se diga que de inicio marca la apertura a paradigmas interpretativos o críticos en los estudios de la comunicación organizacional. Comprender cómo es que se realiza una problematización más compleja de la comunicación, implica entender las transformaciones científicas, sociales y tecnológicas en las que se inscribe tal periodo.

De manera somera se revisa brevemente qué sucedió en el campo de las ciencias sociales; desde finales de los años sesenta e inicio de los setenta del siglo XX se hicieron presente nuevas propuestas metodológicas y teóricas. En el campo de la sociología cobran fuerza los planteamientos

1) Véase Shannon, C. Weaver, W. (1981). *Teoría matemática de la comunicación*.

de la fenomenología[2], el interaccionismo simbólico[3] y el constructivismo[4], en la antropología se replantean estudios de corte etnográfico con metodologías de investigación acción, en la filosofía de la lengua se hizo presente el giro lingüístico[5] y en los estudios de comunicación masiva se avanzó en la comprensión de los fenómenos de recepción de las audiencias[6].

Todos ellos en conjunto llevaron a una transformación en los estudios de las ciencias sociales, pues de un predominio de métodos de investigación nomométicos, se abrió el campo a métodos de corte comprensivo, pero quizá el cambio más radical se da en términos ontológicos, con relación al estatuto de realidad, y es que con el giro lingüístico se dio paso de una realidad material a una comprensión significativa de la realidad[7].

Al mismo tiempo, la emergencia de nuevas metodologías y paradigmas en el estudio de la comunicación organizacional evidencia que hasta ese momento se había dado un predominado de paradigmas con impronta positivista funcionalista. Hecho, hasta cierto punto lógico cuando se habla de un campo de desarrollo altamente profesionalizante que demanda por parte de las organizaciones a los

2) Véase Schutz, A. (1995). *El problema de la realidad social*.

3) Véase Blumer, H. (1982). *El interaccionismo simbólico: perspectiva y método*.

4) Véase Berger, P. Luckmann, T. (1968). *La construcción social de la realidad*.

5) Véase Rorty, R. (1990). *El giro lingüístico: dificultades metafilosóficas de la filosofía lingüística*.

6) Véase todo lo que alude a los estudios culturales de la comunicación.

7) No hay que olvidar que la conclusión de la Segunda Guerra Mundial trajo consigo una avalancha de transformaciones económicas, sociales y científicas, entre otras. La racionalidad instrumental fue sometida a crítica y de ella devino un cuestionamiento al estatuto de la realidad, las visiones positivistas que daban por hecho una certeza material se empezaban a resquebrajar, surgieron dudas acerca de la realidad organizacional.

especialistas en comunicación resultados en dirección a sus objetivos económicos[8].

Los enfoques interpretativos y los críticos, dos perspectivas que hasta el momento no habían orbitado suficientemente en el ámbito académico de la comunicación organizacional, con la ruptura que significó el inicio de la tercera etapa, pudieron florecer en plenitud. Desde la perspectiva interpretativa se posibilitaron múltiples lecturas de la comunicación en la organización donde no todo estaba supeditado a una racionalidad administrativa, de manera que se pudo reconocer la capacidad de agencia y creatividad del sujeto en la organización. En cuanto a la perspectiva crítica, se reconocieron las relaciones de poder y control dentro de la organización, algo que si bien siempre había estado presente no había tenido una declarada aceptación. (Alvesson; 1996).

Otro hecho extraordinario de grandes implicaciones económicas y sociales que abonó a la apertura de nuevos paradigmas en los estudios de comunicación organizacional, fue la crisis de energéticos de los años setenta, misma que se reflejó en el modelo de producción en masa y de saturación de mercancías en los mercados. Básicamente, la crisis se observó con el encarecimiento de los productos y su limitada circulación, hecho que llevó a la quiebra a gran cantidad de empresas. Tal acontecimiento hizo necesaria la reconsideración de nuevos mecanismos de producción

8) Un reporte de investigación realizado por Abraham Nosnik hace aproximadamente diez años evidencia tal situación, sin que a la fecha se tenga evidencia de un cambio en otra dirección. Abraham Nosnik en Juan Carlos Lozano, editor. *La comunicación en México. Diagnósticos, balances y retos*.

entre ellos el toyotismo[9], mismo que ha transformado la realidad estructural de la organización, haciendo necesarias nuevas pautas organizativas y de comunicación que han reconsiderado a los sistemas con relación a su ecología.

Con todo lo anterior, el concepto tradicional de organización que la definía como un contenedor con una estructura más o menos estable tuvo que abrirse y dar paso a otras definiciones más acordes con su actualidad. No se olvide que las nuevas características de los mercados hizo necesaria una organización con estructura flexible misma que demanda altos insumos de comunicación entre los distintos nodos de una retícula que trabajaba sobre un mismo proyecto. De allí también que los núcleos de control y autoridad se dispersarán, pues de la centralización se pasó a la flexibilidad, de hecho la organización se abrió a relaciones laterales entre unidades donde las decisiones se tomaron de manera autónoma[10] (Papa y Daniels; 2008).

Habría que tener presente que en paralelo a las transformaciones de las organizaciones, también se han modificado los marcos regulatorios laborales[11], dando por resultado una precarización en el estatuto de los trabajadores. De acuerdo a Sennett, donde antes había certeza de una carrera profesional de por vida, actualmente se enfrenta la incertidumbre (2006).

9) El toyotismo había sido concebido en los años cincuenta como un intento de superar el fordismo, por medio de la búsqueda de objetivos contrarios a los perseguidos por este: la producción de pequeñas series de productos diferenciados y variados. (Coriat en Rivera; 2007, 97)

10) En cuanto al estudio de la comunicación este es todo un tema, pues las formas de control se sofisticaron, ya no había un sujeto de autoridad, más bien los trabajadores de un equipo habían interiorizado principios de excelencia y calidad alineados a los principios organizacionales, lo que algunos investigadores ha llamado control coordinado.

11) Tan sólo en México en 2014 fue reformada la Ley Federal del Trabajo y con ella las garantías y seguridad logradas con el artículo 123 de la Constitución de 1917 quedaron borradas.

Los anteriores escenarios también suponen una transformación de los públicos con los cuales se vincula la organización, las nuevas tecnologías de la información y comunicación posibilitan que estos cuenten con mayor información y al mismo tiempo establezcan una mayor interactividad con la organización y entre ellos.

Se dice que los tiempos actuales son los tiempos en que las organizaciones han cobrado consciencia de su entorno, si tuviéramos que caracterizarlas desde la perspectiva de los sistemas diríamos que ahora se consideran sistemas abiertos, pues al tiempo que reciben información del entorno le regresan a este información procesada. Estas interacciones, por supuesto, no se limitan con sus mercados, sino con una variedad de públicos llámense instituciones legales, competencia y lo que propiamente conocemos como entorno ecológico.

Con estas breves descripciones se comprende mejor la riqueza de los temas y retos que enfrentan los actuales programas de estudio e investigación en comunicación organizacional, desde problemas de comunicación interna en cuanto a las nuevas modalidades de organización, las redes de colaboración, el problema de las identidades, el trabajo colaborativo y creativo, la generación del conocimiento y su propiedad, la apropiación de la tecnología, entre muchos otros. En cuanto a una comunicación externa problemas de marca e imagen, el vínculo con los públicos, el uso de tecnologías de información y comunicación, en cuanto a temas sociales la responsabilidad social, ecológica y ética de la corporación.

Cabe aclarar que en este escenario contemporáneo de diversificación de temas de estudio de la comunicación organizacional y la variedad de enfoques que se ven

involucrados en su estudio, la impronta de las miradas positivista administrativas son las que predominan el campo de estudio e investigación en nuestro país.

Tan sólo una mirada rápida a nuestra realidad nos permitirá ver que los trabajos presentados por investigadores de universidades públicas y privadas en los congresos realizados por las organizaciones que agrupan a los estudiosos de la disciplina, corresponden principalmente a problemas operativos de las organizaciones. El artículo publicado en 2014 por Griselda Guillén, investigadora de la Universidad Autónoma de Baja California, confirma tal aseveración:

> Los conceptos de comunicación organizacional manejados en las ponencias de 2008 *(en el encuentro nacional de AMIC)* fueron mucho más de tipo funcional. Cabe aclarar que de esas 11 ponencias, dos no ofrecen ningún concepto de CO y las 11 dan tratamiento a sus trabajos desde la óptica positivista. De estos 11 trabajos presentados, cuatro estaban relacionadas con las prácticas comunicativas de la industria maquiladora y tres elaboraron un diagnóstico fundamentando las necesidades en aspectos relacionados con la tarea y la producción y por ello es que se comunican. El resto de los temas oscila entre liderazgo, relación obrero-patrón, gestión de la comunicación, estrategia de comunicación, responsabilidad social, entre otros (Guillén; 2014, 22). Cursivas agregadas.

Dato que evidencia que el nuestro, el campo de los estudios de comunicación organizacional en México es un campo dominado por lógicas administrativas e ingenieriles, principalmente. En los que la investigación con enfoques

heterogéneos tales como humanistas, sociológicos y propiamente comunicativos aún no logran arraigarse.

Ante el panorama previamente delineado de los principales paradigmas de estudio y la consideración del entorno en el que se han desarrollado, daremos paso a visualizar algunas tendencias actuales en los estudios de comunicación organizacional.

**Horizonte de desarrollo de los estudios de comunicación organizacional**

De acuerdo a lo expuesto, desde el paradigma funcionalista, administrativo o positivista, que parte de una comprensión de realidad de carácter material y que sustenta su investigación en metodologías cuantitativas. Los objetivos de investigación están definidos por la potencial implementación de programas de comunicación, entendida ésta como un "instrumento" que apoye en el logro de los objetivos organizacionales. De allí que los resultados de investigación se presenten como manuales de intervención.

En ese contexto un tema recurrente de investigación es la Comunicación estratégica hacia adentro y fuera de la organización. Como su nombre lo indica la comunicación estratégica parte de una racionalidad instrumental, como objeto, la comunicación es susceptible de planeación y operación desde los cuerpos gerenciales, lo que permitirá determinar el punto de partida y llegada de acuerdo a tales presupuestos. En América latina hay un fuerte debate con relación a la figura a la que se debe delegar tal responsabilidad de estratega de comunicación, entre ellos destaca el Dircom, quien cumpliendo con funciones de alta gerencia se hace responsable desde el diagnóstico hasta la

implementación de programas concernientes a los departamentos para una información-comunicación eficaz (Cervera, 2008).

Otro tema recurrente que compete a la comunicación interna desde la perspectiva administrativa es el análisis de la cultura organizacional; autores clásicos como Deal y Kennedy[12] son frecuentemente reexplorados con el fin de identificar las variables de la cultura que son susceptibles de gestión, cabe señalar que desde esta paradigma normativo la cultura se define como una variable que tiene la organización, de allí su potencial maleabilidad. Estas indagaciones consideran requisito indispensable para la existencia de una cultura, la manifestación expresa de la declaración de una serie de principios como son la misión, visión y filosofía, y a partir de ella la construcción de marcos normativos que faciliten el rumbo de los sujetos organizacionales.

En lo concerniente a la comunicación externa, temas como el de la imagen corporativa, se analizan teniendo en cuenta elementos de identidad institucional y estrategias de comunicación de imagen, se sugiere para ello la gestión de activos intangibles como la identificación cromática, el eslogan y el logo, mismos que son instrumentados en mensajes para la recordación en los públicos, hecho que redituará en la percepción desde fuera de la organización. En esa línea se inscriben trabajos de Joan Costa[13], Norberto Chaves[14] y Justo Villafañe[15], tres de los más importantes teóricos de habla hispana que han publicado una serie de manuales en los que se proponen técnicas de intervención.

12) Deal, T, y Kennedy, A. (1986). *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. Addison-Wesley Iberoamericana. México.
13) Costa, J. (2003). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión*.
14) Chaves, N. (1990). *La imagen corporativa*. G. Gili.
15) Villafañe, J. (2002). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*.

Con relación a las nuevas tecnologías de la comunicación en el escenario organizacional, el caso de las redes sociales ocupa un interés particular pues desde esta perspectiva se ha problematizado en función de la óptima utilización de estos recursos tecnológicos para una comunicación externa, para ello se ha recomendado la creación de la figura del *community manager*, figura enconmendada a la gestión de las redes sociales a la vez que cumpla las funciones de vocero institucional. En muchas de las ocasiones las estrategias para la comunicación del *community manager* se apoyan en los principios de la agenda *setting*, misma que propone seleccionar y colocar ciertos temas que competen a la organización y en torno a los cuales las comunidades virtuales retoman la discusión (Cervera; 2008).

Desde una dimensión más humana, en los últimos años se ha problematizado el tema de las emociones en las organizaciones y sobre esto se ha planteado una paradoja que puede resultar efectiva para la organización. En este tema abunda la literatura en torno a la inteligencia emocional[16] en la organización y desde allí se sugiere asumir una postura asertiva en términos comunicativos de manera que se pueda suprimir el ruido que representa la molestia, en pos de una convivencia armónica que reditúe una mayor productividad.

Con estos cuantos casos, se puede ilustrar de manera general cómo el enfoque funcionalista encuentra una vía de gestión acorde a los fines organizacionales. Recordemos que el interés de estos estudios es de carácter normativo y con ello se descartan otras posibilidades de comprensión

16) Rego, A. Fernándes, C. (2005). Inteligencia emocional: desarrollo y validación de un instrumento de medida. *Revista interamericana de psicología. 39*, 23-38.

de la realidad organizacional, tanto en el plano de la subjetividad cómo de dimensiones relacionadas al control y el poder.

En el caso de los paradigmas interpretativos habría que recordar que la pretensión fundamental de las investigaciones es reconocer cómo los sujetos organizacionales construyen su realidad organizacional, para ello es importante tener presente los procesos de construcción de sentido pues desde aquí la comunicación es posible gracias a los significados compartidos.

Desde tal perspectiva, las investigaciones proponen un programa de heurística que permita visibilizar cómo es que sucede la comunicación en la organización, no habría que olvidar, sin embargo, que desde esta mirada la comunicación es un concepto que va concatenado al de cultura organizacional, pues esta se comprende como aquella variable que es inherente a la organización, así los esquemas de pensamiento y patrones de comportamiento, conceptos propios de la cultura, corren en paralelo a los procesos de construcción social de realidad organizacional, conceptos propios de la comunicación.

Entre otros temas destacados en una dimensión de comunicación interna se encuentran los que aluden a interacciones discursivas, tales como la conversación, el diálogo y las narrativas en la organización, vinculados a ellos los temas que explican la configuración de culturas organizacionales y sus respectivas identidades, la construcción de sentido, el conocimiento organizacional, la apropiación de la tecnología y la dimensión emocional de la organización, entre muchos otros temas (Boje, 2002; Grant,2004; Jablin,2006).

Concretamente, en el caso de la conversación y el diálogo se centran en el conjunto de interacciones producidas como parte del habla o del intercambio de mensajes entre dos o más personas.

Las narrativas y las historias toman en cuenta el contexto en el cual el relato es construido y utilizado. Los discursos retóricos, por su parte, se enfocan en plantear investigaciones sobre las teorías de la argumentación, con el fin de demostrar cómo las formas particulares de discurso son utilizadas para una variedad de prácticas organizacionales, ejemplo de ello es la comunicación estratégica y la comunicación institucional, en esta misma línea hay una preocupación por reconocer el uso de las figuras retóricas, destacando entre otros el estudio de la metáfora, la ironía, sinécdoque y la metonimia; en el caso de la metáfora interesa conocer como dos realidades distantes pueden ser asociadas de manera figurada, en el caso de la ironía interesa comprender como un discurso se construye de manera paradójica a su realidad, en cuanto a la sinécdoque y la metonimia se pretende comprender a través de un indicio en el lenguaje la totalidad de la realidad organizacional o a partir de la totalidad un fenómeno particular.

De fondo, la premisa que guía dichas investigaciones sostiene la idea de que el lenguaje es el elemento constitutivo de la organización. (Morgan 1996, Czarniawska, 1999, Deetz, 2000 en Andrade y Ávila, 2015). Sin embargo, los estudios actuales de comunicación organizacional desde la perspectiva interpretativa no se agotan en el estudio del discurso, también se abren al estudio de las interacciones y sus consecuentes representaciones.

En el caso de las interacciones organizacionales podemos identificar al menos dos focos de atención. El primero

corresponde a las interacciones entre sujetos e inmuebles, espacios y equipamiento. Para ello se propone elevar este conjunto de objetos a un nivel de recurso simbólico cargado de sentido, desde allí resulta fundamental lo que aporta la teoría semiótica y del diseño. Desde esa mirada se considera que las instalaciones, edificios, así como sus respectivos espacios, no son un mero accidente de la arquitectura, sino que existe una intención significativa de articular una serie de comprensiones a quien la habite empleados y visitantes, entre otros (Etkin, 2005; Schvarstein, 2005).

En un segundo plano identificamos las interacciones con las tecnologías, artefactos y muebles. Con estos objetos se apela a la comprensión y apropiación que de ellos realizan los sujetos organizacionales, este hecho en apariencia inocuo, motiva una serie de reflexiones que reditúan en la comprensión de la cultura organizacional. De allí la relevancia de la connotación de los artefactos, en el tiempo y en el espacio. Esa connotación, se puede prever para generar reacciones e interacciones significativas (Schvarstein, 2010).

Acerca de las investigaciones que tienen como tema la dimensión emocional de la organización, se han realizado investigaciones particulares que tienen por objetivo comprender en primer término cómo ciertas profesiones son más propensas al estrés emocional, tal es el caso de las enfermeras y médicos que tienen en sus manos la vida de seres humanos, desde estos estudios se quiere comprender el significado de eventos como la muerte y su impacto en las emociones del sujeto. En otros estudios se explora el trabajo de las aeromozas quienes deben mostrar siempre una actitud cordial pese cualquier contratiempo emocional, para

este segunda línea se trabaja con base en la teoría de la presentación de la persona de Goffman[17].

Otro tema destacado desde la perspectiva interpretativa es el del conocimiento en la organización, mismo que descansa sobre la tesis que presupone que en la construcción social de realidad se encuentra una base cognitiva que incluye modelos del mundo que comparten los miembros de la una organización, mismos que interactual intersubjetivamente al producirse la comunicación. Sin embargo, los modelos de mundo social dentro de una organización no están libres de un alto componente ideológico que es promovido por los discursos de identidad organizacional, por lo que al explorar los procesos de conocimiento en la organización hay que tener en cuenta este factor. Algunos estudios que se han desarrollado en esa dirección son el de Choo (1999), quien en una investigación de comunicación externa, se propuso modificar los esquemas de pensamiento de un público al proponer a través de un mensaje la resemantización de un producto, provocando con ello una comprensión distinta del mismo[18] y su consecuente aceptación. De acuerdo a Etkin, las bases cognitivas de la organización o trasfondo de lo obvio, son el nivel más profundo al cual puede llegarse en el análisis de las comunicaciones y en el procesos de enseñanza-aprendizaje de los individuos y grupos. Y es en esta dirección que los estudios actuales de comunicación organizacional que orbitan en este

17) Goffman, E. (1971). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu. Buenos Aires.

18) El pasaje tiene que ver con la producción y comercialización de vino en California. Históricamente se tenía conocimiento que los mejores vinos correspondían a una clasificación por regiones de Francia, cambiar esto en el conocimiento de los públicos significó un reto, mismo que fue resuelto con un nuevo criterio de clasificación del producto.

tema tienen uno de los retos más interesantes, mismos en los que Weick (1995) ya lleva un amplio recorrido con la construcción de sentido en la organización.

Desde los paradigmas críticos, surge el reto más grande de los estudios de comunicación organizacional, pues su objetivo de desalienar a los sujetos organizacionales y revertir las relaciones de poder en la organización, representan en gran medida metas utópicas. Sin embargo, el gran valor de estos estudios es hacer palpable una realidad organizacional que hasta fechas recientes había sido dejada de lado en los estudios de comunicación organizacional, esto es el poder y todo lo que ello representa.

Las principales tendencias desde esta perspectiva se centran en temas tales como las voces silenciadas, estudios de género en la organización, el control, la ética, la precarización del trabajo en la fase actual del capitalismo, entre muchos otros (Alvesson, 1996; Mumby, 1997; Deetz, 2000).

En cuanto a las voces silenciadas una preocupación de estos estudios se centra en identificar voces que no son omitidas en la organización, sea por una cuestión estructural o por algún elemento ideológico. En cuanto a la dimensión estructural, el diseño jerárquico de la organización en ocasiones imposibilita que todos los sujetos organizacionales sean tomados en cuenta, principalmente los de más baja categoría. En términos ideológicos, la identificación de las voces con alguna minoría étnica, racial o preferencia sexual y de género puede significar ser marginados (Deetz, 2000; Papa y Daniels, 2008).

Esto último ha llevado a un acercamiento de los estudios de género, que trata de modificar el prejuicio de lo imaginado como femenino en la organización, las investigaciones han retomado planteamientos de Foucault en el

sentido de que la construcción del lenguaje no es neutral, éste contempla la reproducción de prácticas sociales, hecho que a su vez reproduce en su expresión, un sentido de mundo en el cual las estructuras de poder y dominación son naturalizadas. (Taylor en Putnam, 2006). El objetivo entonces se centra en el reconocimiento de los discursos donde se puede observar esta impronta, y por supuesto transformarlos con el fin de hacer a la organización un espacio igualitario.[19]

El abordaje de la ética, por su parte, se ha propuesto en dos dimensiones, una compete al ámbito interno de la organización, la otra tiene un carácter externo. En la primera dimensión, las comunicaciones de la organización deben pasar por la revisión de las posibilidades del desacuerdo, pues como plantea el investigador chileno Darío Rodríguez es más valiosa una organización plural donde los sujetos organizacionales puedan disentir de la postura de la gerencia, que una organización donde todos están de acuerdo, pues el desacuerdo puede llevar a explorar otras vías que no habían sido consideradas. Con relación a la segunda dimensión, esa se asocia con los análisis retóricos de las organizaciones y pretende desenmascarar frases tales como "negocios justos", "empresa socialmente responsable", "comprometidos con la ecología", que suelen esconder una realidad indiferente a estos temas, por decir lo menos. En esta línea, mucho han contribuido las organizaciones no gubernamentales para avanzar en esta dirección, en su función

19) En un plano estratégico se han realizado estudios particulares (Xerox en Estados Unidos) que analizaron las redes de comunicación de mujeres en una organización, con ello quisieron identificar con quienes establecían las principales alianzas, pese a las grandes expectativas que despertó dicho estudio, se encontró que ellas se aliaban principalmente a hombres con poder en la organización.

de observatorios sociales, lo que evidencia la importancia de los *stakeholders* para las organizaciones.

Aunque parezca un tema más cercano a la economía, la precarización del trabajo en la fase actual del capitalismo es un tema que ocupa a muchos estudiosos en la actualidad. Las investigaciones en esta materia se plantean entre otros objetivos conocer cómo la transformación del capitalismo en la fase actual, ha llevado a las reformas en materia laboral que se han propuesto en el marco de los procesos de globalización de la economía, tales iniciativas han tenido un impacto particular en los trabajadores. En estudios de caso, se aborda desde las narrativas organizacionales, el relato de los sujetos y la transformación que sus historias han tenido de acuerdo al contexto histórico, económico y político, así como algunos otros temas relevantes de su vida organizacional (Sennett; 2006).

**A manera de conclusión**

Dice Luhmann acerca de los sistemas sociales que estos tienen como elemento constitutivo a las comunicaciones. Para las organizaciones, que también son una modalidad de sistemas sociales, atender sus interacciones comunicativas resulta fundamental. He allí el reto para los investigadores de la comunicación organizacional.

Seguramente el camino más fácil a seguir en la práctica, estudio y desarrollo de la comunicación organizacional sea el de nuestra afinidad ideológica, sin embargo, el reto desde una dimensión ética es desarrollar una comunicación organizacional que posibilite la plenitud de los sujetos en la organización. Ya no es suficiente sólo informar, es necesario que coloquemos a la comunicación como el *locus* desde el cual pensemos la vida de la organización.

Por supuesto, no se trata de privilegiar una perspectiva teórica sobre otra, como ha sucedido en el caso mexicano, se trata de recuperar las aportaciones más valiosas desde cada una de las comprensiones y con ello proponer un mejor horizonte a las futuras generaciones de estudiosos, investigadores y profesionales de la comunicación organizacional.

## Referencias bibliograficas


• Alvesson, M. (1996). *Commnicattion, Power and Organization*. Sage. Berlin.

• Andrade, J. Ávila, R. (2015). Nuevas perspectivas discursivas en la comunicación organizacional *en Memorias del VIII Seminario Regional (Cono Sur) ALAIC. Políticas, Actores y Prácticas de la Comunicación: Encrucijadas de la investigación en América Latina.* **Córdova, Argentina.**

• Barnard, C. (1971). *Las funciones del ejecutivo*. Atlas.

• Berger, P. Luckmann, T. (1999). *La construcción social de la realidad*.

• Blumer, H. (1982). *El interaccionismo simbólico: perspectiva y método*.

• Boje, David (2002). *Narrative methods for Organizational and Commnication Research. Sage Publications.* London.

• Burrell, G. Morgan, G. (1993). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis.* Ashgate. Great Britain.

• Cervera, A. (2008). *Comunicación total*. ESIC. Madrid.

• Chaves, N. (1990). *La imagen corporativa*. G. Gili.

• Choo, Chun Wei. (1999). *La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. Oxford. México.

• Costa, J. (2003). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión*.

• Czarniawska, Barbara. (1999). *Writing Management*. Oxford. Great Britain.

• Deal, T, y Kennedy, A. (1986). *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. Addison-Wesley Iberoamericana. México.

• Etkin, J. (2005). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones.* Pearson educación. Argentina.
• Fernández Collado, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. Trillas. México.
• Goffman, E. (1971). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu. Buenos Aires.
• Grant, David (2004). *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*. Sage. California.
• Guillén, G. (2014). *En busca del desenredo de la comunicación organizacional*, en revista Razón y Palabra. No. 87. Junio-septiembre.
• Habermas, J. Husserl, E. (1995). *Conocimiento e interés. La filosofía en la crisis de la humanidad europea*. Universidad de Valencia.
• Jablin, Fredric. (2001). *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods.* Sage. London.
• Nosnik en Lozano, J. (2005). *La comunicación en México: Diagnósticos, balances y retos*. CONEICC.
• Papa, Michael y Daniels, Tom (2008). *Organizational Communication*. Sage. USA.
• Putnam, Linda. (2002). *Comunicación empresarial*. Gestión 2000. Barcelona.
• _____ (2006). *Organizational Communication. Volume 1 History and Theoretical Perspectives*. Sage. London.
• Rego, A. Fernándes, C. (2005). Inteligencia emocional: desarrollo y validación de un instrumento de medida. *Revista interamericana de psicología. 39*(1), 23-38.
• Rivera, M. (2007). Cambio histórico mundial, conocimiento y desarrollo. UNAM.
• Rodríguez, D. Opazo B. (2009). *Comunicaciones de la Organización*. Universidad Catolica de Chile: Alfaomega.
• Rorty, R. (1990). *El giro lingüístico: dificultades metafilosóficas de la filosofía lingüística*. Barcelona: Paidós.

• Schutz, A. (1995). *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrortu.
• Schvarstein, L. (2005). *Trabajo y subjetividad, entre lo existente y lo necesario*. Buenos Aires: Paidós.
• Schvarstein, L. (2010). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
• Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama.
• Shannon, C. Weaver, W. (1981). *Teoría matemática de la comunicación*. Madrid: Forja.
• Simon, H. (1984). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Madrid: Aguilar.
• Villafañe, J. (2016). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
• Wallerstein, I. (2007). *Abrir las ciencias sociales*. México: Siglo XXI Editores.
• Weick (1995) Weick, Karl. (1995). *Sensemaking in Organizations*. London: Sage.

# Estrategias de comunicación en organizaciones educativas y comunitarias como parte de sus aprendizajes significativos

Ma Elena Zermeño Espinosa
Elsa del Carmen Villegas Morán

**Introducción**

Baja California es una entidad mexicana colindante con la potencia mundial de Estados Unidos de América, lo que trae consigo características económicas y socioculturales de frontera como la migración, diversidad cultural, alta rotación de personal, entre muchas otras. Baja California, a su vez, presenta condiciones climáticas muy variadas: desde mediterráneo seco hasta desértico; con una población de 3 millones 315 mil 766 habitantes (INEGI, 2015), de la cual 988 417 habitan en Mexicali, capital del Estado; que sobreviven temperaturas de hasta de 50°C en verano, situación que propicia enfermedades endémicas como la rickettsiosis, entre otras. Asimismo, cuenta con la Universidad Autónoma de Baja California, una institución pública de Educación superior líder en la región.

Desde el 2009 la Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura sostiene que las Instituciones de Educación Superior deben asumir su liderazgo social a fin de enfrentar los retos de alcance mundial (UNESCO, 2009 en PDI 2011-2015: 21), entre los que se encuentran los de salud pública y desarrollo de capital humano. Esto debido a que se reconoce que las universidades como organizaciones educativas tienen un reto cada vez

mayor para lograr en sus estudiantes aprendizajes significativos ante la multiplicidad de elementos audiovisuales a los que acceden los jóvenes de finales del siglo XX y principios del siglo XXI, dados los avances tecnológicos y de redes sociales virtuales que, por un lado, facilitan cumplir con sus tareas y por otro, sobrepasan los estímulos cotidianos acostumbrados por sus profesores.

No obstante, las prácticas académicas en los espacios extramuros universitarios son una excelente herramienta que favorecen aprendizajes significativos, siempre y cuando su proceso sea cuidado por los docentes y estudiantes participantes, desde su diseño y planeación, hasta su implementación y evaluación.

Ante ello, las Instituciones de Educación Superior (IES) integran en sus Planes de Desarrollo Institucional (PDI) aspectos de vinculación y extensión de los servicios a la sociedad; de esta manera el PDI de la Universidad Autónoma de Baja California considera que, aunado a las actividades de educación dentro de salones de clase, es necesario fomentar ejercicios de vinculación debido a que éstos

> ... propician mayor comunicación entre la Universidad y su entorno [...], ya que una de las tareas de la institución es aportar conocimientos y soluciones a problemas sociales... (PDI UABC, 2015-2019, p. 94)

En ese mismo sentido, aquí se presentan las experiencias que, a partir del análisis de contenido de notas informativas sobre salud y el desarrollo de estrategias comunicativas, fueron diseñadas como prácticas académicas de asignaturas cursadas en sus modalidades convencionales o no convencionales, entre las que se encuentran: Proyectos de

intervención transdisciplinaria, Proyectos de vinculación con valor en créditos de la Unidad de Servicios Integrales en Comunicación (USIC) y ayudantías de investigación; a través de las cuales se promovió una organización participativa en torno a la problemática abordada.

Estos ejercicios se implementaron en la capital del Estado, en torno a tópicos de salud, y como afirma el Atlas de Riesgos del Municipio de Mexicali (2011) en el año 2009 las cinco principales causas de mortalidad en el municipio fueron: enfermedades del corazón (833 casos), tumores malignos (709 casos), diabetes mellitus (549 casos), enfermedades cerebro vasculares (353) y accidentes. Es notable que, de los datos mostrados por este documento, una de cada diez muertes en el municipio de Mexicali se debe a enfermedades infecciosas y ocho de cada diez enfermedades que afectan a sus habitantes están relacionadas con factores de riesgo como la contaminación y el clima.

En cuanto al contexto sociodemográfico mexicalense, se encuentran también características diferenciales: INEGI (2015) reporta que la población masculina descendió ligeramente con respecto al censo del 2010 a 49.66% (490,894 hombres y 497,523 mujeres); sin embargo, existen más niños que niñas (45,487 y 44,410 respectivamente) de 10 a 14 años, rango de edad que representa el mayor porcentaje poblacional en este municipio y a su vez es el de mayor riesgo de consumo de drogas. Por su parte, el Consejo Nacional de Población (CONAPO, 2014) afirma que en el 2015 la edad mediana en hombres es de 27 años y de 26 en las mujeres.

Las características poblacionales son resultado del flujo migratorio que recibe el municipio de Mexicali, debido a que, por estar ubicada en la frontera, es una ciudad de paso

para aquellos que desean cruzar a los Estados Unidos de América. Dicha movilidad se debe principalmente a la mayor oportunidad de empleo en la región o como resultado de las deportaciones o migraciones frustradas.

Todo esto ha provocado que las autoridades estatales y municipales no logren a cabalidad las metas de salud, educación y vivienda, provocando que los migrantes queden fuera de estos servicios y se asienten a vivir en zonas irregulares donde no existen servicios como: agua, drenaje y electricidad, teniendo condiciones de vida en riesgos de salud (Centros de Integración Juvenil, 2013).

Aunado a lo anterior, el Atlas de Riesgos del Municipio de Mexicali (del Instituto de Investigaciones en Ciencias Sociales, 2011, p. 228) señala que esta localidad posee condiciones sociodemográficas y ambientales causales de enfermedades distintivas como son el golpe de calor, asma, rickettsiosis y la amiba de vida libre, entre otras.

Cabe resaltar que, dicho Atlas de Riesgos (IISS, 2011) señala que en el 2009 se detectó la presencia de la rickettsiosis en Mexicali, declarándose oficialmente 293 casos confirmados de los cuales hubo 9 fallecimientos y al siguiente año disminuyeron a 144 los casos confirmados; pero ascendió a 12 el número de muertos por esta enfermedad. Debido a la concentración de los casos en la zona poniente de la ciudad, se asoció esta enfermedad a la marginación urbana. Sin embargo, en los estudios realizados en perros se consideró que la enfermedad está distribuida de manera homogénea por toda la ciudad, tanto en las zonas rurales como urbanas.

Por lo anterior, investigadores del Instituto de Investigaciones en Ciencias Veterinarias (IICV) de la UABC, entre ellos los médicos veterinarios: Dr. Alejandro Martínez

Partida y Dr. Luis Tinoco Gracia, consideraron vital la educación a las personas respecto al cuidado de la mascota y como estrategia específica de ataque a la enfermedad la realización anual de al menos 3 desparasitaciones, 3 baños garrapaticidas y 3 fumigaciones del hogar; además de impedir que los perros se encuentren en las calles, ya que hasta el momento no existe la vacuna contra las garrapatas transmisoras. Fue así como el IICV invitó en el 2011 a la Facultad de Ciencias Humanas (FCH) de la UABC para fomentar en la población la tenencia responsable de las mascotas y con ello prevenir la rickettsiosis, enfermedad transmitida por garrapatas y declarada en el 2015 como emergencia epidemiológica dado su aumento en fallecimientos, así como en diagnósticos clínicos en pobladores de la capital de Baja California.

De esa forma, la FCH a través de la Unidad de Servicios Integrales en Comunicación (USIC) de la UABC ha implementado estrategias de comunicación y educación para la salud, que tributan tanto a la prevención de este problema de salud pública, como al fortalecimiento de la formación profesional de estudiantes de Ciencias de la Educación, Ciencias de la Comunicación y Psicología, coordinados con docentes de Ciencias Veterinarias y Ciencias Humanas, logrando así una organización en torno a la prevención de esta enfermedad infecciosa.

A su vez, las estrategias de comunicación aplicadas, retomaron el análisis de contenido en las noticias, principalmente de medios impresos, desarrollado en el proyecto "Observatorio Mediático sobre salud en la Frontera Norte de México"; además de los datos obtenidos en los grupos focales y observación participante en las comunidades atendidas, así como las asesorías otorgadas por los integrantes

del Cuerpo Académico "Procesos de Comunicación en Instituciones y Organizaciones Sociales (PROCOIS)", perteneciente a la FCH; todo ello, con la participación de estudiantes y docentes de la UABC de las áreas de humanidades, ciencias sociales y ciencias de la salud; quienes se vincularon con familias, escuelas, la Secretaría de Salud del Estado, DIF estatal, medios masivos y otras instituciones sociales.

Lo anterior derivó en la impartición de talleres en diversos niveles educativos, conferencias desde preescolar hasta posgrado, presentaciones de teatro guiñol, cápsulas de video con niños que participaron en los talleres y otras acciones que involucraron a la comunidad infantil y adulta de Mexicali, Baja California y su Valle.

**Metodología**

Como se mencionó anteriormente, estas prácticas académicas e investigación del Cuerpo Académico PROCOIS atienden la problemática de salud pública en mención a partir de dos ámbitos: la intervención comunitaria y el análisis de contenido de las notas publicadas en los medios masivos impresos, con tópicos de salud de la frontera de Baja California de manera que se identifiquen las representaciones mediáticas visibles en periódicos y la apropiación que hacen de ellas las organizaciones e instituciones sociales abarcadas.

El abordaje es a partir de un enfoque cualitativo, con diseño no experimental, en diversas comunidades de Mexicali, Baja California y su Valle; cuyos instrumentos de recolección de datos fueron cuestionarios, grupos focales, observación participante y análisis de contenido. Asimismo, se empleó la Investigación-Acción para involucrar a la

comunidad y a todos los participantes en la elaboración de estrategias comunicativas que previenen rickettsiosis y promueven su salud.

Con el observatorio mediático se identificó la presencia o ausencia de información y la precisión en los datos referidos en las notas, lo cual podría apoyar la formulación de políticas públicas o bien en forma más inmediata, servir de guía para reforzar o corregir datos abordados en las intervenciones comunitarias. Se reporta en este texto, la información correspondiente a la nota informativa como género periodístico, los valores asignados a las notas; los personajes y la organización referida en el contenido en los periódicos locales: La Voz de la frontera, perteneciente a la Organización Editorial Mexicana y La Crónica, del Grupo Healy; así como un recorrido rápido sobre la cobertura mediática de la rickettsiosis a través del buscador google.

Los cuestionarios permitieron diagnosticar y evaluar el nivel de conocimiento de la enfermedad, su percepción de riesgo, acciones emprendidas para prevenirla y su disposición para participar en este trabajo de investigación-acción participativa (IAP); a partir de la cual los involucrados propusieron, acordaron y ejecutaron sus propias estrategias para la prevención de rickettsiosis en su entorno. La observación participante permitió la triangulación de resultados y su interpretación.

Los grupos focales se integraron por padres de familia, líderes comunitarios, comités de vecinos y estudiantes universitarios, reflexionándose sobre qué consideran que es estar saludables y cómo motivar a la población para que tomen acciones preventivas hacia el cuidado de su salud, qué estrategias seguir para compartirlo con sus familiares, amigos, vecinos u otros pobladores. Igualmente, evaluaron

productos comunicativos elaborados por la UABC, la SSA BC u Hospital General, orientados hacia la prevención de rickettsiosis.

De esa manera, el rubro comunitario tuvo como propósito fortalecer los procesos de interacción entre el área médica y los pobladores mediante acciones de Comunicación y educación para la Salud, que derivaron en prácticas académicas donde se hizo partícipe a cada uno de los involucrados y movilizaron a su comunidad.

**Marco conceptual**

El "Observatorio Mediático Global de la Frontera Norte de México" nació a través de la inquietud de profesores investigadores tanto de la UABC como de la Universidad Autónoma de Coahuila en respuesta a la necesidad de contar con "elementos objetivos, sistemáticos y verificables acerca de los productos mediáticos" (Ortiz, et. al.; 2010:7). Utiliza Agenda Setting como herramienta que permite el análisis de contenido cuantitativo, la cual postula que los mensajes de los medios de difusión permean en algo más que en los temas: influyen en el modo en que la gente piensa sobre esos temas (McCombs and Evatt, 1995 en Ortiz, et. al, 2010).

Uno de los antecedentes a la comunicación para la salud es la educación para la salud y ambas tributan a la promoción de la salud, es decir, al proceso que permite a las personas tener más control y ser co-partícipes de su estado biopsicosocial o de bienestar.

Si bien, la educación para la salud es una práctica generalmente ejercida por los médicos como parte del área de salud pública; la doctora Ruiz (1989, en Zermeño; 2012, p. 43) explica que los antecedentes en México se remontan

previo a la conquista española, ya que en los códices indígenas se mostraban consejos sobre salud. No obstante, fue hasta 1973 que el Plan Nacional de Salud incluyó el programa de educación para la salud, concibiéndola como una serie de actividades que tienen como propósito final la participación activa y consciente de los individuos en beneficio de su salud para propiciar su desarrollo, el de su familia y el de su comunidad. Pero, a pesar de haber transcurrido más de una década y media, dicha doctora observó que tales propósitos eran inalcanzables dado que se contaba con personal improvisado o con una deficiente e inadecuada preparación al respecto; por lo que surgió una disciplina síntesis: la comunicación para la salud.

Guillermina Baena (1989, p. 11), una de las primeras teóricas de la comunicación que abordó la Comunicación para la salud, la concibió como el manejo de los recursos didácticos de apoyo, el proceso, los métodos, las técnicas y, por supuesto los medios de comunicación, haciendo énfasis en el aspecto comunitario.

En un sentido más amplio, la comunicación para la salud se entiende aquí como el proceso que busca la interacción entre los diferentes sectores, instituciones e integrantes que conforman a la comunidad, con objeto de facilitar la construcción de sentidos favorables para su salud; así como la vinculación y la transdisciplina en relación a la promoción de su salud integral, de manera que susciten una participación activa de la comunidad y se considere sus contextos socioculturales e históricos en las que se encuentran inmersos (Zermeño, 2012).

La transdisciplina, se considera en el mismo sentido que Morin (2001) como la reunión de diferentes disciplinas, con el fin de lograr el intercambio, ir "más allá", buscar no

sólo la cooperación, articulación y objeto común, sino un proyecto común.

Ahora bien, la comunicación para la salud, por tener un objetivo claramente delineado requiere estrategias específicas de comunicación. Las estrategias de comunicación constituyen un conjunto de formas y modos que permiten lograr significados compartidos, dentro de ellas se proponen programas de acción con el propósito de alcanzar objetivos viables. Por lo que, la comunicación para la salud alude a las estrategias participativas, ya que, al ser horizontal, todos los integrantes forman parte de este proceso, lo cual permite la autopersuación o apropiación. Por ello, durante las intervenciones comunitarias se promueve el diálogo entre los participantes, sin descuidar sus mediaciones individuales e institucionales, mismas "que articulan las prácticas de comunicación con las dinámicas culturales y los movimientos sociales" (Martin-Barbero, 2004).

La Estrategia comunicativa participativa involucra en su diseño y puesta en marcha tanto al destinatario como a los líderes de opinión, expertos y representantes de los co-protagonistas. Esta estrategia tiene los siguientes pasos:

1. Definición del referente, que se realiza contestando las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué queremos decir?
- ¿Con quiénes queremos compartir los mensajes?
- ¿En qué contexto se desarrolla la acción?
- ¿Con qué recursos contamos?

2. Definición Básica de la Estrategia

- Objetivos comunicativos

- Características de los mensajes y las acciones que se tomarán para circularlos; es necesario considerar que en las acciones comunicativas deben participar protagonistas y co-protagonistas
- Medios a utilizarse
- Cronograma
- Mensaje Básico, que se utilizará primero con los líderes y después con los otros integrantes de la estrategia
- Creación de mensajes gráficos o visuales complementarios
- Evaluación

Por lo tanto, para el diseño de estas estrategias es necesario tomar primeramente decisiones y realizar diagnósticos de la realidad, ya que se parte de un escenario real para construir un escenario futuro, donde el perfil sociocultural constituye la base de este trabajo.

Entre las principales variables e indicadores del perfil sociocultural de la comunidad se encuentran: hábitos de consumo mediático, consumos culturales, líderes de opinión, hábitos, costumbres, vivienda, ingresos, escolaridad, servicios públicos, organización vecinal, reuniones, festividades, ritos, expresiones murales -graffiti-, lugares de reunión, centros culturales y de salud -museos, bibliotecas, clínicas, parques...- (Zermeño, 2012).

Una vez que se conoció las características del público y su contexto se diseñaron objetivos estratégicos que permitieron llegar a la meta trazada.

A partir de éstos se elaboraron los mensajes poniendo especial atención en las siguientes consideraciones: Que los mensajes propuestos atrajeran la atención de los habitantes del Municipio de Mexicali utilizando un lenguaje fácil

que les permitiera comprenderlo y fomentar una buena relación comunicativa, que se lograran evocar elementos vivenciales emocionales y culturales de la zona, que los mensajes no fueran demasiado exhaustivos y las conclusiones explícitas, esto debido al grado básico de conocimiento de los receptores.

Se evitaron además mensajes que apartaran a los destinatarios de su sistema de creencias, por el contrario, en el caso del público infantil, se consideraron mensajes que resultaran gratificantes en su recepción.

En acuerdo con la perspectiva de Martin Barbero (1987) "la comunicación se nos turnó cuestión de mediaciones más que de medios, cuestión de cultura y, por tanto, no sólo de conocimientos sino de re-conocimiento". Mediaciones socioculturales desde las que operan y son percibidos los medios a cartografiar, las mediaciones comunicativas -socialidad, institucionalidad, tecnicidad y ritualidad -(Martin-Barbero, 2004).

Por otra parte, el proceso de creación de las estrategias de comunicación para la salud se asemeja a los aspectos comunes de las organizaciones, lográndose sistemas formales de cooperación que, en palabras del docente español Rodríguez Sedano (2002), son actividades conscientemente coordinadas con elementos comunes: planificación, organización de los elementos, formación, dirección y control o evaluación de resultados. Asimismo, agrega que:

> ... los distintos tipos de organizaciones tienen problemáticas de fondo similares, aún en ámbitos diversos como son: el ejército, el sistema de salud, la universidad, la empresa. (Barnard, 1976 en Rodríguez, 2002)

Entonces, la comunicación organizacional constituye el proceso a partir del cual se favorece la interacción del grupo, construcción, circulación y apropiación de formas simbólicas respecto a las temáticas abordadas, orientadas al logro de los objetivos y metas acordadas.

**Representaciones mediáticas**

En cuanto al periodo de agosto a septiembre de 2015, La Voz de la Frontera, publicó 30 notas sobre salud, de las cuales 17 hablan de la rickettsiosis; y cerca de la mitad son presentadas por este medio con una valoración negativa con respecto al tratamiento que ha hecho la Secretaría de Salud y el Gobierno del Estado ante esta problemática de salud pública: Siete notas muestran una valoración desfavorable y 1 muy desfavorable; haciendo ver su crítica en cuatro de las cinco declaraciones que hizo el Secretario de Salud, Dr. Sergio Tolento, aludiendo lentitud e ineficientes acciones para prevenir esta enfermedad endémica de la región.

Otros personajes retomados en las notas de en La Voz de la Frontera y que muestran una clara posición desfavorable ante la problemática se encuentran: un diputado local, un líder social y el titular del laboratorio de Salud Pública del IICV de la UABC.

Resulta preocupante las representaciones mediáticas sobre dicha temática en cuanto al manejo correcto de la información, ya que de las 30 notas sobre salud publicadas en La Voz de la Frontera durante los dos meses del periodo mencionado; 14 de las 20 notas sobre rickettsiosis, incluyen en el título la palabra rickettsia, asociada como la enfermedad y sólo un titular lo refiere correctamente como rickettsiosis.

Por otro lado, en La Crónica, durante el mismo periodo de agosto a septiembre de 2015, publicó 18 notas sobre salud, de las cuales sólo 3 hablan de rickettsiosis y son presentadas con sendas valoraciones favorable, desfavorable y neutral; coincidiendo con La Voz de la Frontera respecto a la posición negativa cuando la nota hace referencia a una declaración del Secretario de Salud, Dr. Sergio Tolento. Los otros dos personajes retomados en las notas de este tópico son: el Director de Servicios Médicos Municipales de San Luis Río Colorado; Sonora, Abel Sánchez Cervantes y el Dr. Jorge Roacho responsable de Zoonosis y Vectores en Mexicali.

Asimismo, presentan un manejo inadecuado de la información en un 50%, ya que de las 2 notas cuyo título incluye el tema abordado, 1 utiliza la palabra, asociada como la enfermedad y la otra lo menciona como riquetsiosis, tal como lo escribe en correcto español el Dr. Tinoco y contradiciendo el nombre original usado por la SSABC: rickettsiosis.

En el mismo sentido, en una búsqueda de internet, con el tema de rickettsia en Mexicali arroja una lista de 22,300 resultados en menos de 1 minuto, de los cuales 86 son los más cercanos al tópico, según el criterio del buscador google. Entre estos 86 resultados se encontraron notas informativas, reportajes, editoriales, artículos académicos y documentos oficiales de gobierno. En lo que respecta a la cobertura mediática, arrojó notas en video de dos canales locales: notivisa y canal 66; aunado a 30 medios impresos, 4 medios radiofónicos, 5 blogs de médicos y aficionados, entre otros. El tratamiento en los programas de tv y de radio se tornan negativos aludiendo a la falta de resultados por parte del gobierno estatal.

Lo anterior, ha permeado en las comunidades, ya que en los diagnósticos aplicados para conocer cuánto saben sobre el tema y su percepción de riesgo; más del 90% tiene arraigado el término rickettsia como la enfermedad y no como la bacteria que la provoca, así como otros conceptos erróneos y formas de prevención inapropiadas.

**La interacción inicial y aspectos organizacionales**

Respecto a la comunicación organizacional, elemento vital para el logro de los objetivos de toda organización; se buscó desarrollar en la comunidad un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar la creación y flujo de mensajes entre los participantes y su entorno, esto es, de quienes participan en el proceso del diseño e implementación de las estrategias comunicativas para prevenir la rickettsiosis o promover la salud de cada comunidad involucrada.

En dicho proceso participativo se consideraron las relaciones interpersonales, habilidades comunicativas, cultura, producción, circulación y apropiación de formas simbólicas, flujos de información, canales, lenguaje y elaboración de mensajes acordados por el grupo, toma de decisiones y resolución de problemas a partir de la interacción de los participantes para el logro de las metas planteadas, desde el ámbito intramuros universitarios, como en extramuros con la comunidad.

Tras la invitación que hiciera a una docente de la FCH el Dr. Alejandro Martínez Partida del IICV, en el 2011, USIC fue el único programa de servicios a la comunidad de esta Facultad que respondió al llamado, vinculándose con alumnos que cursaban la asignatura de Proyectos de Intervención transdisciplinaria, a cargo de la Dra. Zermeño.

Previamente, USIC ya contaba con seis años de experiencia en la elaboración de estrategias de comunicación para la salud, efectuadas tanto en el programa llamado "La Universidad en la Comunidad (UNICOM)", cofundado con USIC y la Facultad de Enfermería, donde se otorgan servicios preventivos de salud; como en otros espacios escolares de nivel básico, ONG´s y la fundación Dr. Simi, en las que se han aportado programas de radio a partir de los temas elegidos por los niños y jóvenes participantes, asociados a los beneficios y afectaciones a su salud; así como talleres otorgados por los estudiantes de Ciencias de la Comunicación y Psicología, con la presencia de un especialista en al menos una sesión frente al grupo atendido, donde se han vivenciado temas de comunicación interpersonal, comunicación entre padres e hijos, liderazgo, trabajo en equipo, autoestima, nutrición, acondicionamiento físico y otros que solicitaban los pobladores mexicalenses.

En esta nueva etapa de USIC se unieron 30 estudiantes de la FCH de las carreras de Ciencias de la Comunicación, Ciencias de la Educación y Psicología; así como 44 alumnos del IICV; coordinados con 12 docentes de ambas unidades académicas, entre ellos las autoras de este texto.

Así que en un primer momento de interacción con la comunidad interdisciplinaria universitaria se logró la creación de su identidad, quedando denominado este programa universitario como Unidos por la Salud (UPS), con un diseño de su imagen visual, el logo, hojas membretadas, mascota; el lema "cuidando a tu mascota, te cuidas tú", un jingle y varios productos comunicativos.

En un primer momento, siete equipos interdisciplinarios con los 30 estudiantes de Comunicación, Educación y Psicología de la FCH, fueron capacitados por los

especialistas del IICV y de la FCH con el tema de rickettsiosis, tenencia responsable de las mascotas, planificación de las sesiones con enfoque constructivista e intervención comunitaria.

**El perfil sociocultural**

Para conocer a la comunidad atendida, sus acciones y su percepción de riesgo de la rickettsiosis, se aplicaron más de mil encuestas a los pobladores de la Colonia Carranza, acudiendo casa por casa en las manzanas muestreadas que, aunque se encontraba en una zona alejada del lugar donde surgió el brote de esta enfermedad; también contaba con elementos de vulnerabilidad por los aspectos ambientales y socioculturales que le caracterizan:

a. Calles sin pavimentar y grandes extensiones de lotes baldíos que se convierten en excelentes escondites, tanto para los delincuentes y drogadictos, como para las garrapatas; ya que cuentan con extensos patios de tierra, que la misma comunidad usa de basureros.

b. Un dren antihigiénico que cruza por toda la colonia, por el que corren aguas negras, químicos dañinos, malezas y basura desechada por los mismos colonos; no obstante, alrededor de él se instalan comerciantes ambulantes que venden comida al aire libre e incluso se usa de cruce hacia la colonia contigua.

c. El poco respeto de algunos pobladores de esta colonia a su medio ambiente y a la autoridad se vio materializado tanto en los lotes baldíos y el dren

antes mencionados que convierten en basureros, como en el grafitti que plasman en los letreros de gobierno, así como en las escuelas primarias y secundarias.

d. Si bien, tiene a su alcance todas las instituciones sociales dentro de su colonia o en las anexas, tales como: escuelas de nivel básico, DIF Estatal, Desarrollo Social Municipal -DESOM-, Comandancia de Policía, parque público, iglesias, clínicas de salud; el 11.4% de los encuestados no cuentan con derechohabiencia a servicios médicos y el ajetreado ritmo de trabajo por parte del 47% de población económicamente activa o el poco valor otorgado a la educación formal, les permite alcanzar sólo el nivel básico de educación en el 82% de los encuestados.
e. Sobre otras condiciones de riesgo y el cuidado de las mascotas se obtuvo que: cerca del 81% de los colonos tienen al menos un perro en su hogar y 67% han padecido de garrapatas, las cuales retiran manualmente para aplastarlas (62%), lo que representa un riesgo de contagio. Se encontraron con la bacteria rickettsia el 68% de las muestras de sangre obtenidas de los perros, cuyos dueños fueron encuestados. Considerando que las garrapatas se esconden el 95% de su vida en el medio ambiente (tierra, pasto o cualquier hendidura), es altamente preocupante que casi la mitad de los perros vivan en los patios de tierra de sus viviendas, sin fumigarse contra garrapatas y sólo el 77% baña a su mascota, aunque no necesariamente con garrapaticida. Aunque 68% de los dueños

están dispuestos a esterilizar su mascota; el 80% manifestó no contar dinero para acudir con el médico veterinario.

f. De los pobladores, 40% son amas de casa, quienes podrían representar una alianza importante para implementar las estrategias de comunicación para la salud.
g. Casi la mitad de la población trabaja en maquiladoras y entre otras ocupaciones se encuentran: 10% en el servicio doméstico, 5% en el campo, 19% en taller de servicios, 15% en abarrotes y 2% en puestos de comida.
h. No obstante que el 81.9% tiene casa propia, poco más de la mitad de la población tiene en su hogar de 3 a 5 personas habitando y en el 43% de las viviendas trabaja un solo miembro de la familia y aunque en otro 32% trabajan dos integrantes, manifiestan que no les alcanza el dinero para lo que visualizan como "gastos extras", esto es: la fumigación del hogar, desparasitación y esterilización de la mascota para evitar las garrapatas y sobrepoblación canina, evitándose el riesgo de contagio al salir a aparearse cuando entran en celo.
i. En cuanto al consumo de medios, manifestaron que el volante es el más usado para enterarse de los eventos de su colonia (para un 29%), siguiéndole la comunicación cara a cara de los vecinos (23%) y los medios masivos (11%). Repitiéndose el volante como el medio más usado para enterarse de eventos ligados a su salud (23%), siguiéndole los hijos (15%) y los medios masivos (13%).

Los comunicados del gobierno apenas alcanzaron un 9%, seguido del señor de la tienda con un 8%.

j. Respecto a la rickettsiosis, 50% de los colonos dicen conocerla, aunque sólo 38% sabe que es transmitida por la garrapata; la mayoría de ellos manifiestan haberse enterado de la enfermedad por medio de la TV (81%), seguido de la radio (12%), sólo 4.1% supo de ésta por medio de pláticas oficiales y el 1.2% lo supo por el periódico.

**Las estrategias comunitarias**

Debido al bajo nivel educativo de los pobladores de la Colonia Carranza, donde el 57% apenas alcanzó la primaria, 27% la secundaria, sólo el 3% logró el nivel universitario y el 4% no tiene estudios, así como el alto consumo de medios masivos (94%), una fuente poco prometedora para avanzar en la cultura de la prevención; ya que generalmente destina sus espacios a realizar críticas y no a orientar sobre la terminología y medidas correctas de prevención y promoción de su salud. Todo ello, representó un reto para construir las estrategias de comunicación con soportes y mensajes que fueran sencillos de comprender, sin tecnicismos comunes para los médicos veterinarios u otros especialistas consultados.

Dichas características de consumo de medios, nivel educativo y aspectos mediambientales fueron muy parecidas en las más de 10 colonias en las que se han seguido trabajando, ya que precisamente se ha acudido a las zonas de mayor prevalencia de la enfermedad, las cuales cuentan con estas similitudes.

Posterior a las capacitaciones internas y al acercamiento con la comunidad, mediante la observación participante y

la realización de encuestas para conocer su perfil sociocultural, tres estudiantes de Comunicación diseñaron carteles, lonas, volantes y spots. Una alumna de Ciencias de la educación propuso el primer borrador del guión para el teatro guiñol, mismo que fue afinado por los compañeros de ciencias de la comunicación y un compañero de veterinaria. Una compañera de educación elaboró los títeres de fieltro y un diseñador gráfico materializó el teatro.

Con objeto de sensibilizar a las personas sobre esta problemática, se acordó en este programa universitario impartir en la Colonia Carranza talleres con información correcta, antecedentes, síntomas, formas de prevención y desarrollo de habilidades comunicativas que favorecieran la apropiación de las acciones para prevenir la rickettsiosis y promover la movilización en sus comunidades.

Los equipos acudieron con grupos de niños, jóvenes y adultos para impartirles durante un mes los talleres sobre prevención de rickettsiosis y desarrollo de habilidades comunicativas (de 4 a 8 sesiones) a 174 niños, jóvenes y adultos, directamente en las escuelas, en la casa de una líder de la comunidad o en el patio de un edificio gubernamental, incluyéndose la visita del médico veterinario en al menos una sesión; logrando con ello que los participantes multiplicaran lo aprendido en su propia escuela, en sus hogares o con sus vecinos mediante: canciones, obras de teatro, la representación de un "noticiero televisivo", periódicos murales y carteles hechos a mano.

Otro reto enfrentado en la comunidad fue la incredulidad de la existencia o causas de la enfermedad, por lo que se promovió una constante desmitificación acerca del origen de la rickettsiosis, ya que la gente cree que es exclusiva de "Los Santorales", zona donde se

presentó el brote en el 2009, ubicada en Mexicali en dirección a la carretera hacia Tijuana; sin embargo, los estudios epidemiológicos del IICV han demostrado que se encuentra en todo Mexicali, así como en Tecate, Tijuana y Ensenada. Además, no surgió en el 2009, sino que esta enfermedad fue investigada y definida por Howard Taylor Ricketts, por instrucciones del Presidente Díaz, quien lo trajo a México en 1910; aunque le costó su vida, dio claridad respecto al causal y síntomas, por lo que en su honor se le nombró rickettsia a la bacteria y rickettsiosis a la enfermedad, también denominada fiebre manchada de las montañas rocallosas.

Para reforzar las desmitificaciones, se comparte con la comunidad que esta enfermedad infecciosa también se presenta en 28 de los 32 estados de la República Mexicana, con pacientes desde menores a un año hasta mayores de 65 (SSA, 2012); así como en siete países americanos: EE.UU., Canadá, Costa Rica, Panamá, Colombia, Argentina y Brasil (OPS, OMS; 2004).

Este modelo participativo para prevenir la rickettsiosis siguió aplicándose del 2011 al 2016, promoviendo que los padres de familia realicen sus propios productos comunicativos para compartir los aprendizajes significativos a otros adultos; quienes se han coordinado con sus vecinos para fumigar sus viviendas al mismo tiempo, trascendiendo incluso a la frontera, porque comparten con sus familiares de EEUU.

**Otros resultados**

Habiéndose logrado la apropiación del programa por parte de los estudiantes universitarios y los participantes de los talleres, se ha tenido el siguiente alcance:

En nueve semestres comprendidos en el periodo del 2011 al 2016-1 se beneficiaron aproximadamente a 4,403 niños, jóvenes y adultos con talleres, pláticas, feria de la salud y teatro guiñol presentados por 100 estudiantes de la FCH. Sin contabilizar la gente que accedió a estas capacitaciones al momento que los pobladores multiplicaron sus aprendizajes en sus escuelas, con sus familiares y vecinos.

En el 2011 se realizó la 1ra. Feria de la Salud en la colonia atendida, donde se mostraron todos los productos comunicativos diseñados, así como la primera presentación del teatro guiñol, con la participación de los alumnos y docentes del IICV y FCH.

Como parte de la identificación y promoción audiovisual se han diseñado en forma institucional: 2 trípticos, 1periódico mural itinerante plasmado en lona y 1 periódico mural tradicional, 7 carteles, 1 cuadríptico, 1 slogan, 1 spot promocional, 4 videoclips con la participación de niños que llevaron los talleres, 2 canciones comerciales adaptadas con el tema de prevención de rickettsiosis.

Con algunas de las estrategias o invitaciones recibidas se ha llegado a:

90 niños y padres de familia asistentes a una feria infantil llamada Expokids 2015, a quienes se les presentó el teatro guiñol con esta temática preventiva; así como a 80 niños y maestros en la Feria Internacional del Libro organizada por la UABC en el 2015 y 200 niños, jóvenes y adultos en la FIL 2016, además de otros 422 niños y jóvenes de escuelas primarias y preparatorias que participaron en talleres o conferencias en el 2015-2 y 2016-1.

Se ha participado en tres Ferias de la salud, la primera fue propuesta como estrategia de comunicación para promover la salud y prevenir esta enfermedad en el 2011 y

se desarrolló en forma transdisciplinaria entre la FCH y el IICV. La segunda y tercera participación fue por invitación de la Secretaría de Salud, una en la Colonia Carranza de Mexicali y otra en el Km 57 del Valle de Mexicali; en ambas se presentaron pláticas formativas apoyados con carteles y otros materiales audiovisuales, así como el teatro guiñol.

Cabe destacar que, en la más reciente Feria de la Salud efectuada en el Valle de Mexicali, en el 2015, fueron los niños y jóvenes de la comunidad, que participaron en los talleres de USIC, quienes impartieron las pláticas y presentaron el teatro guiñol a las familias que acudían a la Feria, con los materiales didácticos y el discurso elaborados por ellos mismos.

El teatro guiñol de los niños del Valle de Mexicali que cursaron los talleres de USIC, fue presenciado por la jefa jurisdiccional de la Secretaría de Salud, otros funcionarios y la población asistente.

A inicios del 2015 se otorgaron breves capacitaciones (de 15 a 30 minutos) sobre prevención de rickettsiosis a 133 trabajadores de la empresa Su Karne; de las áreas de Manejo, Sacrificio, despielado, corrales, engorda, bíceras, calidad, administración, compostas, sanidad, materias primas, planta de alimentos, báscula, comercial, compras, mejora continua, recursos humanos y manejo, entre otros.

150 alumnos y docentes que asistieron al módulo informativo dentro de la semana cultural 2015 de la Facultad de Ciencias Humanas.

**Conclusiones**

Incidir en la organización de un grupo académico o comunitario en torno a una problemática de salud pública no ha sido una tarea fácil, ya que ha requerido de mucho tiempo

invertido por parte de las ciencias humanas para familiarizarse con los términos médicos, de manera que se lograra producir y apropiarse de los mensajes que de manera sencilla puedan circular en las comunidades vulnerables de contraer la rickettsiosis, mismas que van en aumento, no sólo en Mexicali y su Valle, sino en Baja California.

Con todo, dada la formación en desarrollo rural del Dr. Martínez, perteneciente al área de Ciencias Veterinarias, le otorgó una acertada visión de vinculación con la Facultad de Ciencias Humanas, lo que ha permitido un alcance mayor, no en número de personas a quienes se les ofrece información somera, sino en cuanto a la apropiación por parte de las comunidades involucradas en los talleres preventivos u otras estrategias de comunicación para la salud promovidas por USIC y UPS.

El programa Unidos por la Salud ha permanecido los últimos cinco años y medio, con la participación activa de USIC, el CA "Proceso de Comunicación en Organizaciones e Instituciones Sociales" de la FCH, el Dr. Martínez Partida del IICV de la UABC, representantes de Colegios de Médicos Veterinarios, quienes han sabido romper barreras de parcelación del conocimiento, así como por los estudiantes de la FCH de la UABC que se han unido al reto del trabajo comunitario, reforzando con ello su formación profesional con estos aprendizajes significativos derivados del trabajo integrado entre las instituciones sociales, de manera que permitan la apropiación y multiplicación de las estrategias de comunicación para la salud, donde la comunidad tiene un papel protagonista.

Con ello, se ha logrado avanzar en el terreno del diálogo e intervención transdisciplinaria para beneficio de todos los involucrados: estudiantes, docentes, instituciones

y comunidad; ya que USIC permite a sus integrantes responder ante los retos planteados por la sociedad; fortalecer su formación profesional en grupos transdisciplinarios, enfrentar problemas reales, promover el inicio de un cambio social, comprometerse con la toma de decisiones y generar la apropiación y multiplicación del programa con la participación activa.

## Referencias bibliográficas


• Baena, Guillermina. & Montero, Saúl. (1989). *Comunicación para la Salud*. Primera edición. México DF: Ed. PAX.

• Centros de Integración Juvenil A.C. (2013). Estudio Básico de Comunidad Objetivo. México, recuperado el 25 de agosto 2016, de http://www.cij.gob.mx/ebco2013/ centros/9661SD.html

• Consejo Nacional de Población (CONAPO, 2014). Recuperado de http://www.copladebc.gob.mx/seis/pdf/datosDemograficosMexicali.pdf

• Instituto de Investigaciones Sociales - UABC (2011). Atlas de Riesgos del Municipio de Mexicali. México recuperado el 24 de agosto 2016, de http://www.mexicali.gob.mx/transparencia/administracion/atlas/pdf/0.pdf

• Instituto Nacional de Estadística y Geografía- INEGI (2015). Recuperado de http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/bc/poblacion/

• Martin-Barbero, J. (2004). Oficio de cartógrafo. Travesías latinoamericanas de la comunicación en la cultura. México: Editorial Fondo de cultura económica.

• Martín-Barbero, J. (1987/2001). De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía. Barcelona: Gustavo Gili.

• Rodríguez, Alfredo (2002). Estrategias de comunicación en organizaciones educativas y comunitarias en torno a temáticas de salud. Universidad

de Navarra. Recuperado el 23 de agosto de 2016 de http://www.unav.edu/documents/58292/4c00b8ed-c9bb-4362-8df8-a5eee5f31584

• Morin, Edgar (2001). Sobre la interdisciplinariedad. Boletín No. 2 del Centre International de Recherches et Etudes Transdisciplinaires. (CIRET). Recuperado el 10 de marzo de 2008 de http://www.pensamiento complejo.com.ar/

• INEGI (2015). Tabulados de la Encuesta Intercensal. Recuperado de http://www3.inegi.org.mx/sistemas/tabuladosbasicos/default.aspx?c=33725&s=est

• OPS/OMS (2004). Consulta OPS/OMS de expertos sobre rickettsiosis en las Américas. Informe Final, Ouro Preto, Minas Gerais, Brasil.

• Ortiz, M., et al. (2010). Proyecto de Investigación Observatorio Mediático Global de la Frontera Norte. Texto sin publicar. Mexicali.

• Plan de Desarrollo Institucional (2015-2019). Universidad Autónoma de Baja California. Recuperado el 23 de agosto de 2016 de http://www.uabc.mx/planeacion/pdi/2015-2019/

• Plan de Desarrollo Institucional (2011-2015). Universidad Autónoma de Baja California. Recuperado el 23 de agosto de 2016 de http://www.uabc.mx/planeacion/pdi/2011-2015/

• Zermeño, M. E. (2012). Estrategias Comunitarias de Comunicación para la salud (ECCOS) a partir del estudio de caso de una comunidad de Mexicali, B.C.; México. Tesis de doctorado. Universidad de La Habana, Cuba.

# Competencias: nueva forma de enseñanza para enfrentar las demandas del mercado laboral

Maricela López Galindo
Silvia Ofelia Pérez Rueda

**Introducción**

A nivel internacional, la globalización de los mercados, el acelerado avance tecnológico de la producción y los nuevos esquemas de gestión del trabajo no sólo significan cambios en la forma de producción y en cómo se lleva a cabo el comercio, sino que también demandan mayor calidad, flexibilidad, adaptación del talento humano, buscando adecuarse a las nuevas condiciones de la economía y la sociedad, buscando la redefinición de las líneas de actuación empresariales en relación a la dirección de las organizaciones, requiriendo de sus miembros una participación activa y continua en el campo del aprendizaje y de la innovación.

Debido a los avances de la ciencia, el conocimiento, la investigación, y la tecnología, Galindo (2005) señala que estos cambios conllevan una serie de factores que se están viviendo en este nuevo siglo, por ejemplo, los celulares, computadoras portátiles, agendas electrónicas, correo electrónico, chats, redes sociales etc. son cada vez más imprescindibles en las actividades cotidianas y vienen a revolucionar la forma de comunicación, y las relaciones interpersonales.

Con ello se acentúa la diferencia entre las personas, diferencias, que se incrementan y se agravan, debiendo incorporar a su vida el conocimiento, innovación y capacidad de aprendizaje que son los tres aspectos complementarios del

desenvolvimiento actual de las sociedades avanzadas, la generación de nuevos avances científicos y, especialmente la difusión de nuevas tecnologías, singularmente, las tecnologías de la información y la comunicación (TIC): la transformación en el reparto de la actividad económica entre los distintos sectores de la economía y la consiguiente redistribución de la ocupación; la aceleración de la internacionalización de las sociedades y de sus economías; y el aumento del nivel de educación. (Villa, 2008)

En los últimos años el creciente desempleo ha venido a demostrar que en materia de educación y capacitación para el trabajo no toda oferta crea su propia demanda. Nieto (2005) menciona que la tecnología ha provocado pérdidas de empleos para millones de personas, se está viviendo una etapa de transformación laboral donde los cambios operados en el mundo del trabajo no se reducen a una tarea de cualificación sino de redefinición, de volver a aprender cuantas veces sea necesario.

Un número significativo de desempleados son jóvenes que han dedicado parte importante de su vida a obtener una calificación para el mercado laboral, por ello resulta importante adoptar nuevos modelos de educación, como lo es el aprendizaje basado en competencias, modelo de enseñanza que muchas instituciones de educación superior nacionales y extranjeras han implementado con éxito, ya que educación, aprendizaje e investigación (objetivo de las instituciones de educación superior) han de proveerse de la forma más adecuada, incorporando los nuevos procedimientos que generan las tecnologías de la información y de la comunicación y así mejorar las condiciones de los egresados para lograr insertarse en el mercado laboral.

Entre las características de la nueva forma de organización del trabajo destacan la versatilidad, y el enriquecimiento de las tareas, el trabajo en equipo, la participación en la toma de decisiones, entre otras, exigiendo así, el incremento y la mejora de conocimientos, habilidades y actitudes, por parte de todos los miembros de la organización, en las áreas tecnológicas, informáticas, productivas y comerciales implementando nuevas formas de ejecutar el trabajo. De tal manera, que cada acción realizada por un trabajador estará contribuyendo de manera directa al éxito de la organización.

Por tal razón, el alineamiento de los comportamientos de los trabajadores con las metas de la organización, deja de ser un problema en el plano administrativo y se transforma en una necesidad de carácter estratégico (Becker, 2001), lo cual también implica incentivar al personal para que éste se prepare y además concientizar, a los miembros de la organización sobre las incidencias de los cambios y las secuelas negativas de la no implementación de los mismos (Gimon, 2005).

De esta manera surgen cuestionamientos que giran en torno a: ¿Qué es una competencia?, ¿Cuáles competencias son necesarias para el estudiante?, ¿Cómo integrar las competencias a la formación profesional? ¿Cuáles estrategias de enseñanza – aprendizaje se requieren? ¿Cómo evaluar las competencias? ¿Qué competencias se requieren dentro de su ámbito laboral? , preguntas que se plantean por las demandas del mercado laboral, siendo de gran importancia tratarlas, pues las personas debieran desarrollar las competencias acordes al medio donde se encuentran.

El presente trabajo tiene como finalidad presentar algunos planteamientos teóricos sobre las competencias que un

estudiante debiera desarrollar en su paso por una Universidad, a través del aprendizaje basado en competencias, necesarias para su vida laboral.

## Marco teórico

### *Concepto de competencia*

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar, no sólo el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas y actitudes desarrollados por una persona, sino de desarrollar la capacidad de emplearlas para resolver problemas y desempeñarse en el ambiente laboral. Spencer y Spencer (1993), definen la competencia como una característica subyacente de un individuo que está relacionada con un nivel estándar de efectividad y/o con un desempeño superior en un trabajo o situación. Por otro lado, Alles (2004, p.105) menciona que la competencia es una parte profunda de la personalidad; conocerla puede ayudar a predecir comportamientos en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. "Causalmente relacionada" significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Aurelio Villa (2008, p.23) entiende por competencia el buen desempeño en contextos diversos y auténticos basados en la integración y activación de conocimientos, normas, técnicas procedimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores.

Fletcher (1997), define competencia como la aptitud para desempeñar actividades dentro de una ocupación, concepto que surgió en la Psicología diferencial e industrial como una alternativa del concepto de herramienta de trabajo habitual, y Levy, (1997) incorpora la aptitud para

transferir las habilidades y conocimientos a nuevas situaciones dentro del área ocupacional.

Rubio (2005) señala que la revolución de las comunicaciones ha "achicado" el mundo y el individuo debe tener una mayor capacidad de innovación, autocontrol, responsabilidad, creatividad, conocimientos, trabajo en equipo, nuevas habilidades y destrezas, lo que también obliga a las organizaciones a adaptarse a la nueva gestión por competencias.

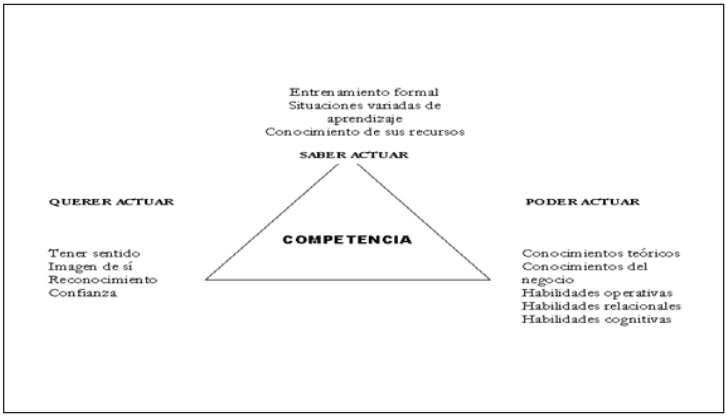
Por su parte, Levy (1997, p.107), resume el tema de la siguiente manera:

- Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que las transforman en más eficaces para una situación dada.
- Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgo de personalidad y conocimientos adquiridos.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas.
- La competencia, dice Le Boterf (1996), se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar.
- El saber actuar es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización.

- El querer actuar alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto.

En cuanto al poder actuar, en muchas ocasiones la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla, es decir no tiene las competencias necesarias para poder hacer. (Figura 1)

Figura 1
Competencias




Fuente: Levy, Leboyer, Claude, (1997).

A continuación se presentan algunos elementos que caracterizan a las competencias:

- Son personales
- Se refieren a un ámbito, dentro del cual se materializan
- Representan potenciales que siempre son desarrollados en medios disciplinares significativos

- Se realizan a través de las habilidades
- Están asociadas al saber realizar las actividades, pero no son conocimientos acumulados
- Son patrones de articulación del conocimiento con la inteligencia
- Representan el potencial para la realización de la acción conocimiento-inteligencia, así como conocimiento tácito-conocimiento explícito. (Machado, 2002)

Con base en lo anterior, se puede decir que la competencias se refieren a la capacidad de una persona para desenvolverse en los ámbitos de su vida personal, intelectual, social, ciudadana y laboral, por lo tanto, el desarrollo integral del estudiante debe dirigirse a la formación y evaluación de competencias. Por otro lado, el concepto de competencias muestra cómo se ha intentado encontrar la forma de mejorar el desempeño laboral, desde el ámbito educacional y organizacional.

La docencia no está ajena a este contexto y definitivamente debe aprender a entrar a un mundo donde se dice que la forma de realizar la docencia ya necesita cambiar, es decir, trabajar para acercar a lo que los alumnos y el sistema educacional requieren. (Salazar, 2007), competencias también están referidas a conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desempeñar una tarea ocupacional dada y deben expresarse en resultados valorados, por lo tanto, el valor de una competencia humana está dada por sus logros.

El Ministerio de Educación de Colombia (2003) plantea tres tipos de competencias:

- Básicas, relacionadas con lenguaje, matemáticas y ciencias

- Ciudadanas, se refieren a la capacidad de actuar en sociedad
- Laborales, son las necesarias como persona productiva

**¿Quién define las competencias?**

Hoy se sabe que las organizaciones tienen la necesidad de elaborar listas de competencias individuales que correspondan a las actividades estratégicas y a su cultura organizacional, y dado que las capacidades requieren el manejo de distintas formas de pensamiento y acción, se deben desarrollar constantemente las competencias necesarias para el éxito y formularse las siguientes preguntas:

- ¿Qué competencias son necesarias actualmente en las organizaciones?
- ¿Qué competencias se requieren para el éxito futuro de las organizaciones?
- ¿Cómo se puede medir el logro de las competencias requeridas? (Ulrich, 1997)

Existen distintos modelos que agrupan determinadas competencias consideradas esenciales desde el punto de vista del desempeño profesional. En la Universidad de Deusto Bilbao se establece una tipología de competencias que se consideran básicas y que pueden adquirirse durante el periodo académico universitario. Estas competencias son útiles y valiosas también en el desempeño profesional. (Ver tabla 1)

Las competencias en esta propuesta se clasifican en tres categorías

- Competencias instrumentales. Suponen una combinación de habilidades manuales y capacidades cognitivas que posibilitan la competencia

profesional. Incluyen destrezas en manipular ideas y el entorno en el que se desenvuelven las personas, habilidades artesanales, destreza física, comprensión cognitiva, habilidad lingüística y logros académicos-

- Competencias interpersonales. Suponen habilidades personales y de relación; es decir, a la capacidad, habilidad o destreza en expresar sentimientos y emociones aceptando sentimientos de los demás, se relacionan con la habilidad para actuar con generosidad y comprensión hacia los demás, previamente conociéndose a uno mismo. Implican capacidades de objetivación, identificación de sentimientos y emociones propias y ajenas que favorecen procesos de cooperación e interacción social.
- Competencias sistémicas. Suponen destrezas y habilidades relacionadas con la habilidad para planificar cambios que introduzcan mejoras en los sistemas entendidos globalmente para diseñas nuevos sistemas, requieren una combinación de imaginación, sensibilidad y habilidad que permite ver cómo se relacionan y conjugan las partes en un todo. Se requiere haber adquirido previamente las competencias instrumentales e interpersonales. Villa (2008:24)

Tabla 1
Tipología de competencias

| | | |
|---|---|---|
| Instrumentales | Cognitivas | Pensamiento: analítico, sistémico, critico, reflexivo, lógico, analógico, practico, colegiado, creativo y deliberativo |
| | Metodológicas | Gestión del tiempo, Resolución de problemas, Toma de decisiones, Orientación al aprendizaje (en el marco pedagógico, estrategias de aprendizaje), Planificación |
| | Tecnológicas | Uso de las TIC, Utilización de bases de datos |
| | Lingüísticas | Comunicación verbal, Comunicación escrita, Manejo de idioma extranjero |
| Interpersonales | Individuales | Automotivación, Diversidad e interculturalidad, Resistencia y adaptación al entorno, Sentido ético |
| | Sociales | Comunicación interpersonal, Trabajo en equipo, Tratamiento de conflictos y negociación |
| Sistémicas | Organización | Gestión por objetivos, Gestión de proyectos, Orientación a la calidad |
| | Capacidad emprendedora | Creatividad, Espíritu emprendedor, Innovación |
| | Liderazgo | Orientación al logro, Liderazgo |

Fuente: Villa y Poblete (2008).

Las organizaciones necesitan que el personal que realiza trabajos que puedan llegar a afectar la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias apropiadas. Estas competencias pueden ser adquiridas mediante un proceso formal de educación, entrando aquí las universidades a facilitar el desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, o bien mediante la formación directamente en la empresa, dando paso a la experiencia que puede ser un factor que indique que el individuo cuenta con dichas competencias.

La competencia se concibe entonces, como una combinación de educación, formación, habilidades y experiencias adecuadas, la cual de una u otra forma debe poder ser demostrada. No se requiere que una persona disponga de las cuatro cualidades, sino sólo de aquéllas que sean necesarias para una tarea específica. Cuando se asigna una persona a un trabajo en particular, deben considerarse las capacidades que necesitará para su desarrollo, probablemente se identifique la formación como una opción para conseguir desarrollar las habilidades necesarias.

Según L. Mertens (1996) los tipos de competencias se pueden dividir en:

- Competencias genéricas: se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, etc.
- Competencias básicas: son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras.

- Competencias específicas: se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y que no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, etc.).

Actualmente las pruebas intelectuales en las organizaciones, dentro del proceso de selección de personal, se refieren a pruebas de habilidades específicas, cuestionarios de personalidad, test proyectivos y entrevista psicolaboral, exámenes psicométricos, entrevistas bajo presión, exámenes de habilidades complementarias como son uso de software y uso de tecnologías de informática y de comunicación complementados con listados de competencias mediante paneles de expertos y la aplicación de inventarios de conductas exitosas, lo que aumenta la eficiencia de este proceso.

**Desarrollo de competencias**

En un contexto en el que se tiende a la flexibilización, con cambios tecnológicos muy fuertes y modificaciones en la organización de las empresas por efecto de la reestructuración productiva, donde la subcontratación entre empresas grandes y pequeñas se vuelve común, la polivalencia y rotación de puestos se convierten en habituales, se promueve el desempeño alternativo de varias ocupaciones calificadas y un cambio más frecuente del lugar de trabajo, resalta la importancia del desarrollo de competencias, apuntan Gallart y Jacinto (1995, p.5). "la lógica de las competencias" ha pasado al centro de la escena en las organizaciones, presentándose nuevas formas de reclutamiento, selección, promoción, capacitación, y remuneración del personal. El foco de atención ha pasado de las calificaciones a las

competencias, es decir, al conjunto de saberes, puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo (Gallart y Jacinto, 1995, p.2).

El desarrollo de competencias se describe como un conjunto de actividades ligadas a comportamientos objetivos, cuyo entrenamiento es guiado y supone la evolución de una persona en el perfil del rol que ocupa dentro de una organización, y por lo tanto, el progreso de su desempeño (Diego Escribano, 1999, visto en Valle 2006). Por su lado, Wood (1994) en Levy (1997) expone cuatro razones que en la actualidad distinguen al desarrollo de competencias.

El desarrollo de competencias no supone una relación de autoridad entre quienes definen las necesidades de formación y quienes se someten a ellas, sino que es una actitud que debe adoptar solo quien quiera desarrollar sus competencias, actitud que debe ser compartida y reconocida como tal por la organización.

La formación se centra en las personas que ya ocupan un puesto determinado, con el objetivo de hacerlas más eficaces, a diferencia de la formación tradicional, la cual tenía lugar antes de que el individuo ingresara a la organización.

Un plan de desarrollo no debe estar fundamentado en la formación tradicional sino en el desarrollo de las competencias y la gestión de las trayectorias profesionales

Y es precisamente, "la movilidad", postura activa y participativa la que le da originalidad al desarrollo de las competencias, la cual se concreta en la prioridad concedida al hecho de "aprender a aprender" (Levy, 1997).

Diego Escribano (1999) en Valle (2006) por su parte enfatiza la importancia de extender el desarrollo de competencias a toda la organización, lo cual en su opinión, resulta muy significativo para la misma, ya que "la sumatoria

sinérgica de los altos rendimientos deviene ineludiblemente en una ventaja competitiva".

**Aprendizaje Basado en Competencias**

El Aprendizaje Basado en Competencias (ABC) significa establecer las competencias que se consideran necesarias, no solo determinadas por las instituciones educativas sino también con la participación de las entidades profesionales y laborales, surgiendo así una propuesta de competencias transversales o genéricas que intentan delimitar las competencias esenciales en las distintas profesiones para las que capacita y prepara la Universidad sobre los conocimientos científicos y técnicos, su capacidad de aplicarlos en contextos complejos y diversos, integrándolos con sus propias actitudes y valores en un modo propio de actuar personal y profesionalmente. Villa (2008, p.29), también debe ser vinculado a la tecnología educativa, al enfoque sistémico y al enfoque curricular tecnológico. Salazar (2007)

El ABC es un enfoque de enseñanza – aprendizaje que requiere necesariamente partir de un perfil académico-profesional que recoja los conocimientos y competencias que se desea desarrollen los estudiantes. Las programaciones de su formación debe explicitar las competencias genéricas y especificas deseadas y distribuirlas en los cursos que configuren la titulación correspondiente, este enfoque requiere una gran coordinación y colaboración entre el profesorado para contribuir eficaz y eficientemente al desarrollo del perfil académico-profesional desde cada materia o asignatura. Villa (2008, p.30).

Lo primero que se debe hacer en un diseño basado en competencias es describir el contexto de referencia, es decir tiempo y espacio, ya que no es lo mismo describir las

competencias de años atrás donde no existía el impacto de las TICs, que describir el perfil para los mismos puestos ahora. Del mismo modo el lugar donde se describa la competencia varía de uno a otro (Vares, 2006), en Disla (2013), actualmente resulta ineludible la tarea de identificación de las competencias requeridas por los docentes para que impulsen una transformación del proceso enseñanza - aprendizaje que permita formar profesionales que asuman los desafíos de manera ética para enfrentar al mundo laboral, de manera flexible e innovadora y con una actitud abierta al aprendizaje permanente que hoy constituye la constante más relevante de nuestro tiempo (Mertens,1996).

Se percibe una influencia indirecta del modelo educativo basado en competencias en la formación permanente y el aprendizaje colectivo a partir de la experiencia, que el estudiante tiene que desarrollar, como nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, es decir desarrollar competencias laborales, para mostrar cierta conducta laboral (experiencia) en cierto tipo de situaciones y mercados, el mejor predictor del desempeño, y por lo tanto, el mejor predictor de contribución a la organización (Araneda y Calderón, 2000). Competencias que el estudiante universitario debe aprender a desarrollar dentro de su estancia en la universidad donde se está formando, como se afirma en el informe Bricall, (2000, p.96) en (Villa 2008) "las universidades han de contribuir también, de manera esencial, al desarrollo social, cultural y comunitario de su entorno local o regional. Asimismo, aportan audiencias significativas para las distintas formas de expansión cultural y científica, y son piezas clave para el fomento de espíritus críticos, para el seguimiento de creadores de opinión y para la aparición de líderes de la sociedad política y civil"

Incluir la formación de competencias en los estudiantes constituye uno de los elementos básicos para mejorar la calidad de la educación; por tanto, es un esfuerzo que debe quedar consignado en el plan de mejoramiento institucional. Se requiere de un enfoque que dé paso a una educación más integradora, que articule la teoría y la práctica, y garantice aprendizajes aplicables a la vida cotidiana. Thornton y Byham, (2009)

Dentro del ámbito laboral según Thornton y Byham, (1982) visto en Büchner (2001), proponen una lista de Competencias universales para los mandos superiores que se muestran en la tabla 2

Tabla 2
Competencias Laborales

| | |
|---|---|
| Presentación oral | |
| Comunicación oral | Negociación |
| Comunicación escrita | Espíritu de análisis |
| Análisis de los problemas de la empresa | Sensatez |
| Análisis de los problemas externos a la empresa | Creatividad |
| | Aceptación de riesgos |
| Atención a los problemas externos a la empresa | Decisión |
| | Conocimientos técnicos y profesionales |
| Planificación y organización | Energía |
| Delegación | Amplitud de intereses |
| Control | Iniciativa |
| Desarrollo de los subordinados | Tolerancia al estrés |
| Sensibilidad | Adaptabilidad |
| Autoridad sobre un individuo | Independencia |
| Autoridad sobre un grupo | Motivación |
| Tenacidad | |

Fuente: Thornton y Byham, (2009).

**Competencias Laborales**

La competencia laboral se integra por el conjunto de habilidades y conocimientos que al ser verificados en las situaciones de trabajo o en situaciones lo más cercanas a ellas, significan que una persona ha alcanzado el tipo y el nivel de desempeño esperado, y es entonces una manera de describir:

- Lo que una persona es capaz de hacer.
- La forma en la que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho.
- Bajo qué condiciones la persona tiene que demostrar su aptitud.
- Los tipos de evidencias necesarios para tener seguridad de que lo que se hizo se realizó de manera consistente, con base en un conocimiento efectivo y no como producto de la casualidad.

Expresado de otra manera, las competencias laborales son una mezcla de conocimientos, habilidades y características personales necesarias para obtener un determinado comportamiento que soporte un proceso de negocio y que sirven de patrón de referencia para el desempeño de una función productiva, considerando las posibles situaciones de contingencia del puesto de trabajo. (Grados,2002, p.65), generándose entonces, la base para seleccionar a las personas que desempeñarán una ocupación y evaluar la efectividad dentro del puesto (Temporal y Burnett,1990), en Salazar (2007), así las personas adquieren y desarrollan nuevas capacidades que les permiten enfrentar los nuevos retos de las organizaciones y sus mercados (Ontiveros, 2002).

Por lo que el objetivo de la selección por competencias es encontrar el candidato idóneo que se ajuste completamente con el perfil de competencias requerido en el puesto,

disminuyendo las brechas que existen entre las competencias del candidato seleccionado y las requeridas por el puesto (Wood y Payne, 1998), dando paso a un nuevo modelo de gestión de las organizaciones en el cual resaltan las competencias laborales que deben poseer las personas para poder dirigirlas y tomar decisiones, construyendo así una nueva alternativa para incrementar el rendimiento laboral y la motivación, pues las competencias son formas de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy, 1997). Según este autor, son además observables en la realidad del trabajo y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por otro lado, Boyatzis (1982) afirma que las competencias son características adyacentes a la persona y que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo o como emprendedor y que se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. (Ministerio de Educación de Colombia, 2003), Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo (Dalziel, Cubeiro y Fernández, 1996).

Como respuesta a los cambios que se están viviendo en la actualidad, en diferentes países se presentan regulaciones en materia de recursos humanos, de tal manera que éstos posean las habilidades necesarias para los empleos específicos a lo largo de la vida laboral.

Según Retamal (1996), en el ámbito ocupacional, las competencias son entendidas como "desempeños o ejecuciones en que los trabajadores muestran dominio de tareas específicas y cuyos resultados pueden ser productos o servicios valorados por empleadores y clientes", además deben aportar experiencia y conocimientos al proceso de producción, así como participar en la identificación, análisis y solución de problemas que merman la calidad y productividad dentro de la empresa. Esta transformación implica un trabajo intelectual y creativo de los individuos, es decir, capacidad para innovar y aprender continuamente. (Grados, 2002, p.161-163)

Por lo anteriormente expuesto puede decirse que las competencias laborales son un punto de encuentro entre el sector educativo y el productivo, por cuanto demuestran qué se debe formar en los trabajadores y los desempeños que deben alcanzar en el ámbito laboral, para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general a la demanda del nuevo mercado laboral. (Ministerio de Educación de Colombia, 2003)

Lo que se requiere ahora de la administración del talento humano es que aporte una fuerza de trabajo calificado que permita, por una parte, que las organizaciones aumenten su productividad y competitividad y, por otra, que los trabajadores amplíen sus posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral, así como de progreso y desarrollo profesional (Grados, 2002, p.161)

Los responsables de esta función deben adoptar una nueva posición, deben tratar de encaminar todos sus esfuerzos para contribuir al logro de las metas de su empresa, deben jugar el rol de socio estratégico, agente de cambio y gestor de relaciones. Ahora la misión de las áreas de

administración del talento humano debe ser *Ofrecer el personal adecuado, con las competencias necesarias, para el puesto idóneo y en el momento oportuno.* Dicho de otra manera, debe relacionar la estrategia de la empresa con el desempeño del personal para el logro de resultados.

Por lo tanto, las competencias laborales incorporan tanto acción como conocimiento, expresan la aptitud de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos de trabajo. Consiste en la capacidad demostrable de transferir habilidades, de resolver problemas y obtener resultados.

Los principales beneficios de contar con un sistema basado en competencias laborales son: (Grados, 2002, p.165)

- Proporcionar un lenguaje común en la organización para discutir, como lograr los objetivos.
- Las competencias están basadas en las estrategias de negocios y permite relacionar la estrategia de la división con su personal.
- El sistema constituye una herramienta para definir los conocimientos y habilidades de los empleados, requeridos para alcanzar los objetivos del negocio.
- El capital humano se interpretará ahora, en términos de "portafolio" de competencias disponibles para cada individuo.
- Servirán como base para desarrollar y retener talento clave de la empresa.
- Proporcionar objetividad en los procesos de la organización.

Este sistema ayuda a lograr los resultados esperados por la organización porque: (Grados, 2002, p.166)

- Asegura empleados con las habilidades requeridas para lograr los objetivos de la empresa.
- Permite comparar las habilidades actuales contra las necesidades del negocio.
- Permite racionalizar y redireccionar los programas de desarrollo para focalizarse en las habilidades más necesitadas.
- Permite identificar empleados con los conocimientos y habilidades adecuadas para asignación de proyectos específicos.
- Permite establecer estándares para la evaluación e incentivos de los empleados.

El hecho de que el conocimiento es hoy un recurso básico para la mejora continua de las organizaciones, conlleva a la necesidad de analizar cómo las personas conforman el soporte básico de cualquier organización, por lo que hay que comprender una organización como un sistema social (Rodríguez,2001) y un sistema socio-técnico (Chiavenato,2002), buscando sincronía entre los conocimientos, destrezas y habilidades requeridos por las organizaciones y los desempeños conductuales reales de las personas. Si no hay alineamiento entre el sentido de la organización y las conductas laborales de las personas, se dificulta el logro de las metas. (Flannery, et al., 1997)

**Estudio realizado por Great Place to Work®**

Para facilitar la gestión del conocimiento y compartir experiencias entre todas aquellas organizaciones que saben que el modo de conseguir los mejores resultados de negocio es mejorar la calidad de sus lugares, generar y evaluar las competencias de sus colaboradores, como es el caso de las competencias culturales, entre otras, realiza diferentes estudios,

entre los que destaca el ranking de las mejores empresas para trabajar a nivel mundial, Latinoamérica y México.

En México el Modelo y Metodología de Great Place to Work están certificados por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, A.C. también, Great Place to Work cuenta con el testimonio de la firma Grant Thornton, resultado de la exhaustiva auditoría a la que fueron sometidos sus procesos, así como la integración del ranking de Las Mejores Empresas para Trabajar en México. (Great Place to Work, 2016).

Por otro lado, y desde el punto de vista del empleador, The Great Place To Work Institute México (GPTW) realiza estudios sobre las empresas que realizan esfuerzos importantes por sostener una congruencia entre las competencias requeridas y lo que ofrecen a sus miembros, hoy llamados colaboradores, se retomó una encuesta realizada en 2004 (Espinoza, 2005) con respecto al desarrollo del talento humano con eficiencia, eficacia y armonía, recomendando cinco dimensiones para generar confianza: Credibilidad, Respeto, Justicia, Orgullo y Camaradería, sin olvidar las cuatro responsabilidades de un empresario: contribuir a crear fuentes de trabajo y generar empleo con el uso más adecuado de los recursos productivos (contribución al desarrollo económico del país); ser consciente de los efectos secundarios de su actividad o de las situaciones colaterales a su giro (desarrollo sustentable): comprender que en su empresa está dirigiendo a recursos humanos (desarrollo del talento humano) y asumir la corresponsabilidad social.

Hoy, 10 años después, las dimensiones para generar confianza: Credibilidad, Respeto, Imparcialidad, Orgullo y Compañerismo, algunas muestran un retroceso, siendo

el caso de Imparcialidad y Respeto, con un 77% cada uno (Great Place to Work, 2016).

Otros indicadores claves para las organizaciones que mostraron importantes avances en el último año son: Liderazgo y Competencias Culturales; Alineación Estratégica; Nivel de Colaboración y el de Compromiso. Éste último deja ver el grado de arraigo de los colaboradores del sector. (ver tabla 2)

En competencias culturales dentro de las organizaciones, destacan los avances de 82% en retención de talento (Reclutando y dando la bienvenida) y de 83% en Celebrando (medio para generar sentido de pertenencia y equipo). Las áreas de oportunidad que arroja la medición están en el reconocimiento (Agradeciendo) y Cooperando, con 71 y 70%, respectivamente.

GPTW recomienda a las organizaciones del sector trabajar para fortalecer esas competencias por medio de prácticas como el reconocimiento monetario y no monetario, y así capacitar a los líderes para que éstos reconozcan a los colaboradores, a quienes, finalmente, se debe compensar con beneficios únicos y especiales que fomenten una mejor calidad de vida para ellos y sus familias. (Great Place to Work, 2016)

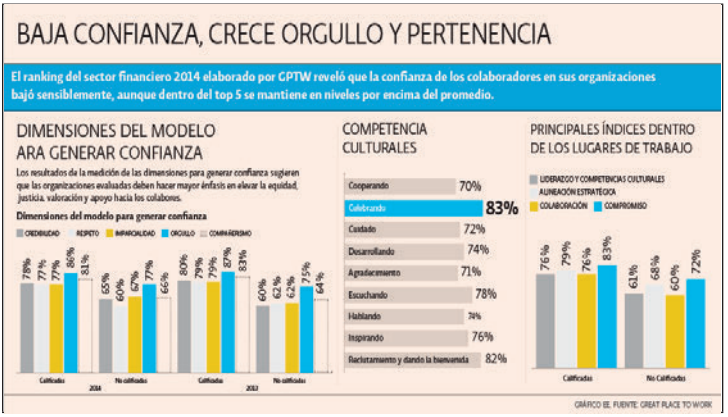
Great Place to Work® Investiga y reconoce a los mejores lugares de trabajo en más de 45 países alrededor del mundo. Tomando como base la información de más de 10 millones de colaboradores, este estudio sobre la excelencia en el lugar de trabajo y prácticas de liderazgo es el más extenso y respetado a nivel mundial.

La metodología de Great Place to Work® es rigurosa y objetiva, y marca un estándar global para definir excelentes lugares de trabajo. Los hallazgos se publican en forma anual

en los medios de negocio más prestigiosos, tales como Fortune, Gestión de Negocio y Le Figaro Economie. Los Rankings representan el reconocimiento más importante para los excelentes lugares de trabajo.

La visión de la cultura laboral que se obtiene a través de este tipo de estudio, permite ayudar a los colaboradores a desarrollar su lugar de trabajo, distinguiéndolo de la competencia. Por lo tanto, las listas de Las Mejores Empresas para Trabajar® son mucho más que publicidad y posicionamiento. Los reportes que se obtienen brindan conocimiento práctico y herramientas para la transformación del lugar de trabajo. (Great Place to Work: 2016)

Figura 2
Baja confianza, crece orgullo y pertenencia




Fuente: El Economista, (2014).

Desde el punto de vista del estudiante universitario, quien está adquiriendo conocimientos, destrezas y habilidades y actitudes y valores , busca empresas dónde poder desarrollar y adquirir esas competencias, y la oportunidad

de alcanzar el liderazgo y el deseo de recibir capacitación profesional para su desarrollo.

En 2015 Google, Pemex, Coca Cola y Bayer encabezaban las listas en las diferentes categorías, en 2016 éstas son acaparadas por la administración pública federal, especialmente en las áreas de Humanidades (con 38.33% de los encuestados) y Medicina (con 28.77%)" (Forbes: 2016)

**Reflexiones finales**

En la actualidad, el concepto de competencia es empleado y aceptado en las áreas de educación formal, formación continua y formación ocupacional. El concepto se usa para coordinar políticas de formación, planes institucionales y certificaciones profesionales.

Expresiones como "análisis de competencia", "certificación de competencia", "competencias clave", "unidades de competencia", son indicadores, por una parte, de una formación y de una valoración de cualidades personales, de las aptitudes o conocimientos necesarios para el ejercicio de una profesión.

La competencia es un amplio concepto que incorpora la aptitud para transferir las habilidades y conocimientos a nuevas situaciones dentro del área ocupacional. Contiene, la organización y planeación del trabajo, la innovación y manejo de actividades no rutinarias, incluye aquellas cualidades de efectividad personal que se requieren en el lugar de trabajo para tratar con trabajadores colegas, administradores y clientes (Fletcher: 1997)

Por otra parte se dice que por competencia laboral se entiende la capacitación de un individuo para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores en el desempeño de una función laboral a partir

de los requerimientos de calidad del sector productivo. En otras palabras, se trata de manifestar un saber (conocimientos), un saber-hacer (habilidades y destrezas) y querer hacer, (actitudes y valores) en el desempeño laboral, sin embargo la competencia laboral no refleja el comportamiento exclusivo puesto de trabajo o de una ocupación, sino su transferencia a grupos comunes de ocupación o a situaciones y condiciones de trabajo similares, correspondientes a funciones productivas determinadas.

Los responsables del desarrollo del talento humano deben adoptar una nueva posición, deben tratar de encaminar todos sus esfuerzos para contribuir al logro de las metas organizacionales, deben jugar el rol de socio estratégico, agente y facilitador del cambio y gestor de relaciones. Ahora la misión de las áreas de administración del talento humano debe ser *Ofrecer el personal adecuado, con las competencias necesarias, para el puesto idóneo y en el momento oportuno.* Dicho de otra manera, debe relacionar la estrategia de su organización con el desempeño del personal para el logro de resultados, una forma para lograr lo anterior es a través del modelo de competencias laborales incorporando nuevas situaciones dentro del área ocupacional donde el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, y actitudes y valores que al ser verificados, significan que una persona ha alcanzado el tipo y el nivel de desempeño esperado, demostrando su desarrollo profesional, la responsabilidad social, la ética empresarial, clima organizacional, el reconocimiento al trabajo, la remuneración y la integración de todo el personal, como ventajas competitivas dinámicas.

Con respecto a lo ofrecido por las organizaciones en cuanto a credibilidad, orgullo, respeto, imparcialidad y compañerismo, se puede decir que éstos, son aspectos

sobresalientes que el trabajador considera relevantes y que hacen a una organización atractiva para laborar en ella, y poder desarrollarse y adquirir nuevas competencias.

Con base a lo anterior se puede concluir que:

- El modelo de competencias resulta atractivo para organizaciones con un buen grado de profesionalización en la gestión del talento humano
- El interés por las competencias ha surgido mayoritariamente de la necesidad de lograr mejores resultados con la capacitación
- Existe poca comprensión de qué son las competencias y su alcance organizacional
- Hay disonancia entre lo declarado y lo observado
- Existe una asociación clara entre grupos de competencias y funciones de trabajo
- Se observa baja exigencia en la definición de los perfiles deseados
- Existe una tendencia a definir las competencias desde lo conceptual y no desde lo conductual
- Existe una evaluación cualitativa positiva del resultado de la aplicación del modelo de competencias.

Apuntan Gallart y Jacinto (1995, p.5), la "lógica de las competencias" ha pasado al centro de la escena en las empresas, presentándose nuevas formas de reclutamiento, promoción, capacitación, y remuneración del personal. El foco de atención ha pasado de las calificaciones a las competencias, es decir, al conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas de trabajo.

Un plan de desarrollo no debe estar fundamentado en la formación tradicional sino en el desarrollo de las

competencias y la gestión de las trayectorias profesionales, las cuales forman parte de una misma actividad, pues si se desea mover a una persona de un puesto a otro, además de estar en función de las capacidades del individuo y de la necesidad existente de cumplir con nuevas funciones, también lo está en función de desarrollar competencias útiles. Esto permite a cada individuo controlar la adquisición de las mismas y lograr, a su vez, la manera de alcanzar confianza en si mismo, como consecuencia de la experiencia directa emanada de la puesta en práctica de las competencias.

Es precisamente, "la movilidad", postura activa y participativa la que le da originalidad al desarrollo de las competencias, la cual se concreta en la prioridad concedida al hecho de "aprender a aprender". Según el autor se trata de "saber sacar partido" de las propias experiencias, adoptando una actitud crítica respecto a cómo éstas se perciben, y en relación a cómo se resuelven los problemas, analizando a su vez el propio comportamiento, identificando nuevos problemas y aprovechando estas observaciones (Levy, 1997).

Las instituciones de educación superior forman a personas para ejercer una profesión, y para ello es necesario desarrollar en ellas, los conocimientos, habilidades y actitudes necesarios, descritos en el perfil de egreso, donde considerando el perfil de ingreso del estudiante se determine un plan de estudios, que señale los objetivos que el alumno debe lograr a lo largo de su estancia en la universidad. (Rosal: 2007)

El Aprendizaje Basado en Competencias resulta una alternativa viable para dar respuesta a las necesidades del ámbito laboral, entendiendo por competencias el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, que al ser

verificados, significan que una persona ha alcanzado el tipo y el nivel de desempeño esperado.

## Referencias bibliográficas


• Alles M. (2004). *Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica.

• Araneda D y Calderón C. (2000). *Modelo de evaluación de competencias para la gestión de recursos humanos.* Santiago de Chile: Universidad Diego Portales.

• Becker, B. Huselid, M. & Ulrich, D. (2001). *The Human Resources Scorecard.* Boston: Harvard Business School Press.

• Chiavenato Idalberto. (2002). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.

• Boyatzis, R. (1982). "*The Competent Manager A Model for Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

• Dalziel, M. Cubeiro, J. & Fernández, G. (1996). *Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos.* España: Deusto.

• Disla, G. Y. (2013). Aprendizaje por proyecto: Incidencia de la tecnología de la información para desarrollar la competencia de trabajo colaborativo. *Ciencia y Sociedad*, 38, 691-717.

• Flannery, T. Hofrichter, D. & Platten, P. (1997). *Personas, desempeño y pago*. Buenos Aires: Paidós.

• Fletcher Shirley. (1997). *Competencia laboral Normalización, certificación, educación y capacitación, La nueva estructura*. México: Alhambra Mexicana.

• Gallart, Ma. Antonia & Jacinto Claudia. (1995). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación-trabajo. *Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo*, 2, 5.

• Grados, J. Beutelspacher, O. & Castro, M.A. (2002). *Calificación de Méritos, Evaluación de Competencias Laborales.* México: Trillas.

• Levy Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Gestión 2000,
• Machado, N. J. (2002). *Sobre la Idea de Competencia*. Sao Paulo: Artmed Editora.
• Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Montevideo: Cinterfor.
• Ontiveros Junco Humberto, J. (2002). Teorías de aprendizaje aplicadas en las organizciones. En Innovación, Confianza y Pequeña Empresa (135-153). México: UAM-X.
• Rodríguez, D. (2001). *Gestión Organizacional*. Santiago: Universidad Católica De Chile.
• Rosal Amador, Xochitl. (2007) XII semana de formación docente. Curso/taller: Planeación y diseño integral de clase. México: UAM-A.
• Salazar, B. Chiang & Vega Margarita. (2007). Competencias y educación superior. Un Estudio empírico. Horizontes Educacionales, 12, 23-35.
• Spencer, L. & Spencer, S. (1993). Competence at Work: models for superior performance. New York: John Willey & Sons.
• Ulrich Dave & Zadunaisky Gabriel. (1997). *Recursos Humanos Champions*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
• Villa Aurelio & Poblete, Manuel. (2008). *Aprendizaje basado en competencias*. Bilbao: Ediciones Mensajero.
• Wood, R & Payne T. (1998). *Competency based recruitment and selection*. New York: John Willey & Sons.

## Referencias hemerográficas

• Espinoza Claudia. (2005). Las 50 mejores empresas para trabajar. Expansión, 25, 52-71.
• Galindo Hernández Celvia. (2005). Pros y Contras del Messenger como nueva forma de comunicación. El Financiero, 10-A.

• Nieto, Gerardo. (2005) ¿Extinción o Transformación del trabajo?. El Financiero, 28.
• Rubio, Luis. (2005). De dónde y hacía dónde. Reforma, 23-A.

## Consultas en internet

• Büchner Adrian (2001), El modelo de competencias: mitos, realidades y formas. 25 de mayo de 2016 recuperado de http://www.compasslatam.com/publicaciones/Competencias.pdfcompetencias-laborales-alternativa-desarrollo-organizacional
• Gimon Alonso. (2001). Marco teórico del cambio organizacional. 28 de Julio de 2016, de Gestiopolis Recuperado de http://www.gestiopolis.com/marco-teorico-cambio-organizacional/
• Forbes Staff. (2016). Marco teórico del cambio organizacional. 28 de Julio de 2016, de Forbes México Recuperado de http://www.forbes.com.mx/las-empresas-donde-quieren-trabajar-los-estudiantes-mexicanos/#gs.iNdV6e0
• El economista (2014). Baja confianza, crece orgullo y pertenencia, 26 de Julio de 2016 Recuperado de http://www.eleconomista.com/infografias/2014/09/10,
• Ministerio de Educación de Colombia (2003). Competencias Laborales: Base para mejorar la empleabilidad de las personas, 15 de junio de 2016, Recuperado de www.colombiaaprende.edu.co/html/mediateca/1607/article...
• Temporal Paul, Burnett Ken, (1990) "Strategic Corporate Assignments and International Management Development", Journal of Management Development, Vol. 9 Iss: 5, pp.58 – 64 Recuperado de http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/02621719010000272
• Thornton y Byham, (2009) Principales enfoque de las competencias laborales Recuperado de http://competenciaslaboralesdiana.blogspot.mx/

• Valle Leon Isel. (2006). Curso Competencias Laborales: Una alternativa de desarrollo organizacional. 28 de Julio de 2016, Recuperado de http://www.mailxmail.com/curso-

## Otras Fuentes

• Le Boterf, G. (1996). Enfoque de gestión por competencias: Conferencia dictada para ejecutivos de recursos humanos, Santiago de Chile.

# Importancia y efecto de las tecnologías de la información y la comunicación en los gobiernos municipales

Leobardo Ruiz Alanís

**Introducción**

Abordar el tema de la utilidad de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en las administraciones municipales, lleva a señalar el concepto mismo de éstas y su forma de reconocimiento en la administración pública. El uso de las TIC en el gobierno y la administración pública, ya representa un amplio campo de estudio y de aplicación, ante ello se toma en cuenta su concepción, ventajas y componentes vinculados a su alcance de transformación interna y externa del ámbito administrativo.

Referirse a las TIC, en la gestión y operación de las administraciones municipales, convertidas en el estudio de caso de la presente investigación, implica realizar un análisis de los portales electrónicos como páginas web de los gobiernos, ahondando en su objetivo, oportunidad y ventajas que ofrecen en la labor administrativa. Todo ello permite elaborar una panorámica de ocho municipios mexiquenses; dos de la zona metropolitana de Toluca, cuatro de la zona metropolitana del Valle de México y dos alejados de dichas zonas, con el objeto de identificar la efectividad de su portal, con relación al uso de los ciudadanos que buscan resolver una necesidad vía electrónica; para así hacer un ejercicio de comparación con otros portales, específicamente de León, Morelia y Puebla, tomándolos como

la referencia para alcanzar el mejor funcionamiento de los mismos, a través de la evidencia empírica.

Al final del documento se propone una vía empírica de mejoramiento de la página Web municipal, el empleo de la metodología de políticas públicas para guiar el desarrollo de la correspondiente página , y también, la figura del "*Community Manager*" que es un funcionario versado en el diseño y aplicación de políticas públicas, de la mano con un profesional con conocimientos en informática que sepa diseñar estrategias de gobierno digital, ello como propuesta y recomendación, para detectar las necesidades del público y atender en el menor tiempo posible sus demandas, de servicios administrativos disminuyendo la lentitud y complejidad de trámites y servicios.

**Las tecnologías de la información y la comunicación y su aplicabilidad en la administración municipal**

Las TIC se conciben como la "infraestructura sustentada en las telecomunicaciones, a través de la cual se facilita la transferencia de información en comunicaciones, que incluso pueden utilizar diferentes lenguajes" (Lafuente, 1999, pp. 23-24), tecnologías que en la actualidad se encuentran en un proceso constante de avances y dominio, así lo que se considera vigente hoy, el día de mañana ya es obsoleto, lo que convoca a la actualización constante y sistemática de quienes las establecen y de quienes hacen uso de ellas.

El uso y aplicación de las TIC en la administración pública depende totalmente de las decisiones de los directivos que presiden las dependencias, órganos, instituciones o áreas de trabajo desde el ámbito federal, estatal y municipal; decisiones generalmente impulsadas con el objeto de modernizar su espacio de trabajo a fin de mejorar la

eficiencia de sus tareas con tecnologías, tales como: telefonía, computadoras, internet, portales electrónicos, fotocopiadoras, escáner, impresoras, terminales de cobro, etc., con el propósito de satisfacer demandas internas y externas (con relación a la prestación de servicios que se otorgan a los ciudadanos), contribuyendo así con la resolución de problemas en lo relativo a la eficiencia, eficacia, transparencia y rendición de cuentas, facilitando con ello una sana interacción con los ciudadanos, quienes esperan por parte del sector público una atención similar a la del ámbito privado, en lo que toca a la calidad y tiempo de respuesta al realizar un trámite o servicio. (Luna, Gil y Sandoval, 2015, p. 15).

Al interior de las organizaciones (back desk), las TIC disminuyen principalmente la complejidad en el área de archivo, ya que la documentación física se convierte en mínima, siendo mayormente electrónica, lo que permite que la información esté mejor organizada y tener fácil acceso a ella, ya sea para consulta o reproducción; así como facilita la comunicación interna de un servidor público a otro, o de un área a otra, lo que facilita compartir cierta documentación ahorrando con ello recursos y tiempos en la gestión de múltiples asuntos.

En la parte externa (front desk), que es en la que se busca profundizar en la presente investigación las TIC, constituyen una verdadera oportunidad de legitimación de la administración pública, ya que dependiendo de los tiempos de solicitud y prestación de un servicio, el ciudadano siente satisfechas sus demandas y por consiguiente se siente complacido con las acciones gubernamentales refrendandoles su confianza.

Ante ello y en particular, en la administración municipal la incorporación de las TIC en el proceso de gobierno

es importante por los alcances que tiene, tanto por su papel en la dinámica de vinculación entre gobierno y sociedad, como por su efecto en la estructura administrativa. Sin embargo, en el ámbito municipal se requiere, como condición inicial, un cuidadoso diagnóstico de las implicaciones de su uso, tanto en la burocracia local como efecto en la sociedad. (Ruiz, 2014, p, 233).

**¿Administración electrónica o gobierno digital?**

Al referirse las TIC en la administración pública, los estudiosos han debatido la denominación apropiada del término ya que en países angloparlantes y latinoamericanos se alude el concepto gobierno electrónico o gobierno digital, mientras que en algunos países de Europa, como España y Francia se le nombra administración electrónica. Ante esta disyuntiva, a grandes rasgos, se reflexiona sobre el término correcto a utilizar:

Gobierno electrónico o digital implica la incorporación de las TIC en las relaciones del Estado con la sociedad para fomentar la gobernabilidad democrática y fortalecer la gobernanza; el gobierno, la suprema instancia política del Estado y su labor cotidiana en la dirección política de la sociedad. Mientras que la administración electrónica de forma específica se basa fundamentalmente en la prestación y resolución de trámites y servicios, aunque de la mano de la política pero sin ir más allá de estos temas; además de que la esencia de la administración pública es dar cumplimiento a los fines públicos a través de la prestación de servicios a los ciudadanos, luego entonces, al ser aclarados ambos términos se deduce que la concepción correcta es administración electrónica; sin embargo, y por cuestiones de sumarse a la terminología en uso de los países de Latinoamérica, no

se utilizará en adelante administración electrónica, sino gobierno digital, con el objeto de lograr una mejor comunicación con los lectores del presente trabajo.

Así Ramón y Salvador (2005) definen al gobierno digital como la utilización de las TIC por parte de los gobiernos en la mejora de su gestión interna, para mantener una comunicación entre interlocutores, e involucrar a los ciudadanos y a las organizaciones públicas y privadas, con el objeto de acercarles una oferta de servicios e información acorde con sus necesidades. De esta forma, la comunicación propicia una relación nueva por medio de recursos tecnológicos, evitando frustraciones burocráticas, elevando la calidad de operación y atención de la administración pública, atendiendo sus tareas con eficiencia y eficacia para alcanzar con ellas la efectividad y dar cumplimiento al marco legal que la regula. En lo relativo a la rendición de cuentas se logra en forma óptima, ser transparente y mantener el acceso público a la información.

Contreras (2014) manifiesta tres ámbitos de prestación externa del gobierno digital, que constan de las siguientes etapas de desarrollo:

1. Prestación de servicios: A través del uso de portales electrónicos, mediante los cuales el ciudadano, y las organizaciones públicas o privadas tienen acceso a información para solicitar un servicio, realizar trámites y pagos con relación a los ingresos, de impuestos, derechos, productos, aprovechamientos y participaciones, entre otros. Así como para formular quejas o sugerencias sobre los servicios recibidos.
2. Oferta de información: Sustentada en páginas web con información solo de interacción, sin la

posibilidad de poder ejecutar un trámite o servicio vía electrónica, entre esta información se encuentran documentos del marco jurídico que regula la administración, transparencia y rendición de cuentas, directorios, datos históricos y turísticos, comunicación institucional en lo que toca a noticias, imágenes o videos.

3. Participación democrática: Con canales de comunicación permanente entre la ciudadanía e integrantes del gobierno; así como con direcciones y dependencias del mismo; con el objeto de lograr espacios de opinión, de consulta y de intercambio de ideas que generen un efecto y nuevos procesos en la toma de decisiones internas y en la definición de políticas públicas.

Con la atención de estos tres aspectos en cada portal electrónico o página web, se considera alcanzar el máximo desarrollo del gobierno digital de los municipios, ya que cada administración municipal es sujeta de actualización, y como se mencionaba, lo que hoy es actual mañana es obsoleto, por lo tanto al visitar un portal electrónico de un municipio cualquiera, el día de hoy puede parecer desarrollado, pero el día de mañana ya puede ser superado por otro portal de otro municipio. Esto da lugar a una gran movilidad en los llamados *"Ranking"* (clasificaciones).

El gobierno digital ofrece ventajas muy llamativas cómo también se enfrenta a desventajas muy importantes para su operatividad (Contreras, 2014, p. 75); en cuanto a las primeras se encuentran las siguientes:

- Reducción del tiempo de trámites
- Relación cercana entre el gobierno y los ciudadanos
- Acceso fácil a información precisa

- Ampliación de la participación en la toma de decisiones
- Apertura de canales de comunicación con los ciudadanos
- Incremento de la calidad de servicios
- Comunicación en tiempo real con los ciudadanos, organizaciones públicas y privadas
- Información oportuna de acciones, políticas, siniestros o catástrofes
- Atención de peticiones de manera expedita y oportuna

Lo que hace que cada día la administración federal, estatal y municipal, se preocupe y ocupe de la implementación de dicho gobierno digital, con el objeto de agilizar sus procedimientos tantos internos como externos con sus mismos servidores públicos y con los usuarios a los que brinda un servicio. Con este resalta que el gobierno digital

> ... proporciona servicios de más calidad y fácil acceso, estimula la actividad económica, sirve como apoyo en la difusión de programas y rendición de cuentas, sirve como guía de autogestión al ciudadano, incrementa la comunicación tanto al interior como al exterior del gobierno, genera certidumbre y confianza en el gobierno, informa a la población y crea un ambiente que facilita la participación. (Ruiz, 2014, p. 213).

Un aspecto desfavorable en el medio mexicano y latinoamericano, incluye las desventajas a las que se enfrenta y que se convierten en un factor de impedimento para el desarrollo óptimo de las Web y que consiste en la escasez de recursos financieros, para sostener proyectos para la construcción

de infraestructura electrónica de tecnología y asegurar los servidores o el equipo de cómputo; así como la carencia de recursos humanos, con los conocimientos adecuados y suficientes en el manejo de la infraestructura de telecomunicaciones, redes, estructuras, organizaciones, marcos legales y contextos electrónicos, principalmente en las zonas rurales y marginadas, dando lugar a la llamada brecha digital.

La brecha digital se convierte en una barrera que frena de alguna forma la modernización deseada, y el acercamiento con los ciudadanos, organizaciones públicas y privadas de manera constante y actualizada, al ser las TIC una necesidad de innovación en la administración pública. Pero ante ello cabe decir que las tecnologías no son el objetivo a alcanzar sino son una herramienta que ayuda a volver más eficaces y eficientes a las administraciones públicas. (Ruiz, 2014, p. 233).

**Portales electrónicos**

Como ya se ha mencionado, uno de las principales instrumentos utilizados por el gobierno digital son los portales electrónicos y páginas web, que en la actualidad son ya de uso cada vez más generalizado en México, y que reflejan con ellos una imagen de modernidad y transparencia, en el uso de cualquiera de los tres ámbitos de prestación externa anteriormente referidos, y así para que estos puedan ser impartidos se requiere de una base de datos ordenada para ponerla a disposición de los usuarios, que en este caso son los ciudadanos, las organizaciones públicas y privadas.

El portal electrónico es una "puerta de entrada integrada hacia el sitio web del gobierno y proporciona tanto a los ciudadanos y otros grupos externos como al personal interno del gobierno un único punto de contacto para el acceso

en línea a información y recursos del Estado" Gant, Gant, y Johnson (2002) citado en Luna, L. *et al*. (2015). Esta definición enfatiza los ámbitos de transformación interna y externa que implican las TIC; así como los ámbitos de prestación externa del gobierno digital. Con ello, el portal electrónico se convierte en un punto de acceso primordial a la información generada para la nueva operatividad de los servidores y a los trámites y servicios ofrecidos, dejando ver hasta lo más profundo, teóricamente, la oficina federal, estatal o municipal de la cual el usuario requiera un servicio o quiera conocer. La efectividad o nivel de funcionalidad de un portal electrónico, está en relación estrecha con lo señalado en los ámbitos externos del gobierno digital, más la búsqueda de una lógica entre su diseño y el trabajo operativo adecuado y pertinente del gobierno local, con el objeto de darle funcionalidad en cuanto a simplificación e innovación para efectos de modernización.

Su objetivo central es que "el usuario logre sus metas utilizando el mínimo esfuerzo posible. Así el portal no es eficiente si el ciudadano requiere demasiado tiempo o recurso de cómputo para obtener la información deseada u obtener los servicios deseados por parte del gobierno". (Luna, Luna y Picazo, 2014, p. 123). Por tanto, los portales deben ser accesibles desde cualquier explorador, aparato electrónico, lugar y de manejo fácil para los usuarios de los rangos de edad pertinentes.

Cada portal de los gobiernos locales, debe contener información de su gobierno de forma precisa; tales como: miembros del cabildo, directorio, instancias y dependencias, datos del municipio, datos históricos y turísticos, marco jurídico, sección de comunicación, trámites y servicios que se puedan consultar fácilmente en línea y que sean

oportunamente atendidas por los encargados de la página Web, igualmente, blogs, cuentas de correo, redes sociales como Facebook y Twitter por mencionar algunas; así como comunicación con el ciudadano. Es de aclarar que dichos requisitos pueden cambiar, aumentando o disminuyendo, de acuerdo con las características propias de los municipios, en lo que toca a la parte administrativa, política o social.

Las oportunidades que ofrecen los portales electrónicos, de acuerdo con Moreno (2014, p.24) son:

- Servicio durante las 24 horas
- Acceso fácil a la información pública y para la obtención de servicios administrativos
- Disminución de tiempo y dinero
- Ahorro de recursos financieros y del capital humano para las administraciones públicas que puedan disponer de ellos para otros fines
- Incremento en la productividad de los empleados públicos
- Mejor imagen por parte de la ciudadanía al notar una mejoría en los servicios prestados
- Mayor y más fácil coordinación con los diferentes órdenes de gobierno
- Apertura y regulación de empresas más ágil
- Mejoramiento de la comunicación Estado-Sociedad en el ámbito municipal, lo que sin duda se traduce en una mayor legitimidad de los gobiernos y las administraciones públicas

Oportunidades que para ser desarrolladas plenamente, deben ser precedidas por estrategias a seguir, en lo tocante a la información de prestación de servicios, oferta de información y participación democrática, que sea constantemente

actualizada, siendo útil y oportuna, considerando para su aplicación recursos humanos destinados específicamente a esta labor y bajo los conocimientos esenciales mencionados, en caso contrario se correría el riesgo de no ofrecer un gobierno digital de calidad y resistente al cambio; además al tener a servidores públicos específicos en el área de actualización de los portales será esencial para que ellos mismos al ver las necesidades de los ciudadanos aporten y coadyuven a la elaboración de políticas públicas para mejorar el servicio proporcionado desde los portales electrónicos.

Para un mayor conocimiento del nivel de desarrollo de los portales como herramientas de las TIC aplicadas en el gobierno digital, Gil y Martínez (2011, p. 441) muestran las etapas que ha seguido el gobierno digital desde sus inicios elementales, hasta las modalidades más avanzadas:

1. Presencia o presencia inicial: información gubernamental limitada, pocas páginas Web e información estática sobre la estructura y servicios del gobierno.
2. Informativa o presencia extendida: información dinámica, con mayor número de páginas web, con un portal principal como punto de entrada que permite el acceso a muchas páginas más del gobierno.
3. Interacción: los formatos pueden descargarse; la comunicación se establece por correo electrónico; se usan motores de búsqueda, chats, foros y otras formas de comunicación interactiva, brinda la posibilidad de configurar el uso de contraseñas para proteger datos o la identidad de los usuarios.
4. Transacción: incluye servicios en línea seguros, confiables y rápidos por internet, incluyendo

pagos electrónicos (por ejemplo uso de tarjetas de crédito por parte de los usuario); su portal es más organizado acorde a las necesidades de los ciudadanos y no a las estructuras gubernamentales, y ofrece la posibilidad de configurar el uso de contraseñas para proteger datos o la identidad de los usuarios.

5. Integración o integración vertical y horizontal: un portal de servicios con un solo punto de pago y envío (ventanilla única integral), que puede comprender: a) múltiples agencias pero una misma función y diferentes niveles de gobierno, b) múltiples agencias pero diferentes funciones y el mismo nivel de gobierno, y múltiples agencias, pero diferentes funciones y diferentes niveles de gobierno.
6. Participación política: que comprende diversas formas de participación de la ciudadanía en actividades relacionadas con gobierno, como pueden ser encuestas de opinión, voto electrónico y foros públicos en línea, entre otros.

Fases de desarrollo que en su aplicación pueden revolucionar la forma de actuar de las administraciones municipales, fomentando canales de relación con los ciudadanos, a través del incremento de nuevas funciones y servicios en línea como alternativas de vanguardia, superando los trámites y servicios tradicionales.

**Panorámica de municipios estudiados**

Como eje central de la investigación, el presente apartado tiene como objetivo principal, presentar una descripción de las acciones y características que en materia de gobierno digital, se están llevando a cabo en algunos municipios del

Estado de México, a través de la elaboración de una panorámica de ocho municipios correspondientes a la Zona Metropolitana de Toluca, a la Zona Metropolitana del Valle de México y otros alejados de ambas.

- Zona Metropolitana de Toluca (ZMVT): Toluca, Metepec
- Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM): Tlalnepantla, Naucalpan de Juárez, Atizapán de Zaragoza, Cuautitlán Izcalli
- Otros: Tenango del Valle, Atlacomulco

Municipios seleccionados por tener un alto índice de desarrollo humano (IDH) al "gozar de una vida larga y saludable, educación y acceso a recursos para gozar de una vida digna" (PNUD, 2015, p. 6) El promedio considerado de IDH es de 0.797 siendo el más alto de los municipios del Estado de México de 0.813.

Así mismo se retoman tres municipios de las entidades de Guanajuato, Michoacán y Puebla, y su índice de desarrollo humano es similar a los de la entidad Mexiquense, encontrándose en un promedio de 0.774. (PNUD, 2014).

- León
- Morelia
- Puebla

La descripción a realizar parte de la revisión y análisis de los portales electrónicos de los municipios, con relación a los procesos internos y los tipos de servicios que ofrecen al público por medio de su sitio Web. Portales que son resultado de las estrategias de los gobiernos municipales para modernizar sus administraciones públicas, llevando a la práctica la incorporación de las TIC. El análisis de los

portales electrónicos de los municipios enunciados, partió del acceso a cada portal, obteniendo el mayor cúmulo de información y datos posibles con base en lo señalado en los ámbitos de prestación externa de Contreras (2014) y considerando también el modelo sugerido por Gil y Martínez (2011), dividiendo los datos encontrados, para una mejor comprensión en cuatro categorías, referidas en cuadros que se dan a conocer posteriormente.

La primera categoría implica información y datos sobre el gobierno municipal; referente a cómo está constituido inicialmente por el cabildo, direcciones, organismos descentralizados, institutos, etc.; así como si existe la posibilidad de tener contacto directo con los servidores públicos que presiden cada área de la administración municipal.

La segunda categoría hace énfasis en datos con relación a la historia y turismo de los municipios, entendidos como sitios de interés por ciudadanos, que busquen conocer más sobre los mismos; además de señalar la existencia de un marco jurídico en el que se fundamentan sus acciones.

La tercera categoría representa el sentido estricto del gobierno digital ya que refiere los trámites y servicios que los municipios ofrecen a los ciudadanos; los seleccionados para la presente investigación son el servicio público de agua y el pago de impuesto predial, como dos de los ingresos principales para los municipios, por otra parte se señala la existencia de la transparencia y de la mejora regulatoria, como dos elementos asociados a la incorporación de las TIC, que ayudan a una mejor rendición de cuentas y a simplificar los procedimientos operativos con relación a la satisfacción de las demandas de los ciudadanos.

La cuarta y última categoría, aborda los enlaces de comunicación con los usuarios que visitan los portales

electrónicos, además de ver si cada portal ofrece la posibilidad de descarga de documentos de procedimientos operativos. Con relación a la primera categoría de la forma de llevar a cabo trámites, con la segunda categoría del marco jurídico y con la primera categoría en la obtención de directorios; así como, la descarga de imágenes y noticias de los mismos municipios.

El análisis de cada categoría, a través de los cuadros permitirá al lector comprender la situación o el nivel de desarrollo en el que se encuentran los municipios, con relación a la puesta en marcha del gobierno digital, dentro de sus esfuerzos de modernización administrativa, que conjuntamente lleva de la mano como herramienta la simplificación administrativa en la agilización de trámites, con el propósito de ser eficientes y eficaces en la atención de las demandas de los ciudadanos.

Es relevante referir que los municipios analizados cuentan con un portal electrónico, al cual se puede tener acceso de forma inmediata y ágil, desde cualquier dispositivo y navegador sin mayor problema, para ello se presentan los links de acceso siguientes (ver tabla 1):

Tabla 1
Página Web Municipal

| | Ayuntamiento | Página Web |
|---|---|---|
| ZMT | Toluca | http://www.toluca.gob.mx/ |
| | Metepec | http://www.metepec.gob.mx/ |
| ZMVM | Atizapán de Zaragoza | http://www.atizapan.gob.mx/ |
| | Cuautitlán Izcalli | http://cuautitlanizcalli.gob.mx/ |
| | Naucalpan de Juárez | http://www.naucalpan.gob.mx/ |
| | Tlalnepantla | http://www.tlalnepantla.gob.mx/ |
| Otros | Atlacomulco | http://atlacomulco.gob.mx/ |
| | Tenango | http://tenango.ayuntamientodigital.gob.mx/ |
| Modelos | León | http://www.leon.gob.mx/ |
| | Morelia | http://morelia.gob.mx/ |
| | Puebla | http://pueblacapital.gob.mx/ |

Fuente: Elaboración propia con base en información de los sitios Web.

Al tener acceso a cada portal electrónico, se puede visualizar de forma inmediata la innovación en su diseño por parte de la mayoría, a excepción de Tenango del Valle, ya que la imagen y funcionalidad de éste más tradicional que moderna, además de que cuenta con menores accesos por pestaña a la información del mismo municipio. Por otra parte se percibe la adecuada organización en la información y enlaces bien señalados, para obtener acceso a los datos, trámites o servicios que el ciudadano requiere, sin mayor trabajo.

De los municipios estudiados, cada uno ofrece al ciudadano o usuario del portal un menú con diferentes opciones, de las cuales se partió para elaborar las categorías descritas, de la primera característica (ver cuadro 2). Se alude

a la existencia de oferta de información detallada, sobre los miembros que integran el gobierno municipal, mencionando de algunos de ellos currículum académico, domicilio laboral, teléfonos de contacto y cargo que ocupan; respecto a la comunicación con los miembros del gobierno municipal, que retoma la participación democrática del modelo mencionado. Solo Atizapán de Zaragoza, Tlalnepantla, Atlacomulco y Tenango del Estado de México, hacen alusión a ella, a través del envío de un correo electrónico; y ello mismo sucede con los municipios de Morelia y Puebla; algunos dan la posibilidad de enviarlo desde el portal a través de una ventana destinada a ello, pero otros solo proporcionan el correo institucional para que el ciudadano lo haga a través de su cuenta de correo personal.

Tabla 2
Gobierno Municipal

| | Ayuntamiento | Gobierno | Comunicación con el cabildo | Directorio |
|---|---|---|---|---|
| ZMT | Toluca | X | X | X |
| | Metepec | X | | IPOMEX |
| ZMVM | Atizapán de Zaragoza | X | X | X |
| | Cuautitlán Izcalli | X | | X |
| | Naucalpan de Juárez | X | | IPOMEX |
| | Tlalnepantla | X | X | X |
| Otros | Atlacomulco | X | X | X |
| | Tenango | X | X | X |
| Modelos | León | X | | X |
| | Morelia | X | X | X |
| | Puebla | X | X | X |

Fuente: Elaboración propia con base en información de los portales electrónicos de los municipios.

La mayoría de los municipios estudiados muestra un directorio actualizado de los servidores públicos que laboran en el municipio; dando acceso a esta información mediante una pestaña del menú principal que tiene cada portal; sin embargo, en lo que toca a Metepec y Naucalpan de Juárez, su directorio se encuentra solo si se tiene acceso a la pestaña de transparencia y después en IPOMEX (Información Pública de Oficio Mexiquense), lo que complica encontrar dicha información. Es de aclarar que dentro del enlace que informa de los miembros del gobierno municipal o directorios, existe una presencia extendida o informativa, de las direcciones, dependencias, organismos descentralizados o institutos, ya que se permite acceder a diferentes páginas Web, a través de un enlace externo, para conocer y obtener información de cada entidad municipal, acorde a la necesidad del usuario.

Para completar la oferta de información de los municipios analizados, en la segunda categoría (ver cuadro 3) se revisó la consideración de datos históricos relevantes, para conocer el desarrollo del municipio, referente a lo urbano y a la estructura organizacional que lo define, y que como se observa los municipios de Atizapán de Zaragoza y Cuautitlán Izcalli no lo integran como parte fundamental de su portal, sumándose a la carencia del aspecto turístico, al igual que Atlacomulco. Por su parte la mayoría enuncia el marco legal que los regula, como por ejemplo el bando municipal, sus reglamentos y la Constitución del Estado, dentro de una pestaña específica que permite descargar los documentos, como parte de la interacción del modelo evolutivo de Gil y Martínez (2014); en algunos de ellos como Metepec y Naucalpan de Juárez; esta información no

es visible como la situación del directorio de la primera categoría, ya que solo es posible obtenerla desde IPOMEX.

Tabla 3
Información histórica, turística y jurídica

| | Ayuntamiento | Historia | Turismo | Marco Jurídico |
|---|---|---|---|---|
| ZMT | Toluca | | X | X |
| | Metepec | X | X | IPOMEX |
| ZMVM | Atizapán de Zaragoza | | | X |
| | Cuautitlán Izcalli | | | X |
| | Naucalpan de Juárez | X | | IPOMEX |
| | Tlalnepantla | X | X | X |
| Otros | Atlacomulco | X | | X |
| | Tenango | X | X | X |
| Modelos | León | X | X | X |
| | Morelia | X | X | X |
| | Puebla | X | X | X |

Fuente: Elaboración propia con base en información de los portales electrónicos de los municipios.

La tercer categoría, considerada como una parte fundamental y una de las razones de la existencia de los portales electrónicos en su adaptación y aplicación de las TIC, (ver cuadro 4) es resultado, de revisar las condiciones de transparencia en las que se encuentran estos municipios. Viendo que por Ley todos cuentan con Información Pública de Oficio a través del sitio de IPOMEX para el caso de los municipios del Estado de México, y para los de León, Morelia y Puebla cuentan con un link que hace referencia

literalmente a "Información Pública de Oficio"; sin embargo, estos últimos tres ahondan en mayor número de datos como por ejemplo: información fiscal, armonización contable, datos personales, entre otros. Situación similar al municipio de Tlalnepantla, que pone a disposición documentos de formatos fiscales e inventario de muebles; y Atizapán de Zaragoza con documentos de licitaciones e inventario de bienes, y que son documentos que pueden ser descargados.

En lo relativo a la mejora regulatoria, la mayoría de ellos a excepción de Tenango, tienen un apartado específico con documentos y la explicación correspondiente, señalando primordialmente, que forma parte de la simplificación de procedimientos en atención a los ciudadanos, en lo que toca a los municipios ajenos al Estado de México no lo tienen. La mejora regulatoria es una política propia del estado de México. Dentro de esta misma categoría se engloba la prestación de servicios de los ámbitos de prestación externa, mediante la búsqueda de la posibilidad de ejecución de trámites y servicios de parte de los ciudadanos, como ventaja propia del gobierno digital, al reducir o eliminar procedimientos burocráticos y tradicionales; así como permitir el ahorro de tiempo y recursos financieros en el cumplimiento de sus obligaciones.

Tabla 4
Información de transparencia, mejora regulatoria, trámites e ingresos

| | Ayuntamiento | Transparencia | Mejora Regulatoria | Trámites | Ingresos | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Agua | Predial |
| ZMT | Toluca | X | X | X | Línea Bancos | Convenio |
| | Metepec | X | X | X | Bancos | Bancos |
| ZMVM | Atizapán de Zaragoza | X | X | X | Línea | Línea bancos |
| | Cuautitlán Izcalli | X | X | X | | |
| | Naucalpan de Juárez | X | X | X | Línea bancos | Sin acceso |
| | Tlalnepantla | X | X | X | Tiendas | Línea bancos |
| Otros | Atlacomulco | X | X | X | | |
| | Tenango | X | | X | | |
| Modelos | León | X | | X | Línea | |
| | Morelia | X | | X | Línea | Línea |
| | Puebla | X | | X | Concesionado | Línea |

Fuente: Elaboración propia con base en información de los portales electrónicos de los municipios.

Es de señalar que todos los municipios mexiquenses enuncian en un enlace específico la palabra trámites y servicios; sin embargo, los trámites arrojan únicamente el procedimiento a seguir no de forma electrónica sino tradicional ante las oficinas correspondientes, dicho procedimiento da la opción de ser descargado. Esto de forma contraria al portal de León que se acerca a la etapa cuatro de transacción

y cinco de integración vertical y horizontal, aunque al tratar de hacer un trámite ante el municipio es necesario tener un registro previo con usuario y contraseña, si no se cumple con este requisito no es posible visualizar ni efectuar un trámite.

El pago del servicio público de agua potable, drenaje, alcantarillado, tratamiento y disposición de aguas residuales y predial, son dos de los ingresos municipales primordiales, el primero como un derecho y el segundo como un impuesto. Es por ello que los gobiernos municipales deben formular estrategias eficientes para la captación de dichos ingresos, simplificando sus procedimientos para que los causantes efectúen sus pagos de forma pronta y expedita. Una de las estrategias puestas en marcha es el pago en línea o pago en bancos, que como lo muestra el cuadro 4, la mayoría de los municipios optan por ambas o por una u otra forma. Sin embargo, hay municipios que no toman en cuenta estas oportunidades tales como Atlacomulco y Tenango, encontrándose en un rezago de modernización desde esta perspectiva.

Dos servicios y trámites que no se encuentran en los municipios mexiquenses, pero que los toma en cuenta Puebla y Morelia son para el caso del primero el pago de infracciones vía electrónica y la visualización de los recorridos del camión de basura; y del segundo el pago del derecho del alumbrado público de igual forma en línea.

La última categoría de análisis la refiere el cuadro 5 que aborda meramente oferta de información e interacción, a través de enlaces de comunicación institucional y redes sociales (Facebook y Twitter). Los municipios mantienen informados a los ciudadanos de las acciones que realizan, los programas que ejecutan, festivales y concursos; así como las

noticias más relevantes del municipio, todos ellos lo hacen así, a excepción de Tenango que en el portal no incluye redes sociales, consideradas hoy en día como las que generan un mayor efecto y forma de contacto con el público.

Tabla 5
Información comunicación, redes, opinión ciudadana y documentos.

| | Ayuntamiento | Comunicación Institucional | Redes Sociales | Opinión Ciudadana | Documentos descargables |
|---|---|---|---|---|---|
| ZMT | Toluca | X | X | X | X |
| | Metepec | X | X | X | X |
| ZMVM | Atizapán de Zaragoza | X | X | X | X |
| | Cuautitlán Izcalli | X | X | X | X |
| | Naucalpan de Juárez | X | X | X | X |
| | Tlalnepantla | X | X | X | X |
| Otros | Atlacomulco | X | X | X | X |
| | Tenango | X | | | X |
| Modelos | León | X | X | Chat en línea | X |
| | Morelia | X | X | X | X |
| | Puebla | X | X | X | X |

Fuente: Elaboración propia con base en información de los portales electrónicos de los municipios.

Dentro de la interacción enunciada también existe la posibilidad en todos los municipios estudiados de descargar documentos, imágenes y videos, para conservarlos y poder hacer un análisis sin necesariamente hacer uso de internet. De la misma manera se resalta la posibilidad de

participación mediante una ventana para escribir por correo electrónico al gobierno municipal en casi todos los municipios, a excepción de Tenango. Como resultado de la investigación se observa, que los esfuerzos de incorporación de las TIC en las administraciones municipales mexiquenses, resultan ser insuficientes.Los municipios de León, Morelia y Puebla muestran en sus portales un diseño e imagen más modernos y ofrecen gran variedad de servicios e información; por lo anterior se ve que estos municipios presentan un mayor grado de desarrollo de acuerdo con las etapas señaladas por Gil y Martínez.

La explicación de dichos resultados se vería sustentada en el caso de León, y Puebla en que son ciudades más grandes, con relación al número de habitantes, estas y tienden a ser más innovadoras, probablemente porque enfrentan un ambiente social, político y económico más diverso y que demanda soluciones innovadoras. (Gil y Martínez, 2011, P. 442). Mejorando sus herramientas de gestión de forma efectiva y eficiente para recuperar, administrar, organizar y conservar volúmenes grandes de información para facilitar los vínculos entre el gobierno, los ciudadanos, las organizaciones sociales y las entidades privadas.

Se considera que los municipios mexiquenses deben generar estrategias para aprovechar al máximo los recursos que tienen en materia tecnológica, a fin de proporcionar mayor oferta de información actualizada, con el propósito de una mejor transparencia y rendición de cuentas, acercándose a brindar una mejor calidad de prestación de servicios administrativos, de tal manera que se genere un ahorro de tiempo y recursos tanto de parte del municipio como de parte de los ciudadanos, dando apertura a un mayor número de trámites en línea donde no sólo se enuncie el

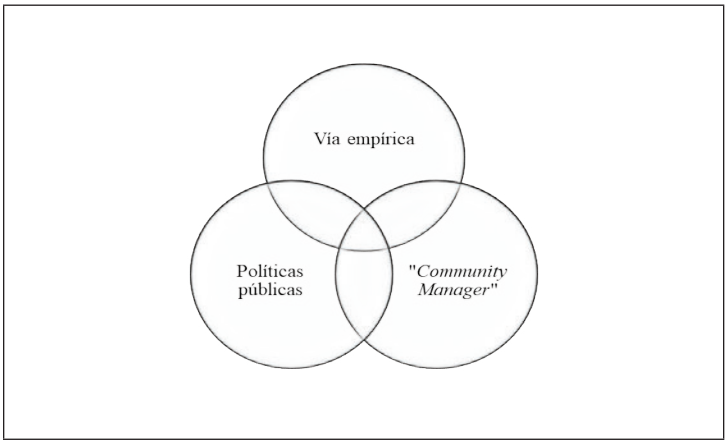
procedimiento a realizar sino que el ciudadano tenga la posibilidad de hacerlo a través del portal, sin tener la necesidad de acudir a una oficina administrativa; al igual que logre efectuar el pago de sus obligaciones tributarias. Se requiere que el contribuyente obtenga, como resultado de su transacción en línea un documento legal con el que pueda comprobar la realización del mismo, dando así confianza y seguridad para que más ciudadanos prefieran hacer los trámites mediante el gobierno digital.

Es importante aclarar que todos los portales de los municipios analizados en la presente investigación, no se encuentran tan desarrollados como se debiera y pudiera ya que la participación democrática, la interacción, transacción, integración vertical y horizontal; así como la participación política no se encuentra totalmente cubierta, se admite la existencia de elementos, pero aun así falta camino por recorrer, ante ello es importante que los gobiernos municipales consideren los portales como una estrategia fundamental de participación ciudadana, concientizando a sus habitantes a incrementar su uso, para implementar mecanismos de participación por el medio electrónico.

**Alternativas de solución para la alcanzar la mayor eficacia de los portales electrónicos locales**

Como culmen de la investigación desarrollada, para dar alcance a un nivel alto de desarrollo de los portales electrónicos en la incorporación de las administraciones municipales al gobierno digital, a partir de la incorporación de las TIC, se enfatizan la siguientes tres propuestas (ver esquema 1):

Figura 1
Alternativas de solución




Fuente: Elaboación propia

La primera sería (breve pero de significativa relevancia), que los municipios con un portal electrónico considerado como insuficiente, exploren y conozcan los avances de otros municipios que estén más avanzados en la materia, para así aprender y adoptar medidas tecnológicas, con el propósito de impulsarse y así redefinir su estrategia implementada en cuanto a diseño y operación en la oferta de información, y en la prestación de trámites y servicios en línea, a fin de mejorar sus servicios administrativos, mediante la innovación, calidad y seguridad; todo ello bajo los lineamientos que dispone la ley a la que se encuentran sujetos, recurriendo así a la opción o vía empírica para mejorar la eficiencia de su portal electrónico.

La siguiente propuesta es más desarrollada, y conlleva un periodo más largo y requiere de un proceso de investigación amplio y nutrido, para obtener mejores resultados, lo

que implica mayores recursos financieros y humanos para su operación. Dicha propuesta va con relación a la creación de una política pública enfocada al gobierno digital municipal, que detecte las necesidades de los usuarios de los portales electrónicos, para atender sus demandas de una forma efectiva y directa, donde se tenga la información y los trámites y servicios necesarios, pero teniendo cuidado de no implantar menos o más de los que realmente se requieran.

Para construir una política pública como conjunto de acciones y decisiones llevadas a cabo por diversos actores, es necesario en primer lugar, definir políticamente un problema como público, con el objeto de incorporarlo en la agenda política, para que pueda ser materializado. (Subirats, Knoepfel, Larrue y Varone 2012, p.127). Luego entonces, la hipótesis de que los portales electrónicos municipales se consideran insuficientes, para atender las demandas de los ciudadanos, en la prestación y atención de trámites y servicios administrativos, se vuelve inicialmente un problema, que entonces se considera público al ser un tema actual retomado por las administraciones municipales. Esto daría lugar a un estudio político-administrativo, en el que los servidores públicos vieran de forma clara la permanente necesidad de adoptar portales electrónicos a los municipios, para cercanía con los ciudadanos, convirtiéndose el problema en una dimensión de carácter institucional, para darle entrada a la agenda política (Subirats, *et al*. 2012, pp. 132-134).

Se insiste en que los municipios adopten esta propuesta como realmente necesaria, considerando la carencia de elementos en sus portales electrónicos y la insatisfacción de las demandas ciudadanas, como problema para ser debatido y ser incluido en la agenda política, para así ser definido y tratado como política pública. La detección del problema

dentro de la administración pública municipal, va a correr a cargo de los servidores públicos, quienes identifiquen los desajustes contenidos y propongan iniciativas o modificaciones a las políticas vigentes.

Enseguida se presentan las iniciativas y modificaciones que deberán pasar por un filtro de carácter operativo que de acuerdo con Subirats, *et al*. (2012), definan y precisen el problema político y que constan de:

- Intensidad del problema: Ver las consecuencias que ha tenido el manejo del portal electrónico de forma interna y externa.
- Perímetro o audiencia del problema: Alcance de sus efectos negativos sobre los servidores públicos y sobre los ciudadanos, la posibilidad de acceso de estos últimos al portal y el dinamismo de su manejo.
- Novedad del problema: Los portales electrónicos al ser una herramienta tecnológica, y estar contenidos en una página Web**,** son por sí mismos un problema novedoso, al que la mayor parte de los habitantes de un municipio tiene la posibilidad de acceso mediante un aparato digital y resolver una necesidad o demanda.
- Urgencia del problema: A los municipios el tener al día sus portales electrónicos y con mayores datos de información (prestación de servicios y participación ciudadana) se colocan en una posición de innovación y a la altura de municipios más desarrollados; además de que su finalidad de atención al ciudadano de forma eficiente y eficaz se puede ver cumplida.

Dimensiones que siendo claras para los servidores públicos, les permitirán de forma objetiva hablar de la situación problemática y agendarla de forma política, para empezar a trabajarla en las etapas que la constituyen y darle respuesta, recordando que toda política pública lleva un proceso paso a paso en el tiempo, procediendo a múltiples retroacciones y procesos de aprendizaje colectivo. (Subirats, *et al*. 2012, p. 150).

El municipio que desee adoptar la propuesta debe tomar en cuenta que toda política pública no es eterna y que siempre debe redefinirse y reconstruirse en el tiempo, primordialmente en los aspectos tecnológicos, hay que recordar que lo que hoy es moderno mañana es obsoleto y la información, prestación de servicios y participación ciudadana es muy cambiante y va acorde con las situación administrativa, política y económica a la que se enfrentan tanto los servidores públicos como los habitantes de determinado municipio.

La última propuesta se aboca a una de las desventajas del gobierno digital, en los municipios al referirse a la carencia de personal con los conocimientos suficientes para el manejo específico de las herramientas tecnológicas; ésta se encuentra estrechamente vinculada con una tendencia futurista de un funcionario que propone Jara (2012, p. 482) denominado "*Community Manager*" que consiste de un profesionista preparado específicamente para trabajar en comunidades "*online*", con conocimientos para analizar el comportamiento de los usuarios de ciertas páginas y saber perfectamente el tipo de contenido que manejan y requieren.

La ventajas que ofrece este tipo de profesionista en el gobierno digital y su labor directa en la administración pública, es la de fungir como un servidor público destinado a la labor del portal electrónico y páginas Web del municipio,

encargado de actualizar y detectar las necesidades del ciudadano con relación a los servicios administrativos, manteniendo viva y dinámica la plataforma del portal municipal, a través de la planeación de estrategias de presencia en redes, establecer canales de comunicación efectivos y fluidos con los ciudadanos, en un proceso de retroalimentación para determinar las herramientas y elementos necesarios; así como generar compromiso en el ciudadano para colaborar con las acciones y servicios ofrecidos de forma electrónica.

La propuesta de la presente investigación, es con la finalidad de contribuir con los gobiernos municipales en sus deseos de innovación y modernización administrativa desde sus portales electrónicos para ofrecer servicios administrativos en línea de forma efectiva, satisfaciendo las demandas ciudadanas en primer lugar; así como dar cumplimiento cabal a la Ley de Gobierno Digital del Estado de México y Municipios. Dicha Ley fue promulgada a inicios del presente año y regula la implantación y características del gobierno digital en los poderes ejecutivo, legislativo y judicial; así como en las notarías públicas y los municipios del Estado.

> De acuerdo con el Artículo 2. Son sujetos de la Ley
> II. Los ayuntamientos, las dependencias y entidades de la administración pública municipal, previstos en la Ley Orgánica Municipal del Estado de México y en los bandos y reglamentos municipales respectivos. (Ley del Gobierno Digital del Estado de México y Municipios, 2016).

Como sujetos de la Ley, los municipios "deberán transformar sus portales informativos en transaccionales, para que

las personas puedan realizar de manera ágil y sencilla los trámites y servicios electrónicos que ofrecen en sus respectivo a ámbitos de competencia…" (Ley del Gobierno Digital del Estado de México y Municipios, 2016). Con esta disposición los municipios del Estado quedan obligados a desarrollar el gobierno digital, por tanto este desarrollo no será resultado sólo del afán de otorgar mejores servicios, sino una obligación impuesta por la ley.

La propia ley obliga al desarrollo institucional del gobierno digital, lo que evitará en lo futuro el uso de la Web municipal como mero escaparate de los gobernantes en turno que la empleen para *el culto a la personalidad* del presidente municipal. Efectivamente no es raro que el diseño de la imagen del portal municipal cambie cada tres años a capricho de las nuevas autoridades locales, esta falta de institucionalidad podrá superarse mediante la planeación, la justificación y desarrollo de los portales municipales, una vez que se aplique la nueva Ley en forma plena.

**Conclusiones**

Sin duda, la adopción y aplicación de las TIC en las administraciones públicas municipales, mediante el gobierno digital, como estrategia de modernización e innovación para una mejor transparencia y rendición de cuentas; así como la satisfacción de las demandas ciudadanas, implica un gran esfuerzo y uso de múltiples recursos tanto humanos como financieros, considerando los limitados medios de que disponen la mayoría de los municipios.

El propósito de la investigación fue hacer un análisis del manejo del gobierno digital, en los gobiernos municipales, en sus portales electrónicos, a partir de una revisión y un estudio a partir de una selección de ocho municipios

del Estado de México y los municipios de León, Morelia y Puebla, considerados como ciudades con desarrollo similar en sus portales.

El análisis mostró que los portales de León, Morelia y Puebla contienen el mayor número de elementos de oferta de información y prestación de servicios, en comparación con los municipios mexiquenses, que si bien tienen contenido de los elementos referidos, principalmente de oferta de información, aún presentan insuficiencias en el manejo de sus portales; desde el diseño, y los servicios administrativos que se pueden dar por vía electrónica. Mientras que que todos los municipios estudiados aún carecen de canales de comunicación permanente entre la ciudadanía e integrantes de gobierno, como forma de participación democrática a fin de tener un efecto en las decisiones institucionales.

Con el fin de dar un giro hacia adelante y lograr que los municipios alcancen un mejoramiento en sus portales electrónicos, se presentaron tres propuestas que pueden ser factibles y tomadas en cuenta por los municipios, considerando sus condiciones políticas, administrativas, económicas y sociales.

La primera sería mediante la vía empírica que consiste de seguir el ejemplo de otros portales municipales para mejorar el propio; la segunda en definir en primera instancia como problema público la insuficiencia de los portales electrónicos para atender las demandas de los ciudadanos en la prestación y atención de trámites y servicios administrativos, llevándolo al debate público y de allí a la agenda política y ser considerado como política pública, para darle alternativas de solución; y por último, la tercera propuesta que se combina con las dos primeras, que es con relación a

la participación de un profesionista conocido como "*Community Manager"* con conocimientos de las TIC, que aplicados al gobierno digital detecte los servicios más solicitados por los ciudadanos y dinamice las plataformas de los portales, para brindar servicios de calidad

## Referencias bibliograficas


• Contreras, L. (2014). El cambio institucional y el gobierno electrónico. En Ruiz, L., Morales, J. M. y Contreras, L. Perspectivas del Gobierno Electrónico Local en México (P. 57-85). México: Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Academia Internacional Ciencias Político- Administrativas y Estudios del Futuro e Instituto de Administración Pública del Estado de México.

• Gil, J. R. & Martínez, M. G. (2011). Tecnologías de información y comunicación en las administraciones públicas municipales de México. En Cabrero, E. & Arellano, D. Los gobiernos municipales a debate: un análisis de la institución municipal a través de la Encuesta INEGI 2009 (p. 433-443). México: CIDE.

• Jara, Iskiam. (2012). Las redes sociales y la administración local. En Almonacid, V. Hoja de ruta hacia la administración local electrónica. Protocolo de actualización para pequeños y medianos municipios (p. 474-505). España: El consultor de los ayuntamientos.

• Lafuente, R. (1999). Biblioteca digital y orden documental. México: UNAM y Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas.

• Ley del Gobierno Digital del Estado de México y Municipios. (2016). Recuperado de http://legislacion.edomex.gob.mx/node/13789

• Luna, L. F., Gil J. R. y Sandoval, R. (2015). Avances y Retos del Gobierno Digital en México. México: Instituto de Administración Pública del Estado de México, Universidad Autónoma del Estado de México y Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

• Luna, L. F. Luna, D. y Picazo, S. (2014). Dualidad tecnológica y procesos de transición en el gobierno del Estado de Puebla. En Ruiz, L., Morales, J. M. y Contreras, L. Perspectivas del Gobierno Electrónico Local en México (p. 117-144). México: Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Academia Internacional Ciencias Político- Administrativas y Estudios del Futuro e Instituto de Administración Pública del Estado de México.
• Moreno, R. (2014). Prologo. En Ruiz, L., Morales, J. M. y Contreras, L. Perspectivas del Gobierno Electrónico Local en México (p. 15-26). México: Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Academia Internacional Ciencias Político- Administrativas y Estudios del Futuro e Instituto de Administración Pública del Estado de México.
• PNUD. (2015). Índice de Desarrollo Humano para las entidades federativas, México 2015. Recuperado de http://www.mx.undp.org/
• PNUD. (2014). Índice de Desarrollo Humano Municipal en México. Recuperado de http://www.mx.undp.org/content/mexico/es/home/library/poverty/idh-municipal-en-mexico--nueva-metodologia.html
• Ruiz, L. (2014). Gobierno electrónico y el municipio en México, hacia un nuevo enfoque de gestión. En Ruiz, L., Morales, J. M. y Contreras, L. Perspectivas del Gobierno Electrónico Local en México (p. 201-244). México: Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Academia Internacional Ciencias Político- Administrativas y Estudios del Futuro e Instituto de Administración Pública del Estado de México.
• Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C. Varone, F. (2012). Análisis y gestión de políticas públicas. España: Ariel.

# Fomento a la cultura de emprendimiento en la educación básica pública en México

Karen Berenice Zárate Jiménez

**Introducción**

El tema de la educación básica a nivel mundial ha sido investigado con mayor frecuencia a partir de que las necesidades de las organizaciones y los países han cambiado con el desarrollo digital. Por tal razón, se analiza si los programas de estudio están respondiendo a nuevas formas de empleo y al desarrollo de habilidades relacionadas con liderazgo, innovación, creatividad y emprendimiento, conceptos que han sido estudiados por la Administración.

Desde principios del año 2000 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) recomendó a los países miembros efectuar acciones tendientes a la incorporación de temas de emprendimiento en todos los niveles educativos. En el caso de México estas recomendaciones se han tomado en cuenta a partir de la educación media superior hasta la superior, sobre todo, en bachilleratos y programas universitarios de corte tecnológico y de áreas económico administrativas. Sin embargo, en la educación preescolar, primaria y secundaria no se cuenta a la fecha con propuestas, decretos o leyes que consideren la inclusión de la enseñanza del emprendimiento en el currículum como sucede en una gran cantidad de países pertenecientes a la OCDE,

> por lo que se puede afirmar que existe un rezago en la temática (CCE, 2003; CE, 2004)."[1]

Lo anterior deja ver que las escuelas de educación básica pública en México siguen optando por modelos educativos que preparan a los alumnos principalmente para ser empleados y dejan de lado el fomento de la cultura del emprendimiento, a pesar de que, en principio, su visión está encaminada a que los alumnos respondan a las necesidades actuales, como se observa a continuación:

> Brindar una educación de calidad incluyente, plurilingüe y pluricultural, basada en competencias que respondan a las exigencias de nuestro tiempo; que cumpla con estándares de calidad que permitan la incorporación de los avances tecnológicos de los medios informáticos en el proceso de enseñanza aprendizaje, la evaluación permanente de los aprendizajes en el aula; y que además acredite, reconozca y promueva la certificación anticipada de las alumnas y alumnos con aptitudes sobresalientes y/o talentos específicos; para que todos logren insertarse con éxito en la sociedad del conocimiento.[2]

A pesar de que el panorama muestra la poca iniciativa en temas de emprendimiento en educación básica para México, ya hay algunos programas que ha iniciado el país conforme a lo sugerido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE):

---

1) Damián Simón, Javier. "Sistematizando experiencias sobre educación en emprendimiento en escuelas de nivel primaria", Revista Mexicana de Investigación Educativa, México, Vol. 18, Núm. 56, 2013, p. 160.
2) Subsecretaría de Educación Básica, "Filosofía", consultado en *http://basica.sep.gob.mx/seb2010/interiores/interiores_filosofia.html.*

> No obstante, en nuestro país se está empezando a reconocer la importancia de incorporar la Educación en Emprendimiento (EE) en el nivel básico, ejemplo de lo anterior es el esfuerzo coordinado entre la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) y la Fundación Educación Superior-Empresa (FESE), organismos que en el marco del Programa de Fomento a la Actitud Emprendedora están desarrollando el subprograma Mi primera empresa: Emprender jugando, con estudiantes que cursan el quinto y sexto grado de primaria en todo el país.[3]

El programa "Mi primera empresa", está respaldado por instituciones de educación superior que permite a sus alumnos realizar prácticas profesionales asesorando a estudiantes de quinto y sexto grado de primaria para crear una empresa infantil, lo cual es una iniciativa del gobierno con mira hacia la cultura del emprendimiento que debe ampliarse y tener mayor difusión. Fuera del campo académico, existen iniciativas para formar emprendedores desde temprana edad como es el caso de *Business Kids* de María del Carmen Cabrera, quien asegura que "optar por incorporar las prácticas empresariales a los programas escolares de los pequeños es fundamental porque ayuda a desprenderse de los posibles temores que genera comenzar un emprendimiento y los entusiasma con la idea."[4]

La directora de *Business Kids* es consultora de negocios y enseña a niños a adquirir la cultura del emprendimiento,

3) *Op. Cit.* Damián Simón, Javier, p. 160.
4) Universia México, "La cultura emprendedora debe inculcarse desde pequeños", 14 de octubre de 2013, Consultado en http://noticias.universia.net.mx/en-portada/noticia/2013/10/14/1055850/cultura-emprendedora-debe-inculcarse-pequenos.html.

para lo cual los incita a crear sus propias empresas y a desarrollar sus planes de negocios a través de juegos.

> Según indica el Global Entrepreneurship Monitor (GEM), en México los emprendedores tienen entre 45 y 68 años, a diferencia de lo que sucede en muchas otras economías donde la franja etaria se ubica entre los 18 y 34 años. Cabrera justifica la falta de una cultura emprendedora en los jóvenes al hecho de que el sistema educativo no ha prestado atención a la economía en los niveles básicos, limitando el aprendizaje de los niños y no brindándoles las herramientas necesarias o los valores para crear sus propios negocios.[5]

Es claro cómo existen emprendedores actualmente que se preocupan por compartir su experiencia y brindar las herramientas necesarias para impulsar el espíritu emprendedor. Tal es el caso de Carmen Cabrera que ha decidido comenzar desde los niños, pues está convencida que el sistema educativo está atrasado en estos temas y por el momento se puede comenzar apoyando con iniciativas fuera de las aulas.

Todo lo anterior permite ver el panorama educativo público a nivel básico en México, lo cual marca las pautas para desarrollar una investigación que resalte la importancia del fomento del emprendimiento desde niveles de educación básica.

El presente estudio se enfoca en las escuelas básicas públicas, además de que éstas concentran la mayor parte de estudiantes del país, los programas de estudio no varían de una escuela a otra como en las escuelas privadas, donde ya

5) *Idem.*

en la actualidad se imparten materias ligadas al emprendimiento, o bien, ferias donde los estudiantes desarrollan sus ideas de negocios.

El emprendimiento se entiende como las actitudes o conductas que mueven a una persona o grupo de personas a innovar y tomar el liderazgo para desarrollar un proyecto en mente, observando el panorama y los riesgos que se le presentan. Esto a partir de una cultura de emprendimiento, con la finalidad de llevar sus ideas a la práctica para resolver problemas sociales o satisfacer necesidades de la gente.

## Marco referencial

### *Educación básica pública en México*

Una organización educativa o escuela es aquélla que impulsa la enseñanza-aprendizaje de los individuos en una sociedad. Esto para lograr que los estudiantes se integren a las necesidades y exigencias de su entorno en un futuro y que utilicen las herramientas dadas durante su preparación para transformar el medio en el que se desenvuelven.

La educación básica en México está integrada por el nivel preescolar, primaria y secundaria, los cuales están regidos por la Secretaría de Educación Pública y específicamente por la Subsecretaría de Educación Básica.

La Subsecretaría de Educación Básica tiene como misión "…garantizar el derecho a la educación pública y gratuita de todos los niños, niñas y jóvenes, como lo estipula el artículo tercero constitucional, mediante la elaboración y el establecimiento de normas que aseguren la igualdad de oportunidades para acceder, permanecer y obtener los resultados de una educación de calidad, donde adquieran los conocimientos y desarrollen las competencias necesarias

para su formación ciudadana, a fin de que aprendan a ejercer con responsabilidad sus derechos y obligaciones y puedan continuar superándose a lo largo de su vida como buenos ciudadanos mexicanos."[6]

Los planes de estudio que se imparten durante esta etapa se perciben en la Tabla 1.

Tabla 1
Planes de estudio educación básica en México

| Nivel | Edad | Grado | Materias |
|---|---|---|---|
| Preescolar | 3 a 5 años | Primero, segundo y tercero | Lenguaje y Comunicación, Exploración y Conocimiento del Mundo, Desarrollo Personal y Social, Pensamiento Matemático, Desarrollo Físico y Salud, Expresión y Apreciación Artísticas |
| Primaria | 6 años | Primero y segundo | Español, Matemáticas, Exploración de la Naturaleza y la Sociedad, Formación Cívica y Ética, Educación Artística, Educación Física |
| | | Tercero | Español, Matemáticas, Ciencias Naturales, La Entidad donde vivo, Formación Cívica y Ética, Educación Artística, Educación Física |
| | | Cuarto, quinto y sexto | Español, Matemáticas, Ciencias Naturales, Geografía, Historia, Formación Cívica y Ética, Educación Artística |

Fuente: Elaboración propia con información publicada en portal de la Secretaría de Educación Pública (http://www.sep.gob.mx) abril de 2016.

6) Op. Cit. Subsecretaría de Educación Básica, "Misión".

Tabla 1
Planes de estudio educación básica en México

| | | | |
|---|---|---|---|
| Secundaria | 12 años | Primero | Español, Matemáticas, Biología, Geografía de México y del Mundo, Educación Física, Tecnología, Artes |
| | | Segundo | Español, Matemáticas, Física, Historia, Formación Cívica y Ética, Educación Física, Tecnología, Artes |
| | | Tercero | Español, Matemáticas, Química, Historia, Formación Cívica y Ética, Educación Física, Tecnología, Artes |

Fuente: Elaboración propia con información publicada en portal de la Secretaría de Educación Pública (http://www.sep.gob.mx) abril de 2016.

Según el censo del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en México existen 207 mil 682 planteles de educación básica, 86.4% son públicas y 13.6% particulares, de las cuales 42.5% son primarias, 40.1% preescolar y 16.7% secundarias.

Al total de escuelas de educación básica asisten más de 25 millones de alumnos, (55.8% asiste a primaria, 25.6% a secundaria, 18.3% a prescolar y 0.3% a centros de atención especial) y laboran más de dos millones de trabajadores, entre profesores y personal administrativo.

Al tener datos del sector educativo básico en México, ahora es importante conocer cuál es el panorama del emprendimiento en dicho país, de tal forma que se determine qué papel ha tenido la educación en la formación de emprendedores.

**Emprendimiento en México**

Emprender significa ir siempre un paso adelante, innovar y estar alerta al futuro para construir el presente. El término se asocia casi siempre a aquellas personas que inician un

negocio y generan autoempleo, sin embargo, también es importante utilizar el concepto para definir a aquellas personas que como empleados tienen la capacidad de innovar en su área para mejorar a la organización.

"Según datos oficiales de la Secretaría de Economía y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, las PYMES contribuyen al 48% del producto interno bruto del país. De ahí, el 91% corresponde a servicios, manufactura y comercio. Esto es, solamente el 9% del producto interno bruto es producido por emprendedores en sectores convencionalmente considerados como de innovación, los mismos sectores considerados en el análisis del GEDI." A pesar de que 7 de cada 10 empleos en México son generados por PyMES, de acuerdo a información del INEGI, diversos factores como inversión informal, corrupción, capacidad de desarrollar y adoptar nuevas tecnologías, educación superior, nivel tecnológico profesional, capital humano e internacionalización no permiten que nuestro país avance en temas de emprendimiento, por lo cual el Índice Global de Emprendedurismo y Desarrollo coloca a México en el lugar número 87 de 132 países en 2016.

En América Latina, México se ubica en el lugar 4 de 12 países (Tabla 2), en lo referido a la tasa de emprendimiento naciente. Dicha lista está encabezada por Ecuador quien tiene una actividad emprendedora mucho mayor que la de nuestro país, según datos de Global Entrepreneurship Monitor (GEM) de 2015 a 2016.

Tabla 2
Ranking de emprendimiento
en América Latina

| Region | Economy | Nascent Entrepreneurship Rate | |
|---|---|---|---|
| | | Rank/60 | Value |
| Latin America & Caribbean | Argentina | 10 | 11.7 |
| | Barbados | 11 | 11.5 |
| | Brazil | 27 | 6.7 |
| | Chile | 6T | 16.5 |
| | Colombia | 9 | 15.6 |
| | Ecuador | 1 | 25.9 |
| | Guatemala | 12T | 10.8 |
| | Mexico | 8 | 16.2 |
| | Panama | 38 | 5.2 |
| | Peru | 5 | 17.8 |
| | Puerto Rico | 28 | 6.6 |
| | Uruguay | 14 | 10.6 |
| | Total | | 12.9 |

Fuente: Reporte Global de Emprendimiento,GEM, 2015-2016.

## Programas educativos de emprendimiento para niños en México

### *Mi primera empresa: Emprender jugando*

En las escuelas primarias públicas de México se desarrolla este programa para fomentar el emprendimiento en los niños, es impulsado por la Fundación Educación Superior-Empresa (FESE) junto con escuelas de educación superior, donde los alumnos de estas últimas realizan como prácticas profesionales estancias con niños de quinto y sexto grado de primaria en las cuales los guían para formar sus negocios, o bien, les dan las bases para estimular un pensamiento emprendedor.

A pesar de que este programa se desarrolla actualmente, no se le ha dado suficiente promoción y no se sabe realmente si se cumple con éste en todas las escuelas primarias públicas del país.

Fuera de las aulas, existen algunos programas para fomentar el emprendimiento desde temprana edad, como menciona la consultora María del Carmen Cabrera, es la edad perfecta para estimular la actitud emprendedora e incluso desarrollar negocios, siempre y cuando se tengan ideas innovadoras. Algunos de los apoyos a los niños en este ámbito son los siguientes:

*Business Kids*

Es un programa de verano y clases particulares que da estimulación temprana a los niños en materia de negocios, motivar sus logros, la iniciativa y el trabajo en equipo a través de juegos y dinámicas, que les permitan crear sus propios negocios y llevarlos a la práctica con ayuda de sus padres. La directora de este proyecto es María del Carmen Cabrera, consultora de negocios.

Los talleres de Business Kids son para niños desde 4 hasta 14 años de edad, divididos en tres grupos: Grupo A de 4 a 6 años, Grupo B de 7 a 10 años y Grupo C de 11 a 14 años. El costo es de mil 500 pesos por semana o un paquete de un mes por 5 mil 500 pesos y el programa se desarrolla en tres etapas:

*Business Kid 1*

En el primer el niño recibe 23 materias básicas: Desarrollo empresarial para niños, Definiendo mi vocación, Administración, Creatividad, Diseño, Computación, Trabajo en equipo, Aprendiendo a vender, Aprendiendo a comprar,

Mercadotecnia y publicidad, Produciendo mis ideas, Recursos humanos: Cómo interactuar con los demás, Desarrollo de la inteligencia emocional, Finanzas y cuidado del dinero: ¿Cómo invertir mi domingo?, Liderazgo y autoestima, Comunicación, Relaciones públicas, Pensamiento global, El valor de servir, *Coaching*, Ética y valores, Ecología y cuidado del ambiente.

*Business Kid 2*
Una vez que los niños ya definieron qué tipo de negocio quieren abrir y tiene las bases para crear un plan de negocios comienzan a desarrollarlo de la mano de un consultor especializado en la materia.

*Business Kid 3*
Para llegar a esta etapa los padres de los niños deben adquirir un compromiso formal de respaldarlos ya que serán los responsables de facturar y administrar el negocio por sus hijos hasta que cumplan los 18 años. Realizan actividades como visitas a Disneylandia, conferencias de liderazgo o congresos para niños emprendedores.

Algunos de los negocios que fueron generados y puestos en marcha en 2014, según la revista *Forbes* son: Candyclound and Raincoffe servicio de café para reuniones y venta de dulces; Animal Photo negocio de fotografía de animales; Bedolo empresa de video para apoyar causas sociales; Marsh Burguer vende una exquisita golosina a la que bautizó como bomburguesas, y The Gamer Shop diseño y venta de playeras impresas para aficionados a los videojuegos.

*JA México*

Es una organización sin fines de lucro que busca brindar a los niños y jóvenes del país las herramientas necesarias para construir un futuro laboral exitoso, a partir de desarrollar habilidades, mejorar la educación financiera, formación hacia el trabajo y espíritu emprendedor. El director general de este organismo es Jaime Santibáñez.

Sus programas se imparten en 1,500 escuelas aproximadamente de las cuales menos del 10% son privadas, incluyen primarias, secundarias, bachilleratos y universidades. Las clases son impartidas por ejecutivos de grandes empresas y los recursos económicos provienen de donativos de empresas privadas, ya que los cursos no tienen costo.

Los programas están dirigidos a niños y jóvenes de 6 a 21 años de edad. En educación básica se enfocan en los siguientes temas:

*Primaria*

Los niños que cursan este nivel educativo aprenden a desarrollar su conciencia acerca de sus familias, la comunidad, el país y el mundo. Además de que se incentiva el emprendedurismo con valores.

*Secundaria*

En este grado escolar se enseña a los adolescentes a manejar sus finanzas personales con responsabilidad, se les ayuda a identificar sus ventajas y a desarrollar sus habilidades para alcanzar el éxito.

Como resultado de la labor que desarrolla JA México, algunos de sus egresados han recibido premios durante los últimos años, entre ellos: el Premio Nacional de la Juventud con el "Guante sensor para invidentes" en 2012, el

Premio Estatal de la Juventud con el proyecto "Volviendo a trabajar: prótesis electrónica" en 2013 y Premio Nacional de la Juventud con el prototipo denominado "Parkinson, neutralizando el movimiento" en 2016.

## Marco teórico

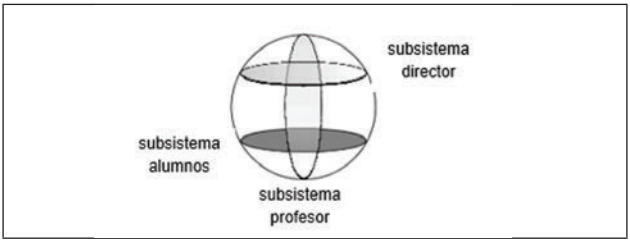
### *Teoría General de Sistemas*

Teoría desarrollada por Ludwig Von Bertalanffy y utilizada en el ámbito de la administración para estudiar a las organizaciones. En el presente estudio servirá como guía para el análisis de la educación básica pública en México vista como un sistema.

Un sistema es "una serie de partes interrelacionadas e interdependientes, de tal forma que la interacción de cualquiera de sus partes (subsistemas) afecta al todo", o bien, "un conjunto de elementos íntimamente relacionados con miras a lograr un objetivo común."

Se observa que el Centro Educativo es un lugar donde existen diversos subsistemas (figura 1).

Figura 1. Sistema "Centro educativo"

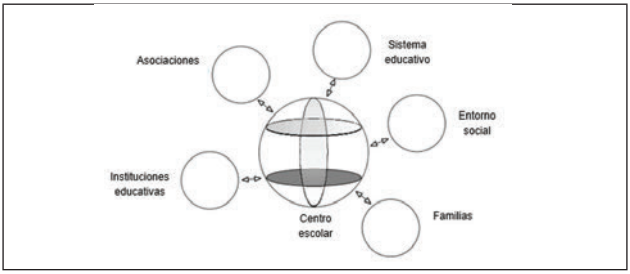



Fuente: Elaboración propia a partir de COMPAÑ POVEDA, abril de 2016.

Para entender un sistema educativo, se debe conocer la visión global (suprasistema) a fin de analizar mejor la situación ubicando todos los elementos que intervienen en ella y así poder proponer cambios.

En el caso de los centros escolares intervienen elementos como las familias, el entorno social, instituciones educativas, asociaciones y el sistema educativo del cual depende en primera instancia cualquier escuela (Fig. 2).

Figura 2
Suprasistema




Fuente: Elaboración propia a partir de COMPAÑ POVEDA, abril de 2016.

Las características de los sistemas son las siguientes:

- **Propósito u objetivo**.- Las unidades u elementos, así como las relaciones, definen un distribución que trata de alcanzar un objetivo.
- **Globalismo**.- Todo sistema tiene naturaleza orgánica; cualquier estímulo en cualquier unidad del sistema afectará a todas las demás unidades debido a la relación existente entre ellas.
- **Entropía**.- Tendencia que tienen los sistemas al desgaste o desintegración, es decir, a medida que

la entropía aumenta los sistemas se descomponen en estados más simples.

- **Homeostasis**.- Equilibrio dinámico entre las partes del sistema, esto es, la tendencia de los sistemas a adaptarse con el equilibrio de los cambios internos y externos del ambiente.
- **Equifinalidad**.- Se refiere al hecho que un sistema vivo a partir de distintas condiciones iniciales y por distintos caminos llega a un mismo estado final. No importa el proceso que reciba, el resultado es el mismo.

La Escuela de Sistemas en la Administración sostiene que:

> Todos los fenómenos que ocurren en lo amplio del universo o en las organizaciones están relacionados en alguna forma por lo que cualquier examen del estado actual y la dirección futura que siga la teoría de la administración, deberá tomar necesariamente en cuenta al concepto de sistemas.

De tal forma se observa que todos los cambios que suceden en el entorno y fuera de la educación la afectan constantemente, por lo cual es necesario identificar todos los sistemas fuera del ámbito educativo y utilizarlos para saber de qué manera los planes de estudio pueden actualizarse en materia de emprendimiento.

Aunado a lo anterior, es importante conocer los subsistemas con los que cuenta el sistema de educación básica pública en México, ya que estos factores a nivel interno están interconectados y si se desea realizar un cambio se debe realizar no sólo en los planes de estudio, sino también en la capacitación de los profesores, en la apertura del pensamiento

de padres de familia y directores, así como en la sensibilización de los alumnos quienes están acostumbrados a una educación tradicional.

Además de la teoría de sistemas que guiará la investigación, se deben conocer herramientas administrativas que ayuden al desarrollo del presente tema. Una de ellas es la planeación educativa, la cual permitirá analizar los planes de estudio, las funciones de profesores, supervisores y directores, así como la coordinación de la Secretaría de Educación Pública y organismos responsables de la educación en México.

**Planeación educativa**

La planeación es un paso importante dentro del proceso administrativo, ya que a partir de ésta se orientan las acciones, se establecen los objetivos y se determina cómo deben utilizarse los recursos.

La metodología que debe seguirse en la planeación es la siguiente:

- **Análisis situacional:** Se compone del diagnóstico operacional para conocer el nivel de eficiencia con el que se está operando y las deficiencias que limitan dicha operación, de igual forma se requiere de un pronóstico, el cual estima los efectos futuros de los problemas suscitados.
- **Determinación de objetivos:** Nos indica en dónde queremos estar al final de una serie de acciones, para lo cual los objetivos deben desglosarse en metas (resultados cuantificados que deben alcanzarse en periodos determinados).
- **Plan de acción:** Debe ser una explicación concreta, realista y detallada de lo que se hará, cómo se

hará y de quién, cuándo y con qué se hará para alcanzar metas precisas. Todo ello a través de estrategias y programas bien establecidos.

- **Planeación del control:** Se determinan las bases para la medición del cumplimiento y los estándares, así como la definición de los instrumentos que se utilizarán y los responsables.

La planeación educativa toma las bases en la Administración, por lo cual servirá para guiar esta investigación y hacer las propuestas correspondientes al objeto de estudio.

Para el sistema educativo es importante observar lo micro (escuelas) y lo macro (organismos que regulan la educación) para planear la orientación de la enseñanza que se dará en las aulas. Además, es importante dentro de estos ámbitos considerar a los actores principales: profesores, directores, padres de familia, alumnos y autoridades políticas.

Al hablar de fomento del emprendimiento en educación básica pública en México, se hace referencia a un cambio, el cual debe partir necesariamente de la planeación educativa, ya que las exigencias para los planes de estudio cada vez son mayores y necesitan adecuarse pues conllevan un compromiso no sólo con la educación sino con la sociedad.

La planeación de este proyecto debe incluir cambios en los planes de estudio y por tanto apertura a nuevas materias enfocadas en aspectos actuales, formación de profesores que puedan impartir dichos cursos, o bien, buscar especialistas en los temas que hablen desde su experiencia, sensibilización a padres de familia al hacerles ver la importancia de ubicar otras formas de empleo, no sólo la habitual que conocemos de volverse empleado al salir de las aulas.

Todos estos ajustes requieren de un cambio a favor de la sociedad, lo cual nos permita competir mundialmente,

tomando como ejemplo a Finlandia, el cual cuenta actualmente con el mejor sistema educativo del mundo según el Programa Internacional de Evaluación de los Alumnos PISA y enseña desde las bases temas de emprendimiento.

Para que la planeación educativa pueda lograrse, debe ir acompañada de un diagnóstico organizacional, el cual es una herramienta eficaz para analizar el sistema educativo mexicano. A continuación se darán más detalles sobre éste y su relación con la educación.

**Diagnóstico organizacional**

Es el estudio que se encarga de evaluar la situación actual de la organización de la manera más objetiva posible, la cual incluye observar problemas prioritarios, causas, efectos, posibles área o focos de intervención, a fin de generar eficiencia a través de cambios.

Los indicadores que se miden en un diagnóstico organizacional, según Rodríguez D. (1999), son los siguientes:

1. Evaluar las funciones y los procesos que una organización lleva a cabo desde el punto de vista del sistema que engloba a la organización.
2. Problemas entre ejecutivos, socios o propietarios.
3. Perspectiva interna de cómo cada uno de los departamentos se relacionan entre sí.
4. Conocer grupos informales y su forma de interacción.
5. Perspectiva individual, es decir los clientes o proveedores, los cuales siempre esperan algo de la organización.

Aplicado lo anterior al ámbito de educación, específicamente a la investigación presente, se expresaría así:

1. Evaluar el papel del sistema educativo a nivel básico público en el sistema social.

2. Problemas al observar los planes de estudio actuales y su relación con el emprendimiento.

3. Perspectiva de cómo se relacionan entre sí directores, profesores y alumnos dentro del centro escolar.

4 Conocer los grupos informales como son los organismos externos que aportan a la educación, en ámbitos como el emprendimiento.

5. Perspectiva individual, es decir, qué esperan los padres de familia y la sociedad de la formación de los alumnos en el sistema educativo actual a nivel básico público.

Además del diagnóstico de la organización, en este caso el sistema educativo a nivel básico, se necesita realizar una detección de necesidades sociales para observar lo que la sociedad demanda a la educación, a partir de cómo se mueve el mercado laboral actualmente.

El modelo de Kaufman (1988) se establece para organizaciones y es un proceso complejo en el que desempeña un papel importante el diagnóstico de necesidades. En la determinación de necesidades surgen los elementos siguientes:

1. Participantes en la planificación: realizadores, destinatarios.
2. Discrepancias entre lo que es y lo que debería ser: Contextos, entradas, procesos y productos con los resultados finales.
3. Priorización de necesidades con las fases siguientes:
   a. Toma de decisión de planificar una organización social determinada.
   b. Identificación de síntomas de problemas.
   c. Determinación del ámbito de la planificación de la organización elegida.
   d. Identificar los recursos y procedimientos de diagnóstico de necesidades, seleccionar los idóneos y

lograr la participación de los interesados en dicha planificación.

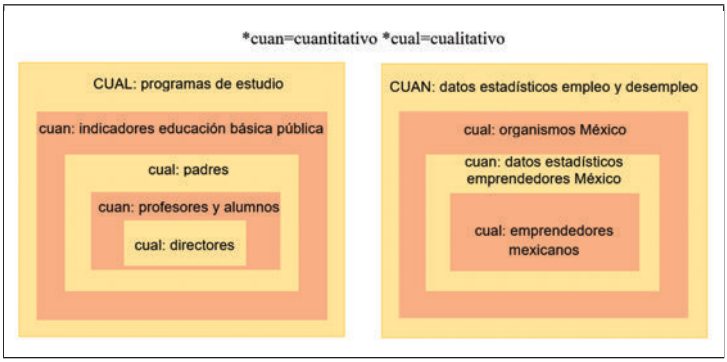
e. Determinar las condiciones existentes y las requeridas.
f. Conciliar las posibles discrepancias existentes entre los participantes en la planificación seleccionada.
g. Asignar prioridades entre las discrepancias y elegir aquéllas a las que se les vaya a aplicar una acción social determinada.
h. Garantizar que el proceso de diagnóstico de necesidades sea un sistema constante.

**Metodología**

Para conocer el panorama actual de la cultura de emprendimiento, se debe ubicar a los actores principales que participan dentro del sector educativo, así como aquéllos del sector emprendimiento (Fig. 3).

- **A nivel educativo:** análisis de programas de estudio, indicadores de la educación básica pública en México, entrevistas a directores y padres de familia y cuestionarios a profesores y alumnos.
- **A nivel emprendimiento:** datos estadísticos de autoempleo y desempleo, datos estadísticos de emprendedores en México, entrevistas a organismos que fomentan el emprendimiento en México y entrevistas a emprendedores mexicanos (adultos, jóvenes y niños).

Figura 3. Niveles de estudio.




Fuente: Elaboración propia.

Al profundizar en estos ámbitos se puede tener una mejor perspectiva de la importancia que tiene la cultura del emprendimiento en México, cómo ha ido evolucionando y qué se necesita para impulsarla y con ello aportar herramientas necesarias para el desarrollo del país.

## Conclusiones

La presente investigación pretende identificar la importancia que tiene el emprendimiento en la educación básica pública en México, lo cual permita preparar a las personas desde temprana edad para aportar a la sociedad nuevos proyectos a favor de ésta, o bien, negocios que permitan el crecimiento de la nación.

Los estudiantes deben prepararse para enfrentar los retos que la sociedad les demanda y más tratándose de la era digital, ya que necesitan las herramientas suficientes para generar autoempleos, o bien, ser partícipes de nuevas formas de ver los negocios ya existentes.

El valor del emprendimiento en la actualidad es de suma importancia para México, ya que entre tantos habitantes

crece la falta de oportunidades de empleo y el panorama es más turbio para muchos de los jóvenes estudiantes, por lo cual esta investigación busca ayudar a reconocer el panorama actual en temas de emprendimiento y proponer a partir de ello cómo desarrollar la cultura emprendedora desde las bases educativas.

Al profundizar en el tema de emprendimiento, así como en los programas de estudio actuales en la educación básica pública en México, se pretende resaltar la importancia de añadir materias que fomenten la cultura de emprendimiento para que los estudiantes se familiaricen con las diferentes opciones que existen para generar ingresos al terminar sus estudios, como son el formar parte de una empresa cumpliendo el rol de empleado, o bien, forjar el autoempleo donde ellos se conviertan en los dueños del negocio y por tanto en sus propios jefes.

Se tiene clara la dificultad de que la planeación educativa de las escuelas básicas públicas en México considere a partir de esta investigación incorporar materias de emprendimiento a sus programas de estudio, a pesar de que la OCDE ya se lo ha mencionado desde el año 2000. Sin embargo, se pretende que esta investigación sea el inicio de algunas propuestas para este ámbito y sobre todo la apertura para que expertos en el tema puedan sugerir al gobierno que se actualicen los programas de estudio resaltando las ventajas que tiene para el país.

## Referencias bibliográficas


- Aguilar, J. A. (2006). *Planeación escolar y formulación de proyectos: lecturas y ejercicios.* México: Trillas.
- Casares A., D. (2000). *Líderes y educadores,* México: FCE.
- CC-MEYC (2007). *Fomento del espíritu emprendedor en la escuela.* Madrid: Cámaras de Comercio-Ministerio de Educación y Ciencia.

• CE (2004). *Ayudar a crear una cultura empresarial. Guía de buenas prácticas para promover las actitudes y capacidades empresariales mediante la educación.* Luxemburgo: Comisión Europea/ Dirección General de Empresa.
• Day, C., Hall, C. y Whitaker, P. (2002). *Promoción del liderazgo en la Educación Primaria.* Madrid: Editorial La Muralla.
• FESE (2011). *Manual educativo para asesores. Mi primera empresa "emprender jugando".* Ciudad de México: Fundación Educación Superior Empresa-ANUIES.
• Hernández, F. (2006). *Proyectos educativos emprendedores.* México: Ediciones Ángeles Hermanos.
• Hernández, P. (2001). *La formación de profesores en la educación Normal.* México.
• Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación.* México: McGraw-Hill.
• Madrigal, T. y Ermila, B. (2005). *Liderazgo enseñanza y aprendizaje,* México: McGraw-Hill.
• MICYT-MEYC (2003). *El espíritu emprendedor. Motor de futuro. Guía del profesor.* Madrid: Secretaría General de Educación y Formación Profesional.
• Rodríguez, D. (1999). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfa omega Grupo Editor.
• Rodríguez, J. (1993). *Teoría de la Administración aplicada a la educación.* México: Ediciones Contables y Administrativas.
• Sérvulo, A. (2002). *La actitud emprendedora. México:* McGraw-Hill, México.
• Vidales, Calderón, P. (2014). "Un México de emprendedores". Ponencia IMEF.
• Referencias hemerográficas
• Aguirre, L. (2013, agosto 22). Potencializando el emprendedurismo y su impacto económico. En *Forbes*.
• Álvarez, S. (2013, agosto 28). México, al lugar 18 en cultura emprendedora. En *El Economista.*
• Ashoka (2014, abril 25). La clave del emprendimiento…¿se aprende en la escuela? En *Forbes*.
• Austria, X. (2013, julio 19). Business Kids, los futuros emprendedores de México. En *Alto Nivel.*

• Damián Simón, J. (2013). Sistematizando experiencias sobre educación en emprendimiento en escuelas de nivel primaria. En *Revista Mexicana de Investigación Educativa, 18*(56), 32.
• Flores, Z. (2013, octubre 15). Fuerte rezago de México en materia de emprendimiento. En *El Financiero.*
• Gracia Hernández, M. (2015, febrero 11). Frente a la falta de empleo, el autoempleo formal como mejor opción. En *Milenio.*
• López Loyola, J. E. (2014, mayo 22). Se gradúan niños emprendedores. En *Forbes.*
• López Loyola, J. E. (2014, enero 16). En Businesskids emprender es cosa de niños. En *Forbes.*
• Lascuráin, P. G. (2015, marzo 16). A dónde va el emprendimiento en México. En *Forbes.*
• López Cervantes, E. (2015, noviembre-diciembre). Liderazgo emprendedor. En *Emprendedores,* 27-28.
• Olivares Alonso, E. (2014, abril 1°). Inegi: en planteles básicos, 25 millones de alumnos y dos millones de trabajadores. En *La Jornada*.
• Paz Sánchez, F. (2014, noviembre-diciembre). México: país de emprendedores. En *Emprendedores,* 49-53.
• Ponce, K. (2016, mayo 20). Tu hijo podría convertirse en empresario si toma estas clases. En *Excélsior*.
• Sobrado Fernández, L. (2005). El diagnóstico educativo en contextos sociales y profesionales. En *Revista de Investigación Educativa, 23*(1), 85-112.
• Referencias electrónicas
• Aguirre Espinosa, A. (2010). Cultura del emprendimiento. Recuperado de: http://www.gerencie.com/cultura-del-emprendimiento.html.
• Compañ Poveda, E. El modelo sistémico aplicado al campo educativo: Aplicaciones. Recuperado de: http://www.iaf-alicante.es/imgs/ckfinder/files/PUB_Modelo_sist%C3%A9mcio_ES.pdf.
• Gutiérrez Flores, S. (2013). El espíritu empresarial y emprendedor. En *Gestiópolis*. Recuperado de: http://www.gestiopolis.com/espiritu-empresarial-y-emprendedor/.
• Ortiz, A. Emprendedor administrativo. Recuperado de http://florbe.com/pe/administracion-de-empresas/emprendedor-administrativo.
• Revista Universo Laboral. México, el país del autoempleo. Recuperado de: http://www.enlacesestrategicos.com.mx/index.php/38-inicio/articulos-de-interes/31-mexico-el-pais-del-autoempleo.html.

• Rueda Beltrán, M. (2011). "La investigación sobre la planeación educativa." En *SCielo*. Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-26982011000100001
• Universia México (2013). La cultura emprendedora debe inculcarse desde pequeños. Recuperado de: http://noticias.universia.net.mx/enportada/noticia/2013/10/14/1055850/cultura-emprendedora-debe-inculcarse-pequenos.html.
• Zamudio Mata, R. M. (2005). Teoría de sistemas. En *Gestiópolis*. Recuperado de: http://www.gestiopolis.com/teoria-de-sistemas/.

# Diagnóstico y caracterización de la mineria ilegal en el municipio de Sogamoso, hacia la construcción de estrategias para la sustitución de la minería ilegal

Ana Milena Serrano Mado
Martha Stella Martínez Bernal
Carolina Castro

**Introducción**

La minería en Colombia está considerada como una de las actividades económicas con mayor crecimiento y desarrollo en los últimos años. Durante el año 2012, la explotación de minas y canteras registró un importante incremento del 5.9 % en el PIB (Dane, 2013, p. 17), debido al notable impulso que ha tenido la minería del carbón desde los años ochenta, principalmente en los departamentos del Cesar y la Guajira, (UPME, 2011, p. 9), lo que ha originado ingresos significativos para el progreso del país. Según el Dane (2011), la actividad minera origina 46.627 empleos directos e indirectos.

La minería ilegal en Colombia según (Sánchez, 2013) "es una de los problemas sociales más acuciantes del país". Debido a la "falta de compromiso político y de la ineficacia de los criterios jurídicos para detener los estragos de esta actividad" (P.119), constituyendo una de las mayores "preocupaciones sociales de Colombia en tanto amenaza la paz, seguridad, gobernabilidad y economía del país". (p.123), esta situación es originada por la falta de control por parte de las autoridades en los municipios donde se efectúa la explotación en forma ilegal, uno de los problemas más

relevantes que se está evidenciando con la minería ilegal en nuestro país es la financiación por parte de los grupos armados, generando con esto una situación delicada de orden público. (p.125). En Colombia el 87% de la minería de oro es ilegal y el 70% es realizado a escala micro y pequeña. (Guiza, 2104.p.27)

La economía del departamento de Boyacá depende directamente de las actividades realizadas por el sector de servicios, representadas en un 10 %, seguidas por la agricultura con una participación del 30 %, y la más representativa es la minería con un 50 % de contribución, siendo esta actividad la más destacada para la economía departamental. Los minerales como el hierro y la caliza son algunos de los principales productos para la industria, y las cementeras y la extracción del carbón y esmeraldas son los productos que más resaltan la economía del departamento de Boyacá (IMC, 2013, p. 2). Según (Benavides & Rosso, 2012). citado por (Martinez, 2013) "Las áreas de reserva de carbón de Boyacá van desde el municipio de Jericó, al norte, hasta la frontera con el departamento de Cundinamarca, la zona minera principal se encuentra entre los municipios de Sogamoso y Jericó, con carbones bituminosos"(p.76), igualmente destacan en este estudio que el carbón metalúrgico "representa alrededor de 58% de la producción total de carbón, mientras que el carbón térmico es la complementaria del 42% sobre el total", donde se evidencia que el "70% u 80%, una actividad ilegal".

Para esta investigación, el problema es el incremento de la minería informal que se ha presentado en el municipio de Sogamoso, especialmente en las veredas de morca y pedregal, causado por las dificultades en el cumplimiento de los requisitos exigidos por las autoridades mineras y ambientales para tal fin, y por los obstáculos tecnológicos,

educativos y de distancias geográficas para que estas comunidades puedan tener acceso a la información. Lo anterior ha ocasionado el aumento de problemas sociales, teniendo en cuenta que con este tipo de minería se deriva el sustento diario de numerosas familias de Sogamoso, además ha originado un factor de improductividad y desaprovechamiento del recurso minero, que ha causado pérdidas económicas en este municipio; adicionalmente se genera la evasión del pago de las regalías y el desgaste administrativo, este último en cuanto al tiempo que deben emplear las autoridades para atender los diferentes problemas de salud pública provocados por la falta de seguridad industrial.

El objetivo de este estudio es elaborar un diagnóstico estratégico del sector de la minería ilegal en el municipio de Sogamoso, a fin de diseñar estrategias de formalización, o de control o sustitución de esta actividad.

El artículo está compuesto de tres partes. La primera parte, marco teórico y metodología, se divide en cuatro secciones en las cuales se estudian los siguientes temas: aspectos generales de la minería, la minería ilegal en Colombia, caracterización de la minería artesanal y a pequeña escala en el departamento de Boyacá, y aspectos empresariales. La segunda parte se refiere al marco teórico, la metodología y la población utilizada para esta investigación, basada en el método cuantitativo planteado por Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 6). En la tercera parte, Resultados y discusión se hace el diagnóstico estratégico, en el que se destaca la evaluación del impacto y las consecuencias del ejercicio de la minería ilegal en el municipio, evidenciando los aspectos minero, ambiental, sociocultural y económico. Diagnóstico de la minería informal y la Ejecución de estrategias empresariales, donde nos referimos a las diversas estrategias que se emplearon en este trabajo.

**Marco teórico**

Antes de realizar el diagnostico estratégico de la minería informal de las minas localizadas en las veredas el pedregal y morca del municipio de Sogamoso departamento de Boyacá, es fundamental analizar algunos conceptos como minería, minería informal, formalización minera, estrategia empresarial, asociatividad empresarial entre otros.

La minería se define como:

> Ciencia, técnicas y actividades que tienen que ver con el descubrimiento y la explotación de yacimientos minerales. Estrictamente hablando, el término se relaciona con los trabajos subterráneos encaminados al arranque y al tratamiento de una mina o la roca asociada. En la práctica, el término incluye las operaciones a cielo abierto, canteras, dragado aluvial y operaciones combinadas que incluyen el tratamiento y la transformación bajo tierra o en superficie. La minería es una de las actividades más antiguas, la cual consiste en la obtención selectiva de minerales y otros materiales. (Ministerio de Minas y Energía, 2003, p. 108)

Minería ilegal. En esta sección se proporciona una definición muy general de minería ilegal, pues más adelante se estudia con más profundidad el desarrollo de esta actividad en Colombia. Uno de los criterios principales usados para definir *minería ilegal* es la ausencia de derechos sobre la tierra, de licencia de minería, de permiso de exploración o transporte de minerales, o de algún documento que legitime el desarrollo de las operaciones. La minería ilegal puede efectuarse en la superficie o bajo tierra.[1]

1) http://mining.about.com/od/OperationsManagement/a/What-Is-Illegal-Mining.htm.

**Formalización minera**

La demanda creciente de minerales a nivel mundial, ha generado un incremento en las explotaciones mineras en países con reservas potenciales de diverso tipo como Colombia. En muchas ocasiones estas explotaciones son anti-técnicas e irracionales, indiscriminadas y sin planeamiento minero alguno, generando pérdidas significativas de las reservas explotables y deterioro de yacimientos. La falta de conocimiento de los trabajadores mineros en aspectos relacionados con su actividad, hacen de esta un trabajo de alto riesgo para la salud de los que en ella intervienen, de poca aceptación entre la comunidad que se encuentra en su entorno y de baja aplicación de conocimientos empresariales, que afectan de una u otra manera la competitividad del sector.

Sin lugar a dudas, durante mucho tiempo, ciertas comunidades asentadas en territorios potencialmente ricos en recursos mineros, han venido desarrollando la actividad extractiva sin estar amparados por un título minero, lo que convierte sus explotaciones ante los ojos de la Ley, en una actividad ilegal.

El artículo 14 del Código de Minas (Ley 685 de 2001) establece que "únicamente se podrá constituir, declarar y probar el derecho a explorar y explotar minas de propiedad estatal, mediante el contrato de concesión minera, debidamente otorgado e inscrito en el Registro Minero Nacional". No obstante hoy día en el país, la gran mayoría de las Unidades de Producción Minera (UPM) desarrollan su actividad sin el amparo de un título (Minminas, s.f.), pese a que lo vienen haciendo desde hace ya largo tiempo y muchos de ellos han sido parte de varios programas que pretenden legalizar su actividad sin que, por diferentes motivos, lo hayan podido lograr.

**Estrategia empresarial**

La estrategia se puede definir como:

> Planes que tienen los directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización y como un plan, algo equivocarle, una orientación, una guía o un rumbo de acción hacia el futuro, es parte de un proceso de carácter cíclico, puede ser de carácter informal, intuitivo siguiendo un proceso repetitivo simple en el cual se planean objetivos. (Mintzberg & Lampel, 2003, p. 4-150)

De acuerdo con Manso (2003, p. 10), la formulación de las estrategias debe llevarse a cabo después de "haber identificado, evaluado y seleccionado diferentes cursos de acción", los cuales se desarrollan en cuatro pasos:

1. Establecimiento de objetivos.
2. Identificación de brechas.
3. Formulación de cursos de acción.
4. Determinar el grado de eficiencia.

Croteau y Bergeron (2001, p. 77-99) sostienen que la estrategia empresarial es vista como el "resultado de decisiones tomadas para guiar a la organización".

Amaya señala que la formulación estratégica debe convertirse en:

> ... planes de acción concretos, con definición de responsables, para ello se debe proyectar el tiempo para cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos de las estrategias de cada área funcional dentro de los proyectos, así como diseñar planes de acción concretos. (2007, p. 8)

Según Accentura (2007), citado por Arango, Zapata y Gómez (2010, p. 32), para alcanzar beneficios en la actividad minera, se establecen cuatro estrategias que ayudan a mejorar la competitividad de la minería. Las estrategias que destacan los autores son las siguientes:

- Definir el modelo correcto de operación de la cadena de suministro.
- Tener una integración entre las partes (empresa y mineros).
- Contribuir a las habilidades de la cadena de suministro con entrenamiento de calidad.
- Mejorar el proceso de planificación de la cadena de suministro.

**Asociatividad Empresarial**

Asociatividad, según Cervilla (2007, p. 230-248), es un "mecanismo de cooperación entre empresas pequeñas y medianas donde cada empresa decide participar voluntariamente con los otros participantes para la búsqueda de un objetivo común".

Frente a la situación económica que están viviendo los mineros en Colombia, es importante llegar a esta asociatividad empresarial, teniendo en cuenta que esta es entendida como "la cooperación directa e implícita a través de canales informales, las relaciones bilaterales y multinacionales directas con otras empresas como proveedores, compradores y el estado" (Kingsbury & Hayter, 2006, p. 596-609). Uno de los objetivos de la asociatividad es aprovechar las fortalezas de cada miembro y así minimizar los riesgos individuales.

**Capacitación**

Las estrategias de capacitación son definidas por Perozo (2004, p. 117-129), como una gestión de conocimiento que ayuda a las organizaciones a la innovación y estimula la adquisición de conocimiento, donde se involucran la ética y los valores de la comunidad.

Matlay (2010, p. 337-342) asegura que la iniciativa de la capacitación es importante para las pequeñas empresas y debe ser dirigida a las necesidades específicas de los propietarios de estas. Para los propósitos del aporte, la capacitación estaría orientada a informar a los mineros sobre los trámites necesarios para la legalización de su actividad y las responsabilidades que ellos deben asumir, toda vez que la formalización no es solo tener el título minero, pues implica también responsabilidades económicas, ambientales, de seguridad y de compromiso con la sociedad. O, si el minero está más interesado en dedicarse a una actividad diferente, entonces la capacitación debe orientarse a la preparación de este para asumir su nueva forma de vida, con todo lo que esto implica: dónde adquirir conocimientos de un nuevo oficio, instituciones a las cuales acudir para solicitar préstamos y asesoría durante todo este proceso.

**Formulación de proyectos**

Es importante fortalecer la formulación de proyectos en este sector de la economía que es tan vulnerable y que carece de conocimientos acerca de la importancia de los proyectos, a fin de lograr convencer a los mineros de sustituir la minería ilegal. Entre los autores que se han dedicado a escribir acerca de proyectos, se destaca Gabriel Baca citado por Arias(2010) “La búsqueda de una solución inteligente

al planteamiento de un problema tendente a resolver, entre muchas, una necesidad humano

**Metodología**

La investigación se realiza a partir de la identificación del problema del sector de la minería informal de carbón en el municipio de Sogamoso y se justifica por la urgencia de contar con unas estrategias que ayuden a solucionar los inconvenientes que esta práctica origina.

Se revisa literatura tanto nacional como internacional sobre el tema de la minería. En el ámbito internacional se concentra especialmente en las publicaciones de la Organización de las Naciones Unidas y algunas de sus comisiones, como la Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

En la literatura nacional se revisan los escritos de varios autores e instituciones —como Fedesarrollo, Minminas, Corte Constitucional, Procuraduría General de la Nación, Fescol, entre otras—, así como informaciones de revistas y periódicos. Se recopila información con la ayuda de las diferentes entidades competentes, como la alcaldía municipal, la Agencia Nacional Minera y el Catastro Minero en el municipio de Sogamoso, Boyacá.

Se hizo una caracterización, se realizaron visitas de campo a 15 minas que se encuentran en la informalidad, con la ayuda de un ingeniero de minas, de un psicólogo y de un administrador de empresas, quienes conocen y lideran campañas de motivación en las diferentes veredas donde se identificó la minería ilegal.

Después se efectuó un estudio descriptivo, que, según Hernández et al., (2006, p. 102), "busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas,

grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se somete a un análisis". Este estudio se ocupa de la evaluación de la actividad minera, mediante visitas de campo y la presentación de una encuesta a los propietarios de las minas catalogadas como informales, con el fin de recoger información que permita analizar las causas sociales, económicas y culturales que llevan al ejercicio de esta actividad ilícita.

**Población de estudio**

La población seleccionada son todas las minas informales ubicadas en las veredas de Morca y el Pedregal en el municipio de Sogamoso. Sobre estas se hace un estudio censal teniendo en cuenta que esta información es suministrada por la Agencia Nacional Minera.

Una vez identificada la población, el instrumento de recolección fue la observación y la encuesta. Con la encuesta se pretendió recoger información referente al nivel socioeconómico, educativo, al nivel de vida y al origen de la minería ilegal.

La observación se hizo mediante visitas de campo a las minas ilegales y la detección de algunas causas que llevan a esta práctica. Se diseñó un formulario para la aplicación de la encuesta que contiene preguntas acerca del desarrollo, el tiempo y la forma de ejercer la minería ilegal.

Después de tomados los datos, se hizo un análisis que evidencia las causas y orígenes de la minería ilegal de carbón en el municipio de Sogamoso.

Recopilada y analizada la información, se diseñaron unos talleres dirigidos a los mineros informales de las veredas de morca y pedregal del municipio de Sogamoso, con el fin de darles a conocer posibles soluciones a esta problemática,

bien sea mediante la sustitución de esta actividad, o mediante el manejo y el control de la minería informal.

Verificada la información del taller, se les transmitieron diversas estrategias empresariales que son económicamente viables, las cuales permiten controlar o sustituir el desarrollo de la minería ilegal.

**Resultados y discusión**

Se presentan los resultados de la investigación, organizados en dos apartados a:

1. Caracterización de la minería ilegal en el municipio de Sogamoso, donde se realiza el diagnostico a través de la visita de campo y la aplicación de la encuesta a los mineros
2. Ccomo segundo paso de realiza la ejecución de las estrategias empresariales donde por medio de las capacitaciones a la población objeto de estudio se dan a conocer las diversas estrategias para la legalización o sustitución de la minería ilegal.

**Caracterización de la Minería Ilegal en el municipio de Sogamoso**

Por medio de visitas de campo a las veredas el Pedregal y Morca, se identificó la minería ilegal. Se contó con el acompañamiento de un ingeniero de minas, los propietarios de estas y líderes comunales. Durante estas visitas se georreferenciaron las minas, a fin de identificar la ubicación geográfica del título minero.

Una vez identificada esta minería, se aplicó una encuesta a cincuenta mineros que se caracterizaron como informales, la cual arrojó los siguientes resultados:

Donde se puede evidenciar que el 21 % de las minas realizan esta actividad sin ningún control, aproximadamente desde hace 0-5 años. Esto surge por la falta de vigilancia de las entidades gubernamentales. El 29 % viene efectuando esta actividad en un periodo de 5-10 años, lo cual se presenta por falta de gestión por parte de los dueños de las minas, que no están interesados en legalizar sus títulos mineros a causa de los costos que esto genera. El 50 % de las personas encuestadas se dedican a esta labor desde hace 10-15 años, situación que es provocada porque las solicitudes de legalización que se han hecho, se han negado por diversas causas, entre las cuales se encuentra la falta de la licencia ambiental y de cumplimiento de la normatividad minera. Lo anterior ha ocasionado deterioro ambiental, social y económico al municipio de Sogamoso.

En cuanto al mineral que más se explota sin ningún control, se encuentra lo siguiente: el 93 % de los encuestados explota mineral de carbón, el cual es de fácil adquisición y de mayor consumo por las empresas de la región, ya que la gran mayoría de las industrias sogamoseñas se benefician de este mineral; y un 7 % corresponde a la explotación de arena, teniendo en cuenta que la ciudad de Sogamoso presenta el sector de la construcción como fuente importante de ingreso.

El 25 % de los mineros encuestados se dedica a esta actividad debido al desconocimiento de la normatividad que establece el Estado colombiano, ya que esta población tiene un bajo nivel de escolaridad. Según la encuesta, el 31 % menciona que no cuenta con recursos financieros para hacer la tramitología, el 44 % practica la minería ilegal por el fácil acceso y ubicación de las minas a sus viviendas y porque no tienen que incurrir en gastos administrativos para su realización.

Referente a la necesidad de sustituir la minería ilegal por otras actividades económicas, el 43 % de los encuestados manifestó su deseo de iniciar todo el proceso de legalización o de sustituirla por la agricultura, ya que Sogamoso cuenta con la diversidad geográfica para iniciar otro tipo de labor. El 23 % se inclina por la cría y comercialización de la trucha arcoíris, esta opción se origina por la cercanía que tiene el municipio con la laguna de Tota (Aquitania). El 21 % se inclina por la posibilidad de solicitar ayuda a las entidades competentes del Estado.

Con la aplicación de esta encuesta se pueden identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tienen los mineros, considerando el análisis PEST donde se encuentran los factores económicos, jurídicos, sociales y tecnológicos para el desarrollo de esta actividad.

El aspecto económico que se evidenció por la práctica de esta minería informal es preocupante, ya que estas personas al actuar al margen de la ley están evadiendo el pago de los impuestos que origina el ejercicio legal de la minería. Los propietarios de las minas no invierten en ningún tipo de asesoría ni planeación para el desarrollo de la minería. Adicionalmente se puede notar que la mayoría de las personas que se dedican a esta actividad ilícita, no cuenta con seguridad social y seguridad ocupacional que pueda brindar el bienestar a la vida del minero, lo que ha llevado en el último año a un incremento considerable de accidentalidad y muerte.

En cuanto a los factores tecnológicos, se puede comprobar que estas minas no cuentan con tecnología adecuada para esta práctica, lo cual genera atraso y un aumento de accidentalidad y muerte. La minería ilegal se realiza artesanalmente, se utilizan herramientas de baja calidad, las cuales no cumplen con las exigencias para practicar este oficio.

La normatividad jurídica colombiana relativa a la formalización de la minería, como se vio en el Marco Teórico de este trabajo, es muy exigente, lo cual ha hecho que en la práctica, los trámites de formalización demoren muchos años ocasionando desánimo en los mineros. El Estado hace unos requerimientos muy costosos para estos mineros que, como vimos, en su mayoría están dedicados a esta actividad para sobrevivir, de tal manera que ellos no tienen los recursos económicos para realizar todos los trámites. Además, como estas prácticas mineras son tan rudimentarias y ocasionan tantos daños ambientales, cuando el minero logra presentar la documentación para solicitar la licencia ambiental, esta le es negada, impidiéndole así la formalización, puesto que sin la licencia no hay autorización para la iniciación de los trabajos y obras de explotación minera.

Los factores sociales y demográficos son esenciales para el municipio, puesto que la minería ilegal genera consecuencias sociales como la pobreza, la violencia, la deserción escolar y en algunos casos, la muerte.

En el aspecto ambiental, se observó que en las zonas donde se practica la minería ilegal se está presentando contaminación del suelo, debido a la generación de residuos sólidos como grasas y aceites de maquinaria y vehículos; contaminación del agua, ya que en estas veredas se encuentran yacimientos de este líquido; enorme deforestación de la vegetación, como pastos y árboles, por causa de las excavaciones que allí se adelantan; además se está ocasionando la deforestación del suelo, lo cual está impidiendo que el sector de la agricultura inicie procesos de cultivos.

En el aspecto sociocultural, se comprobó que muchos trabajadores ejercen esta actividad por tradición familiar y porque ellos desde niños desempeñan esta labor, en otros casos se detectó que los mineros sustituyeron la agricultura

por la minería ilegal debido a la facilidad y las condiciones económicas, ya que ellos perciben el salario diario.

**Ejecución de estrategias empresariales**

Se refiere a las diversas estrategias que se emplearon y los aspectos que deben tenerse en cuentan a fin de superar los problemas y barreras existentes.

En cuanto a las estrategias, se busca que los mineros puedan legalizar la minería o sustituir esta actividad por otras propuestas económicas, igualmente, se pretende promover el capital social con la creación de espacios de interacción entre actores, que posibilite el entendimiento mutuo y la generación de confianza, para que en el evento de conseguir la formalización, puedan implementarse asociaciones entre los mineros y entre ellos y el Estado, generando así ventajas competitivas en el mercado, logrando mayores fuentes de ingreso, empleos directos e indirectos y produciendo valor agregado en el desarrollo económico del departamento de Boyacá y particularmente del municipio de Sogamoso.

Las estrategias seleccionadas para esta investigación fueron las siguientes:

a. La capacitación para dar a conocer la normatividad vigente para el proceso de legalización de la minería.
b. Estrategia de asociatividad.
c. Sustitución de la minería ilegal por otras actividades económicas.

Se comenzó por la capacitación en la *motivación*, teniendo en cuenta que la mayoría de los mineros hacen esta labor por circunstancias forzosas y no porque realmente quieran ejercer este oficio, debido a las condiciones precarias con las

que llevan a cabo esta actividad. Para la motivación de la población se convocó a la comunidad mediante cartas, en las que se dio a conocer la fecha y la hora de los talleres. El evento se llevó a cabo en el municipio de Sogamoso y tuvo el acompañamiento de un ingeniero de minas, un psicólogo, un abogado y un administrador de empresas, los cuales guiaron el proceso de los talleres.

Se inició el taller dando a conocer la importancia de la solución de la minería ilegal, orientando sobre los beneficios económicos que obtendrían los mineros que ejercen esta actividad y el municipio por el pago de las regalías. Se enfatizó en las exigencias de las autoridades mineras sobre el cumplimiento de la normatividad y así evitar la suspensión de esta actividad. El psicólogo promovió la motivación, mostrando qué tipo de población y las características sociales, familiares y económicas que presentan los mineros que están realizando esta labor. Él fue el encargado de hacer una reflexión acerca de la importancia de la prevención y ejecución de esta actividad con todos los cuidados exigidos por el Estado colombiano.

El ingeniero de minas estuvo encargado de explicar toda la normatividad ambiental y minera haciendo énfasis en todo lo relacionado con el contrato de concesión, los trámites que deben seguir para hacer la solicitud del contrato y las diferentes herramientas que utiliza Ingeominas para hacer el proceso de legalización.

En lo referente al aspecto ambiental, explicó toda la tramitología que se debe seguir para la obtención de las licencias ambientales, asimismo expuso que la minería se debe llevar a cabo con un planeamiento y debe ser sostenible en el medio.

El administrador de empresas fue el encargado de dar a conocer las diferentes alternativas económicas que pueden

desarrollar para la sustitución de esta actividad, les informó de todos los medios de financiación que se tienen en Colombia para el apoyo de estos proyectos, y adicionalmente hizo una capacitación acerca de emprendimiento y motivación, haciendo énfasis en la importancia de legalizar la minería o de sustituir esta actividad por otras que les puedan generar beneficios económicos, sociales y ambientales.

En la estrategia de capacitación para dar a conocer la normatividad para el proceso de la legalización de la minería, se contó con el apoyo de un abogado, un ingeniero de minas y un representante de la Agencia Nacional Minera, los cuales estuvieron encargados de orientar a los dueños de las minas en todo lo referente a normas y leyes para lograr obtener la licencia ambiental y el permiso para ejercer esta actividad.

La estrategia de *asociatividad* se implementará una vez sean aceptadas las licencias ambientales, se les propondrá a los dueños de las minas que se asocien con el fin de conformar una empresa minera en el municipio de Sogamoso, y así comercializar el mineral de carbón bajo los estándares establecidos en Colombia. En este punto es importante tener en cuenta lo expresado aquí en cuanto a las restricciones, ya que antes de iniciar proyectos asociativos es importante trabajar la parte relativa a la confianza entre los actores.

Para la *sustitución de la minería informal* por otras actividades económicas, se tomó como referencia el acuerdo municipal número 013-2012, que contiene el plan de desarrollo, periodo 2012-2015 de Sogamoso, (2013, p. 164-193), suministrado por la alcaldía, donde se observa que el sector primario de la economía del municipio se centra en la agricultura, pesca y minería. Con esta información se diseñaron estrategias empresariales y se plantearon proyectos con

el sector que tiene más demanda en la economía del municipio, en este caso la agricultura. Otra estrategia empresarial que se diseñó es la cría y comercialización de la trucha arcoíris.

Para la sustitución de la minería ilegal se formularon algunos proyectos, los cuales deben contener:

- Identificación del producto al cual se le va a hacer el estudio, y un reconocimiento del entorno.
- Elaboración de un estudio de mercado que promueva estrategias de comercialización y fortalecimiento de la estrategia empresarial en el municipio.
- Realización de un estudio técnico, que permita tener claridad del producto y de la cantidad que se va a producir para iniciar su comercialización.
- Establecimiento de un monto de inversión para cada alternativa.

Las alternativas que se plantearon fueron las siguientes:

- Formulación y evaluación del proyecto: cultivo de papa.
- Formulación y evaluación del proyecto: cría de trucha arcoíris.
- Formulación y evaluación del proyecto: cultivo de cebolla

**Conclusiones**

La minería tiene vital importancia para Colombia, y si se administra debidamente, esta ofrece la oportunidad de promover un desarrollo de base amplia y reducir la pobreza. Sin embargo, al país todavía le queda un largo camino por recorrer para lograr minimizar sus efectos medioambientales

y sociales negativos, y maximizar los efectos económicos positivos de la minería.

Aunque el Estado ha hecho esfuerzos al respecto en los últimos años, el respeto de los derechos humanos, los efectos ambientales y sociales de las actividades mineras y, en general, las relaciones entre los gobiernos, las empresas y la ciudadanía, son esferas en las que se requieren mayores progresos.

La existencia de explotaciones ilegales, anti-técnicas, indiscriminadas y sin planeamiento minero alguno, ha generado pérdidas significativas de las reservas explotables y deterioro de yacimientos. La falta de conocimiento de los trabajadores mineros en aspectos relacionados con su actividad, hacen de esta un trabajo de alto riesgo para la salud de los que en ella intervienen, de poca aceptación entre la comunidad que se encuentra en su entorno y de baja aplicación de conocimientos empresariales, que afectan de una u otra manera la competitividad del sector.

Se detectaron algunas de las causas de la minería ilegal, como la ausencia de apoyo por parte de las entidades del Estado y la falta de recursos económicos para iniciar el proceso de legalización.

Después de presentar los talleres de motivación, se pudo evidenciar que los dueños de las minas tomaron conciencia respecto de la importancia de las estrategias empresariales enseñadas, por tal razón es importante contar con el apoyo de las entidades competentes para lograr la implementación de las mismas.

## Referencias bibliográficas

• Amaya, J. (2007). *Gerencia, planeación y estrategia*. Bucaramanga: Universidad Santo Tomás.

• Arango, Zapata & Gómez. (2010, octubre). Estrategias de cadena de suministro para el distrito minero de Amagá. *Boletín de Ciencias para la Tierra,* (28), 32.
• Arias, M. (2010). Marco conceptual de la administración de proyectos. *Ciencias económicas, 28* (2), 545.
• Croteau & Bergeron. (2001, junio). Una trilogía de tecnología de la información: la estrategia empresarial, el despliegue tecnológico y desempeño de la organización. *El Diario de Sistemas de Información Estratégica, 10* (2), 77-99. Recuperado de Http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0963868701000440
• Cervilla de Olivieri, M. A. (2007). Estrategias para el desarrollo empresarial: asociatividad en el sector plástico venezolano. *Revista de Ciencias Sociales (Ve), XIII* (2), 230-248. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011677004
• Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE. (2013, marzo). Producto Interno Bruto. *Boletín de prensa* (12).
• Hernández, Fernández & Batista. (2006). *Metodología de la investigación* (4 ed.). México: Mc Graw Hill.
• Información Minera Colombiana IMC. (2013, abril). *La minería en el departamento de Boyacá.* Recuperado de http://www.simco.gov.co
• Ministerio de Minas y Energía. (2003, agosto). *Glosario Minero*. Bogotá: s.n.
• Fedesarrollo. (2011, dic.). *Pequeña y mediana minería de carbón del interior del país: alternativa de comercialización y financiación a partir de la conformación de alianzas estratégicas.* Recuperado dehttp://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Peque%C3%B1a-y-mediana-miner%C3%ADa-de-carb%C3%B3n-del-interior-del-pa%C3%ADs-Informe-final-19-de-diciembre.pdf
• Guiza, S. (2014) La Minería Manual En Colombia: Una Comparación Con América Latina, Boletín Ciencias de la Tierra, No. 35, 37-44 Recuperado de http://www.scielo.org.co/pdf/bcdt/n35/n35a05.pdf
• Kingsbury & Hayter. (2006, julio). Asociaciones empresariales y el desarrollo local: la respuesta de la industria del vino de Okanagan al TLCAN. *Geoforum, 37* (4), 596-609. Recuperado de Http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0016718505001375
• Mintzberg & Lampel. (1999). *Safari de la estrategia*. Buenos Aires: Granica.
• Manso F.J. (2003). *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

• Matlay, H. (2010). Formación en las pequeñas empresas En: P. Peterson, E. Baker & B.
• Procuraduría General de la Nación. (2009). *Minería ilegal en Colombia, informe preventivo*. Bogotá: s.n.
• Perozo, M. (2004). Gestión del conocimiento en la capacitación para la innovación. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura, X* (2), 117-129. Recuperado de http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=36410207
• Sánchez, Z. (2013). La protección penal del Medio Ambiente: análisis del artículo 338 del Código Penal colombiano (CP) sobre minería ilegal. Revista Diálogos de saberes, No. 39, 119-134. Recuperado de http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/rbct/article/view/37056/46133
• Unidad de Planeación Minero Energética UPME (2006, diciembre). *Plan de desarrollo minero visión 2019*. Bogotá: Scripto.
• Martínez, B. (2013). Determinación de la productividad y competitividad de la pequeña minería del distrito minero del norte de Boyaca. Rev. Investig. Desarro. Innov, n°2 72-86. Recuperado de http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/rbct/article/view/37056/46133

# Índice

**Presentación.....3**

**Caracterización social y económica de los productores de quinua pertenecientes a la Provincia de Sugamuxi interesados en formar parte del primer eslabón de la cadena productiva.....7**
Carolina Castro Rodríguez
Ana Milena Serrano Amado

**Propuesta metodológica para el desarrollo de un modelo de estrategias sustentables basado en indicadores (MESBI) para la disminución de residuos sólidos urbanos en el sector municipal.....27**
Nayeli Sarai Luna Rojas
María Cristina Sánchez Romero
Eduardo Roldán Reyes

**Creación de unidades de manejo ambiental y su impacto en el desarrollo sustentable. Caso Iguana Verde.....55**
María Isabel Pineda Castillejos
Ana Gabriela Ramos Morales
Gabriela Durán Flores

**El gobierno corporativo: una mirada desde la formación de los administradores de empresas y contadores públicos.....75**
Ana Patricia Díaz Aldana
Dora Marcela Rodríguez García

**La salud de los trabajadores de una empresa industrial como parte de su responsabilidad social ..... 119**
José Antonio Robles Hernández
Rocío del Carmen García Mendoza
Laura Patricia Saavedra Uribe

**La responsabilidad social en microempresas de derivados lácteos en Boyacá, Colombia ..... 143**
Sandra Milena Zambrano Vargas
Beicy Viviana Acosta González

**El perfil de personas resilientes y organizaciones resilientes ante un entorno laboral complejo..... 183**
Martha Patricia López Garza

**Metodologías del talento humano y su importancia en el desarrollo del capital intelectual ..... 197**
Martha Patricia Ibarra Olguín

**Sector audiovisual y políticas neoliberales. Limitaciones del cine mexicano frente al extranjero en el siglo xxi..... 235**
Martín Vargas Magaña
Lucila Patricia Cruz Covarrubias
Pedro Aguilar Pérez

**La política comercial mexicana sobre inversión extranjera como factor de crecimiento económico..... 271**
Francisco Javier López Cerpa
Margarita Isabel Islas Villanueva
Alva Ruth Zubillaga

**Efecto de la resistencia al cambio y el temor a lo desconocido en un proceso de cambio organizacional en empresas comerciales de la zona metropolitana de Guadalajara .... 295**
Luis Alberto Bellón Álvarez
Martha Filomena Muñoz Fajardo

**Actitudes y perfil demográfico de los compradores vía teléfono celular ..... 335**
Ana María Paredes Arriaga
María Cristina Alicia Velázquez Palmer

**Riesgo de comportamientos autistas de las organizaciones: una propuesta para su medición ..... 361**
Nely Pérez Martínez
Ana Patricia Díaz Aldana
Sol Milena Ruíz Pulido

**Reflexiones en torno al estudio de la comunicación organizacional, su historia y tendencias ..... 395**
José Alfredo Andrade García
Rafael Ávila González

**Estrategias de comunicación en organizaciones educativas y comunitarias como parte de sus aprendizajes significativos..... 417**
Ma Elena Zermeño Espinosa
Elsa del Carmen Villegas Morán

**Competencias: nueva forma de enseñanza para enfrentar las demandas del mercado laboral..... 445**
Maricela López Galindo
Silvia Ofelia Pérez Rueda

**Importancia y efecto de las tecnologías de la información y la comunicación en los gobiernos municipales ..... 477**
Leobardo Ruiz Alanís

**Fomento a la cultura de emprendimiento en la educación básica pública en México..... 511**
Karen Berenice Zárate Jiménez

**Diagnóstico y caracterización de la mineria ilegal en el municipio de Sogamoso, hacia la construcción de estrategias para la sustitución de la minería ilegal..... 537**
Ana Milena Serrano Mado
Martha Stella Martínez Bernal
Carolina Castro

*Capital intelectual. Suma de talentos*, de José Vili Martínez González, Joaquín Vázquez García y Alma Cecilia Juárez García, fue impreso en diciembre de 2017, en los talleres de Artificios Media, S.A. de C.V. (Abelardo L. Rodríguez 747, Col. Maestros Federales, Mexicali, Baja California). El tiraje consta de 100 ejemplares.

**Teniendo como centro aglutinante la temática general de la importancia del capital intelectual en la sociedad actual, en la presente obra se cuenta con la colaboración de autores de diversas naciones reflexionando sobre tópicos de suma relevancia que surgen en el debate académico, en las diversas instituciones de educación superior en las que estos participan.**

ISBN: 978-197-3482-96-3

# Dimensiones comunicativas en los procesos organizacionales. La etnografía organizacional como recurso metodológico para comprender las interacciones comunicativas.

José Alfredo Andrade García[1]. Universidad Autónoma Metropolitana-Cuajimalpa. afredo@hotmail.com

Rafael Ávila González[2]. Universidad Autónoma Metropolitana-Cuajimalpa. ravila99@gmail.com

**Resumen**

Una somera revisión a la historia de los estudios organizacionales dejará ver que la investigación más destacada llevada a cabo en el ámbito organizacional con enfoque etnográfico es la obra de Roethlisberger y Dickson; el estudio de la planta de la Western Electric en Hawthorne, Chicago, EUA; realizado en 1927. Obra destacada por ser la primera investigación de estas características realizada en una organización productiva. A casi cien años de aquella iniciativa, vale la pena reflexionar lo que las aproximaciones etnográficas aportan al estudio de las organizaciones y más particularmente, qué nos permite conocer de las interacciones comunicativas.

[1] Profesor investigador en el Departamento de Ciencias de la Comunicación y Diseño de la UAM-Cuajimalpa
[2] Profesor investigador en el Departamento de Ciencias de la Comunicación y Diseño de la UAM-Cuajimalpa

Antes, habrá que tener presente que dicha investigación se vio coartada en el momento en que los investigadores empezaron a encontrar informaciones que escapaban al control cuantitativo de las variables del estudio. Tal hecho deja apreciar el pensamiento científico contemporáneo que permeó dicha investigación. En las décadas posteriores no se replicaron investigaciones de este tipo, sino hasta pasados los años sesenta, cuando las investigaciones de corte cualitativo cobraron un auge inusitado.

Ante este escenario, bien cabe formular algunas preguntas que pueden abrir un horizonte al futuro de los métodos etnográficos para estudiar interacciones comunicativas en las organizaciones. Entre otras, ¿Cómo proceder metodológicamente con las narrativas obtenidas y la observación realizada en la organización? ¿A qué marcos teóricos apelar para entender las racionalidades expresadas en las narrativas de los sujetos organizacionales?, etc.

Si bien, son válidas todas las preguntas que podamos hacer, tomando en cuenta la experiencia de Hawthorne y la Western Electric, la atención del presente escrito se centra en visualizar cómo los abordajes etnográficos en el estudio de los fenómenos comunicativos al interior de las organizaciones, aportan elementos significativos que metodologías empíricas cuantitativas no alcanzan a reconocer. De fondo, este texto trata de explicar que las interacciones comunicativas en las organizaciones, para su plena comprensión requieren trascender la racionalidad funcionalista.

Para lograr tal objetivo, realizaremos la revisión de algunos conceptos fundamentales como organización, comunicación, información y etnografía. Antes, como recurso introductorio abordaremos brevemente el caso de la planta de la Hawthorne y lo que ello significó en los albores del siglo pasado.

**Palabras clave:**

Comunicación, información, organización, etnografía.

## 1. A manera de introducción. El caso de la planta productiva de Hawthorne en Chicago y los estudios organizacionales.

El famoso estudio de la planta productiva de la Western Electric en Hawthorne, Chicago tuvo su origen en 1924 cuando la gerencia de la compañía inició una investigación con la que pretendía conocer la incidencia de los factores físicos ambientales en la producción, para ello estudiaron la relación entre intensidad de iluminación y productividad, buscando comprender la relación entre las dicotomías fatiga - monotonía y satisfacción - insatisfacción laboral. Los primeros resultados de la investigación fueron confusos pues no se observó una correlación clara entre las variables expresadas.

La pertinencia de replantear dicha investigación se dio hacia 1927 cuando la planta de la Hawthorne congregaba a más de 29 mil empleados quienes representaban alrededor de 60 nacionalidades. Para esa época, la planta productiva era imponente por sus magníficas dimensiones, tanto por la cantidad de personal como de sus instalaciones, de alguna manera, aquello semejaba una ciudad. Sin duda, el hecho de ser una división del principal monopolio de las telecomunicaciones en los Estados Unidos, la Bell Company, la hacía aún más atractiva a los estudiosos del fenómeno organizacional.

Fue en esa su segunda etapa, cuando la investigación se rediseñó; para ello se contemplaron distintas fases de estudio, en primer lugar y quizá la parte más reconocida del estudio fue la participación de un grupo de cinco obreras, con quienes se integró un grupo focal, mismo que fue observado por especialistas, prestando particular atención a sus interacciones al transcurso de un periodo determinado de tiempo (Schwartzman, 1993). Las variables del estudio proponían modificar algunas condiciones del entorno de trabajo, tales como la intensidad de la iluminación, el cambio de los horarios de entrada y salida, así como las horas de descanso y comida, de modo que se pudiera observar alguna reacción significativa en las operadoras, todo ello, sin embargo, reflejó un impacto poco significativo en la productividad del grupo focal. No fue sino hasta que se dio la rotación de las trabajadoras que se pudo observar que

ISBN-13: 978-84-16458-82-0 / D.L.: TF-1149-2017 / DOI (del libro): 10.4185/129 

existía un lazo de camaradería, mismo que afectaba la productividad del grupo[3].

A pesar de que la rotación de las trabajadoras se improviso sobre la marcha de la investigación, esa improvisación determinó que los investigadores pasaran de un supuesto de sistema social a un sistema de elementos interdependientes, descubrimiento invaluable para los estudios organizacionales, mismo que daría paso al reconocimiento de la dimensión informal de la organización.

Con el hallazgo de la dimensión informal de la organización se abrió una puerta inexplorada para los estudiosos de las organizaciones, que dicho sea de paso los confrontaba con los supuestos que hasta ese momento se sostenían, y esos eran que los sujetos organizacionales eran entes susceptibles de estructuración y con una fuerte motivación económica para la realización de sus actividades. En suma, sólo se reconocía la dimensión racional del actor productivo.

Con ese primer resultado de la investigación de Hawthorne, se debilitaba la creencia predominante entre los estudiosos del fenómeno organizacional, de un sujeto estratégico, racional y motivado por un interés económico. Hasta ese momento, no habían sido cuestionados los supuestos de la administración científica que proponían la medición de tiempos y movimientos de los trabajadores con la finalidad de optimizar los procesos productivos de las compañías. Aquellas teorías que apelaban a la estructuración de la organización y su respectivo despliegue en roles organizacionales gozaban de plenitud[4]. Pero algo en lo que no se había prestado mayor atención, fue en la dimensión humana de los sujetos involucrados en los procesos productivos. De allí que hasta cierto punto, la designación que se hizo del fenómeno

[3] El detalle fino se evidenció cuando se observó que los trabajadores eran más productivos al momento de trabajar en un ambiente de camaradería y sostener buenas relaciones personales entre ellos. Pese a ello, las investigaciones no avanzaron a más, pues los objetivos de investigación limitaba el alcance sólo a los aspectos formales tales como estructura, estrategia y gestión de la organización, perdiéndose una oportunidad valiosa para conocer en profundidad las dinámicas informales de la organización (Schwartzman, 1993).

[4] Premisas todas ellas de la Escuela clásica de los estudios organizacionales con autoría en Frederick Taylor (escuela científica de la administración) y Max Weber (escuela burocrática).

ISBN-13: 978-84-16458-82-0 / D.L.: TF-1149-2017 / DOI (del libro): 10.4185/129 

encontrado fuera en los términos de “informalidad”, englobando en ello todo un paquete que no se comprendía totalmente, pero que se sabía, no era la dimensión formal que hasta ese momento había contemplado la administración del recurso humano.

A esa primera parte de la investigación en la Hawthorne se sumó una segunda etapa que contempló la realización de más de 20 mil entrevistas abiertas a trabajadores de la Western Electric, estas entrevistas fueron llevadas a cabo por 30 entrevistadores perfectamente instruidos para observar las reacciones de los trabajadores al momento del interrogatorio. Los resultados de estas entrevistas, ampliaron lo que se dejó ver con el estudio del grupo focal. A pregunta expresa de cómo era la relación entre las empleadas y sus supervisores, se encontraron respuestas que escapaban a la lógica productiva del entorno laboral y que a su vez fueron de difíciles de procesar[5].

Este hallazgo en la investigación dimensionó a la organización en su faceta informal como una especie de caja negra en donde cabía todo aquello que escapara a la racionalidad productiva y a las expectativas estratégicas económicas. En suma un terreno pantanoso que costaba trabajo desentrañar y que motivó posteriores estudios que fueron definidos como la escuela humanista de los estudios organizacionales.

Con relación al ánimo de la escuela humanista que desplazó a la escuela clásica en los estudios organizacionales, bien cabe una acotación y sin afán de ser reduccionista, se puede observar en esta vertiente un interés en la gestión de las inquietudes y motivaciones personales de los trabajadores desde el orden gerencial. Con ello, se perdió con ello una invaluable oportunidad de comprender a fondo las significaciones y sentidos de los sujetos acerca de su realidad organizacional. Obviamente el contexto científico social que rodeó la propia investigación determinó el carácter positivista, funcionalista de la misma, pues recordemos, la investigación referida esta contextualizada en la década

[5] El estudio reporta el caso de una empleada que refiere al entrevistador un acoso permanente por parte de su madre acerca de la necesidad de una petición de aumento de sueldo. La empleada al verse acosada por su madre expresa incomodidad en el espacio de trabajo, complicando particularmente su relación con su superior (Schwartzman, 1993).

ISBN-13: 978-84-16458-82-0 / D.L.: TF-1149-2017 / DOI (del libro): 10.4185/129 

de los treinta en los Estados Unidos de América, momento y lugar donde se ve ampliamente impulsada una ciencia social con rasgos empiristas.

Tuvieron que pasar muchas décadas para que desde aquella intervención etnográfica que se realizó en 1927, se replanteara la validez de la problematización que colocaba en el centro al sujeto de la organización, un sujeto complejo que trascendía la racionalidad económica y que abría horizontes insospechados en la comprensión de la realidad organizacional.

## 2. Etnografía y las dimensiones comunicativas de la organización.

La etnografía es un método propio de la antropología cultural que se centra en el conocimiento del punto de vista del habitante nativo (Malinowski, 1981). Principalmente se ha utilizado para conocer culturas no occidentales. Sin embargo, desde el siglo pasado amplió su aplicación de la antropología a la sociología organizacional, con ello se buscó conocer las interacciones sociales en los espacios organizacionales.

En la actualidad, la etnografía se desarrolla por lo menos en tres frentes, algunos más antropológicos, otros más sociológicos, a considerar: a) estudios de antropología del trabajo, b) estudios de cultura organizacional y c) el análisis de los procesos organizacionales y su relación con los grandes sistemas. (Schwartzman, 1993: 27)

Un elemento en común que se reconoce en tales vertientes tiene que ver con la centralidad otorgada al sujeto organizacional, con sus respectivos grados de atención y diferentes problematizaciones. La etnografía tiene la virtud de acceder a las construcciones discursivas de los actores organizacionales, a través de la observación y del acceso a sus narrativas es posible conocer las interpretaciones de su realidad organizacional.

En el caso particular de los estudios de cultura organizacional, es desde donde se ha desarrollado un grado mayor de articulación con el estudio de la comunicación organizacional. Contar con la etnografía en los estudios de

ISBN-13: 978-84-16458-82-0 / D.L.: TF-1149-2017 / DOI (del libro): 10.4185/129 

comunicación en las organizaciones, posibilita la comprensión de las interacciones comunicativas en el contexto de la organización en mayor plenitud.

Cómo todo método de investigación, la etnografía debe enmarcarse en una construcción metodológica que incluya una teoría o enfoque teórico desde el cual se procesen las interpretaciones y construcciones discursivas de los sujetos o actores organizacionales.

En las organizaciones[6] se pueden apreciar distintos niveles de acción e interacción, de alguna manera, reconocer los distintos niveles depende de la atención que se preste a los procesos. Para ello, regularmente cuando se diseña un proyecto de investigación se recurre a teorías o en el caso de la comunicación organizacional a enfoques. Desde allí de alguna manera, se determina el alcance de la mirada. No ha que perder de vista que un enfoque:

> "… es un marco para observar factores de la realidad y una toma de posición, una definición de la organización deseada. Los enfoques pueden ser más o menos amplios o específicos, pero siempre reflejan una idea prioritaria sobre los aspectos claves o las cuestiones críticas de la organización" (Etkin, 2007: 12)

Pongamos el caso de dos enfoques en el estudio de la comunicación organizacional y veamos cómo opera la etnografía en ambos casos. El primero, es el enfoque dominante de los estudios de comunicación organizacional, el enfoque funcionalista reconocido por su identificación con las ciencias administrativas, desde allí se reconoce que la realidad organizacional está determinada por los fines económicos propuestos por la alta gerencia de la organización, de alguna manera el orden determinado por la ingeniería de

[6] El concepto mismo de organización tiene en su definición distintas acepciones, algunas lo definen como un espacio estructurado por normas, directrices, relaciones entre los distintos departamentos, cargos y sus ocupantes, con miras al logro de un objetivo común y al mantenimiento interno.[6] (Chiavenato, 1981). Habría que complementar con lo sugerido por Pfeffer, las organizaciones están constituidas por componentes simbólicos e instrumentales que tienen variables dependientes diferentes, procesos diferentes y que también están perfectamente vinculadas.

ISBN-13: 978-84-16458-82-0 / D.L.: TF-1149-2017 / DOI (del libro): 10.4185/129 

sistemas determina la lógica de los roles y procura, entre otras cosas, el correcto funcionamiento del mecanismo organizacional.

Este es el caso de la literatura predominante que alude a la comunicación organizacional, donde se nota una atención particular a los procesos productivos, dando por supuesto que para llevar a cabo los fines organizacionales es indispensable contar con una comunicación que se materializa en el diseño de flujos de información. Este nivel de comprensión, supone que las acciones de los sujetos organizacionales están determinadas estructuralmente, en función de los roles que deben cumplir. De allí que el correlato del diagnóstico comunicativo vaya articulado a un diseño de procesos administrativos.

> Los diseño administrativos para la comunicación organizacional reconocen diversos elementos que integran a la organización es por eso que su estudio se centra en los problemas de administración y actual e históricamente, en el diseño de grupos orientados a la producción. Por lo tanto, el estudio actual de la Comunicación organizacional gira en torno a los diseños para el flujo de mensajes e influencias, mediante los cuales la administración puede alcanzar mayor rendimiento para sí misma y sus empleados (DeFleur, Kerney y Plax, 2005).

Es común observar que desde los enfoques funcionalistas o administrativos, la etnografía se instrumenta como recurso para promover los valores y la identidad institucional. Hay que recordar que desde éste enfoque, lo más relevante es la gestión de la cultura organizacional a favor de los intereses institucionales.

> Las compañías culturalmente vigorosas comunican exactamente cómo desean que se comporten sus empleados. Explican detalladamente las normas aceptables de decoro, de manera que las personas que visitan sus lugares de trabajo, o laboran en ellos, pueden saber qué deben esperar. Llaman la atención de sus empleados sobre la forma en que se tienen que realizar los procedimientos, por ejemplo, la planeación estratégica y los presupuestos, de modo que si los procedimientos fallan, el yerro es substancial, y no apenas una falla al realizar el proceso prescrito. Con frecuencia, también establecen las

ISBN-13: 978-84-16458-82-0 / D.L.: TF-1149-2017 / DOI (del libro): 10.4185/129 

> formas, o cuando menos los ambientes, donde los empleados pueden jugar o divertirse, para que sepan que pertenecen a una sociedad completa y operante. En resumen, las compañías de cultura vigorosa cran ritos y rituales que son los que mayor influencia ejercen en <la forma en que hacemos las cosas aquí>. (Deal y Kennedy, 1986: 65)

En el caso de que la atención se detenga y se trate de comprender las acciones e interacciones en el contexto organizacional, la primera mirada no es suficiente para acceder a la construcción de esquemas mentales de los sujetos organizacionales. Es necesario para ello, apoyarnos en enfoques interpretativos, hermenéuticos o fenomenológicos, desde donde podemos centrar la atención a las construcciones subjetivas de realidad en los horizontes organizacionales, para ello, acceder a la mirada del sujeto es un elemento indispensable.

En este nivel, en el que no es suficiente la mirada funcionalista que describe un grado de armonía y plenitud del funcionamiento organizativo, lo que proporciona una aproximación etnográfica se vincula más con el afán de comprender los procesos subjetivos, intersubjetivos y organizacionales, en donde el sujeto organizacional, deja de ser sujeto y pasa a ser actor. Un actor organizacional que comprende su entorno de desarrollo organizacional. Un actor que cuestiona su realidad dentro de la organización. Un actor que transforma su entorno organizacional al reconocer su capacidad de agencia.

Desde allí se reconoce implícitamente que en la elaboración discursiva de los mismos actores organizacionales se expresan las apropiaciones e interpretaciones de las estructuras organizacionales. Todo ello con un valor agregado, que permite que el actor las ponga en práctica y formen parte de un denso cultural en donde los discursos institucionales son asimilados y/o confrontados con el entendimiento y cotidianidad de la realidad organizacional. Desde estos otros enfoques la comunicación cobra relevancia por los significados compartidos en el escenario organizacional. En cuanto al papel de la cultura, la organización misma se reconoce como una cultura organizacional.

**ISBN-13: 978-84-16458-82-0 / D.L.: TF-1149-2017 / DOI (del libro): 10.4185/129** 

> Los eslóganes, el lenguaje evocador, los símbolos, anécdotas, mitos, ceremonias, rituales y modelos de comportamiento tribal que decoran la superficie de la vida organizacional, meramente dan indicios de la existencia de un sistema de significados mucho más profundo y penetrante. El reto de comprender, de entender las organizaciones como culturas es comprender cómo este sistema, en sus aspectos mundanos o más dramáticos, se crea y se sostiene (Morgan, 2000: 121).

De alguna manera la historia del estudio de la comunicación organizacional nos muestra claramente el predominio de visiones informativas, que no llegan a concretarse en su dimensión comunicativa[7]. El estudio de la planta productiva de Hawthorne en 1927 es un ejemplo de ello. La historia dice que no progresó significativamente en esa dirección, pues se enfrentaba a la variable *"dimensión informal de la organización"* que escapaba al control administrativo.

Por otra parte, sabemos que la diversidad temática y la riqueza de recursos de investigación en comunicación sólo se potenció hasta después de superada la segunda Guerra Mundial, cuando las ciencias sociales en general se sacudieron el dominio de metodologías cuantitativas y la visión empirista. El surgimiento de otras estrategias metodológicas, principalmente de carácter cualitativo, posibilitaron el cuestionamiento de su propio estatus de la ciencia social y reconocieron su carácter subjetivo en contraste al de las ciencias exactas. Esas discusiones motivaron la apertura a nuevas problematizaciones y abordajes metodológicos que devinieron en una variedad de temas que desplazaron el foco de la información y persuasión a fenómenos de interpretación, construcción y apropiación de realidad organizacional.

Con estos sucesos como precedente es posible pensar a la comunicación en una posibilidad menos jerárquica y más efectiva, en donde los sujetos tienen capacidad dialógica, donde pueden trascender los planos verticales para proyectarse en una relación dialógica horizontal.

[7] Véase el estudio de Putnam (2006) que refiere a las tres etapas en la historia de la comunicación organizacional, en las que las dos primeras están permeadas por visiones informativas y es hasta la tercera cuando se ofrece una diversificación de temas.

**ISBN-13: 978-84-16458-82-0 / D.L.: TF-1149-2017 / DOI (del libro): 10.4185/129** 

**3. Presente y futuro de la etnografía en las organizaciones.**

El presente escrito ha dedicado particular atención a la historia del estudio de la etnografía en las organizaciones, por lo tanto vale la pena observar el presente y visualizar el futuro de los estudios de comunicación en las organizaciones para tener claridad de este recurso metodológico que en potencia pueden ser utilizado para comprender las interacciones comunicativas al interior de las organizaciones.

En esa consideración es menester tener presente las transformaciones que se observan en las organizaciones de todo tipo en el actual contexto de la globalización económica. Sea desde los marcos teóricos de la sociedad red (Manuel Castells, 2000), del capitalismo de flujos (Lash & Urry, 2005) o era del acceso (Rifkin, 2000), entre otros, lo que se observa como una constante es la transformación de la organización desde sus dimensiones estructurales, pasando de organizaciones jerárquicas a organizaciones horizontales; desde sus modelos de gestión pasando de organizaciones administradas a organizaciones autogestionadas; desde su presencia física, pasando de organizaciones ubicadas en contextos concretos a organizaciones deslocalizadas o virtuales, entre otras características.

En estos casos, la etnografía es un recurso que proporciona mayor información acerca de los nuevos procesos, por citar sólo algunos, el caso de la identidad organizacional o el sentido propiamente de organización. Por supuesto, sin perder de vista las variables que tienen que ver con el poder, para ello será valioso tener acceso a los discursos en su versión más sofisticada, aquella que habla de asertividad, creatividad, flexibilidad y que potencialmente, en entornos turbulentos, encubre una clara precariedad de los sujetos organizacionales.

Una máxima que no hay que perder de vista acerca de la etnografía en las organizaciones es que las interpretaciones y construcciones discursivas de los sujetos o actores, según sea la perspectiva, se dan en contextos espaciales y temporales, mismos donde se vuelven significativos.

**ISBN-13: 978-84-16458-82-0 / D.L.: TF-1149-2017 / DOI (del libro): 10.4185/129** 

También se ha de tener presente que las organizaciones se inscriben en contextos macroeconómicos, políticos, culturales, entre otros. Lo que sin duda determina en gran parte las comprensiones particulares de realidad, que son expresadas en las narrativas de los sujetos y que se ven reflejadas en sus acciones.

Richard Sennett (2006) lo explica; en función a las narrativas de los empleados de los años setenta, cuando estos expresaban una expectativa de vida profesional a largo plazo en una misma empresa, desde donde ellos podían tener oportunidad de planear su desarrollo profesional y familiar. Lo que se puede resumir como un periodo de estabilidad.

En la actualidad, la realidad es distinta, las manifestaciones culturales, sociales y económicas, -sólo por citar estas tres- se desarrollan como parte de procesos interconectados, donde la estabilidad obtenida en el último tercio del siglo pasado se ha tornado un proceso dinámico, por decir lo menos. Es allí donde encontramos discursos institucionales que hablan de flexibilidad, proactividad, y creatividad. Una multifuncionalidad que en el peor de los casos puede encubrir una precariedad laboral. La etnografía como método de investigación, dará cuenta de estas transformaciones, nos permitirá conocer de los procesos finos en la apropiación, construcción y sentido de realidad del sujeto o actor organizacional. Y más allá de una expectativa de volver la realidad operativa y funcional, nos permitirá encontrar respuestas creativas que ayuden a trascender la incertidumbre del futuro.

## 4. A manera de conclusión.

El estudio de la Hawthorne en Chicago abrió la puerta a la comprensión de una realidad organizacional más compleja. No se trató sólo de desacreditar la comprensión administrativa, porque de hecho desde ella partió la investigación. En esa complejidad se reconoció que si bien la organización tiene una faceta de procesos productivos que responden a planteamientos estratégicos económicos, la realidad organizacional también comprende a procesos

ISBN-13: 978-84-16458-82-0 / D.L.: TF-1149-2017 / DOI (del libro): 10.4185/129 

subjetivos que dejan entrever las interpretaciones, construcciones, aspiraciones de los sujetos o actores de las organizaciones.

Con ello se comprende que a la comunicación en las organizaciones le atañen los procesos informativos, pero también desentrañar los procesos significativos de sentido subjetivo y organizacional, mismos que dimensionan a la organización más allá de su faceta productiva. En todo caso, vale la pena replantear el concepto de organización y desbordarlo de su acepción productiva a un plano de entramado social[8] y conectarlo con la experiencia de la cultura, no hay que perder de vista siguiendo a Zygmunt Bauman que esta:

> "…es exclusiva del hombre en el sentido de que entre todas las criaturas vivientes, es la única capaz de desafiar la realidad y pedir una significación, justicia, libertad y bondad más profundas, tanto individuales como colectivas" (Bauman, 2010: 342).

Con ello se encontrará en la etnografía un valioso método de investigación que permita explorar la mirada del actor organizacional, frente a la realidad compleja de los entornos dinámicos transformados en gran medida por la mediación de tecnologías de información. Regresar la atención al sujeto-actor, es un requisito indispensable para comprender en el tiempo actual a las organizaciones y visualizar al futuro el derrotero de las comunicaciones.

## Bibliografía

Bauman, Z. (2010). *La cultura como praxis*. Madrid. Paidós.

Deal, T. Kenedy, A. (1986). *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. Mexico. Addison-Wesley Iberoamericana.

De Fleur, M, Kearney, P. y Plax, T. (2005). *Fundamentos de la comunicación humana*. México. McGraw-Hill.

[8] Stanley Deetz lo hace cuando plantea que desde un enfoque interpretativo, la organización se comprende como un constructo social.

Etkin, J. (2007). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones.* Pearson educación. Argentina.

Lash, S. (2005). *Crítica de la información*. Argentina. Amorrortu.

Lash y Urry (2003). *Economías de signos y espacio: el capitalismo de la posorganización*. Argentina. Amorrortu.

Castells, M. (2000). *La era de la información. Economía sociedad u cultura. La sociedad red*. Vol.I. México: S.XXI.

Malinowski, B. (1981). *Una teoría científica de la cultura*. Edhasa.

Morgan, G. (2000). *Imágenes de la organización*. Madrid. Alfa omega.

Putnam, L. y Krone, K. (2006). *Organizational Communication. Volume 1 History and Theoretical Perspectives.* London. Sage.

Rifkin, J. (2000). *La era del acceso*. España: Paidós.

Sennett, R. (2006). *La cultura del nuevo capitalismo*. Barcelona. Anagrama.

Schwartzman, H. (1993). *Ethnography in Organizations. Qualitative Research Methods Series*. London. Sage.

**ISBN-13: 978-84-16458-82-0 / D.L.: TF-1149-2017 / DOI (del libro): 10.4185/129** 

# Información y comunicación en la organización. De los distintos órdenes de la vida organizacional.

**J. Alfredo Andrade García, afredo@hotmail.com**

**Profesor investigador, UAM Cuajimalpa**

**Rafael Ávila González, ravavila99@hotmail.com**

**Profesor investigador, UAM Cuajimalpa**

**Resumen**

El presente escrito pretende mostrar las distintas dimensiones y alcances que tiene la comunicación e información en el desarrollo de la vida organizacional. Para ello, se tendrán presente las distintas etapas que ha atravesado el estudio de la comunicación organizacional.

Con tal panorama se pretende reflexionar el momento actual de la comunicación organizacional, entendiendo que el tiempo presente es de cambio y transformación, donde se puede observar cómo las estructuras organizacionales han perdido su rigidez estructural, lo que ha derivado en consecuencia, entre otras realidades, que la gestión de los recursos no se realice de manera vertical.

Ante tales escenarios, la comunicación se constituye, entonces, en el eje articulador de la vida organizacional enfatizando su relevancia e indisociabilidad del sistema social.

**Palabras clave**

**comunicación, información, organización.**

## Organización e información

La comprensión de los fenómenos comunicativos en las organizaciones actuales requiere una apertura disciplinar que nos permita avanzar con certeza en el campo de la comunicación organizacional. Para ello partiremos aludiendo a un estudio que en otro momento hemos realizado Andrade & Ávila (2015). En aquel texto exploramos los distintos momentos históricos que ha atravesado el estudio de la comunicación organizacional. De ello vale la pena recordar cómo las primeras etapas, que se encuentran ancladas a los primeros años del siglo pasado, estas orientaban de manera intuitiva ciertos temas que se consideraban importantes para la vida de la organización. Estamos hablando de las primeras décadas del siglo pasado, cuando en el desarrollo de la teoría organizacional se discutía el carácter científico de la administración.

Es hasta las décadas ubicadas entre los cuarenta y ochenta del mismo siglo pasado, cuando surge la segunda etapa denominada de consolidación. Su irrupción coincide con la conclusión de la segunda Guerra Mundial, y el periodo conocido como Guerra Fría entre las dos grandes potencias del orbe. La característica más destacada de esta etapa, es la institucionalización de la investigación en centros de enseñanza superior. Es en esos espacios que los soportes epistémicos se plantean, principalmente, sobre las teorías de los sistemas mecánicos, de la información y persuasión, destacando la aplicación de metodologías cuantitativas en las investigaciones (Andrade & Ávila, 2015).

De aquella época, sin embargo, heredamos una amplia discusión acerca de los posibles diseños de la organización. Vale la pena tener presente que la organización se concebía, preponderantemente, como un objeto de carácter económico, y en su configuración, se atendía a una estructuración de orden mecánico, es decir, se atendían principalmente las necesidades productivas.

Ante tal lógica, el reconocimiento de la necesidad de comunicación se expresaba en atención a los flujos comunicativos, ejes informativos que se agrupaban en una

serie de dispositivos de orden administrativo y que eran y son verificables en el organigrama en sus flujos verticales y horizontales

A manera de ejemplo, atendamos la recomendación que hace Henry Mintzberg acerca de la estructuración de una organización:

> La agrupación de personas para formar unidades no es sino uno de los aspectos del diseño organizacional. Las personas y las unidades se tienen que comunicar unas con otras y tienen que coordinar e integrar sus esfuerzos. En pocas palabras, se debe vincular entre sí. Estos vínculos deben ser en dos sentidos. Los vínculos verticales se encargan de la coordinación ascendente y descendente en la jerarquía, mientras que los vínculos horizontales propician la coordinación entre unidades, dentro del mismo nivel jerárquico (Mintzberg, 1991; 16)

Si bien la lógica sistémica es irreprochable, el alcance del planteamiento no deja de atender a un espíritu procesal, una comunicación orientada a fortalecer los mecanismos productivos de la organización. Lo decíamos algunos párrafos atrás, la comunicación reducida a procesos informativos. Hecho que, por supuesto, no tiene ninguna connotación negativa, pero que sí limita los alcances de una lectura integral de la organización.

Surge así el cuestionamiento a las visiones instrumentales de la comunicación organizacional, aproximaciones que subordinan su potencial, exclusivamente, una racionalidad gerencial. Se comprende que la organización haya sido entendida predominantemente desde una lógica económica administrativa, se entiende también que las partes de la organización: el vértice estratégico (alta dirección), la línea intermedia (los mandos medios), el centro operativo (los operadores directos), la tecnoestructura (las personas que diseñan los procesos laborales), el personal de apoyo (quienes brindan apoyo indirecto) y la ideología (que muchas personas llaman cultura) son componentes fundamentales para el logro de los objetivos organizaciones.

Pero también sabemos que esos componentes de la organización tienen un alto grado de complejidad en su configuración social. Por ello coincidimos, con aquellos puntos de vista que plantean a la organización como un objeto de estudio de distintas disciplinas que bien puede ser inter o multidisciplinario, tal como lo expresa Leonardo Schvarstein:

> "El conocimiento de la organización ha sido abordado desde diversas disciplinas, y no hay ninguna que pueda arrogarse los derechos exclusivos. Frente al diseño de un glosario para un sistema de medición de capital intelectual, deberemos acudir a la semiótica por el valor de signo que él tiene, a la lingüística más precisamente en lo que a la especificación de sus términos y relaciones se refiere, a la administración, la sociología o cualquier otra disciplina cuyo objeto sea la caracterización y la gestión de la organización dónde se aplica, al derecho en tanto existan normativas e implicancias legales para el uso de los términos, a la economía en cuanto pretendamos valuar monetariamente activos de naturaleza intangible, a la antropología en cuanto el glosario forma parte de la cultura, a las ciencias de la educación para entender como los miembros de la organización aprenden" (Schvarstein, 2007; 189).

**De la organización como constructo social y la comunicación**

Entre tantas dimensiones de la organización, una de las aristas pertinentes para su estudio es la que compromete las dimensiones comunicativas. En su teoría de sistemas Niklas Luhmann menciona que la comunicación es inherente a los sistemas sociales. Prácticamente no podrían existir los sistemas sociales sin comunicación. Obviamente la organización también es un sistema social por consecuencia la comunicación es objeto pertinente de estudio.

En el apartado anterior planteamos que una lectura administrativa de la organización es comprensible aunque no es la única recomendable, parafraseando a Etkin reconocimos que la estructura es la forma de relación establecida entre los componentes y sus tareas (autoridad y responsabilidad) que se complementa con la red de comunicaciones y el presupuesto (asignación de recursos). Aunque

también advertimos que los procesos informativos en mayor medida atienden a las necesidades gerenciales de la organización.

En este apartado proponemos una comprensión más amplia de los fenómenos organizacionales, en el caso particular de la comunicación, ampliar la definición y trascender los esquemas informativos.

Para ello debemos abstraernos de aquellos discursos que pregonan criterios de eficiencia y eficacia, en el orden de una racionalidad económica y reconocer aquellos discursos que hablan de la interacción, de la comprensión, de la subjetividad, de la emoción. En suma atender a la complejidad de realidades que coinciden en el espacio organizacional.

Es innegable que desde un planteamiento comunicativo, la organización es más que un entramado económico, con una racionalidad productiva. La organización es una entidad social en donde se propician coincidencias, interpretaciones, apropiaciones, aspiraciones, ilusiones, etc. Es tarea del estudioso de la organización, en particular del comunicólogo, buscar la integración en los distintos niveles de realidad para que la complejidad abone en una dirección constructiva a la experiencia de la organización.

Si bien, el diseño estructural de la organización es fundamental y todo lo que ello implica. La manifestación de un marco normativo, la declaración de objetivos y visión a futuro. En la cotidianidad la organización vive de manera particular una apropiación de lo dispuesto por las cúpulas directivas.

Eso lo sabemos bien cuando queremos comprender la cultura de la organización, y para ello nos acercamos a los esquemas de pensamiento y los patrones de comportamiento. En ese momento comprendemos que no son resultado exclusivo de un diseño administrativo. Reconocemos que más bien se atiende a la naturaleza dialéctica del acoplamiento que realiza la organización, en la dimensión subjetiva del integrante y el espíritu colectivo del grupo.

Más concretamente sabemos que en la misma organización coexisten, se cruzan o interaccionan áreas y procesos que son diferentes aunque pueden estar orientados hacia el mismo producto o servicio final. Son diferentes las actividades de producción, finanzas, comercialización y personal (Etkin, 2000;19).

Si nos detuviéramos en el análisis e hiciéramos una exploración profunda con atención particular al desempeño de una función, encontraríamos que el sujeto que realiza la función atiende a distintas dimensiones de comprensión de su actividad, por un lado se observarían consideraciones de orden técnico y al mismo tiempo consideraciones de orden personal como son sus propias motivaciones, ambas se ven involucradas en el momento de la atribución de sentido. Si bien es cierto que existe un contexto de significación de la experiencia de los integrantes de la organización, previamente existe un sentido subjetivo que le permite al sujeto tejer su experiencia a la del colega, por supuesto, atendiendo al guión propuesto por la organización o no, con base en este repertorio se interpretan los sucesos de la organización y aunque a simple vista pueden parecer más o menos homogéneos, es posible que se abran profundas diferencias.

El mundo de la organización, entonces, también es un mundo de relaciones sociales donde los integrantes actúan pensando en afinidades y diferencias y donde ellos emplean el poder y la persuasión para sostener sus razones y emociones (Etkin, 2000). En su estudio de los años setenta, Burrel y Morgan dos sociólogos de las organizaciones ya preveían la posibilidad de reconocer a la organización como una arena de conflicto, misma en la que el poder es uno de los objetos en disputa y que movilizan a la organización. Pensar que la discusión del poder es ajena a la organización, equivale a naturalizar el estatus quo del orden organizacional. Siempre que haya recursos, es muy probable que se presenten pugnas por la apropiación de los mismos.

El mundo de la organización es un mundo complejo, un mundo formado por objetos, instrumentos y conocimientos que se vinculan con la maquinaria, los métodos de trabajo y las tecnologías físicas, donde se piensa en base a la economicidad, la productividad y la eficiencia en los procesos. Un mundo de signos y símbolos donde

coexisten lo literal y lo connotado, el significante y lo significado en los mensajes y las comunicaciones. Aquello que se dice, y también lo sugerido (Etkin, 2000;19). Cerrar la comprensión de la organización sólo a un orden administrativo, es tanto como reducir la humanidad del sujeto a una racionalidad económica.

Avanzar en la comprensión de los niveles comunicativos de la organización, pasa por comprender las distintas dimensiones del orden organizacional. Entender la organización es comprender estas diferentes formas de hacer y pensar y sus formas de relación. Es lógico que en el día a día no sólo hacemos uso de insumos informativos, por consecuencia en la organización no sólo es valiosa la orden que se transmite desde la gerencia. Existen otro tipo de actividades que también tienen lugar en la organización, como son las interacciones cara a cara que han merecido bastante atención a los estudiosos de la organización y para muestra baste el famoso estudio de 1927 llevado a cabo en la Hawthorne de Chicago[1], que demostró lo importante que era la convivencia entre los colegas en el trabajo, misma que se vio reflejada en la productividad.

Si es cierto que la organización es una articulación entre lo específico y lo común a todos, entre los intereses sectoriales y los propósitos generales. (Etkin, 2000; 19). El reto de un estudio de comunicación en una organización debe contemplar cómo integrar los rasgos diferenciales de los sujetos en un significado lo suficientemente amplio que les permita verse definidos.

Entendemos entonces que un orden administrativo debe cohabitar perfectamente con un orden social dentro de la organización. Lo que equivale a decir que, tanto es necesaria la información cómo la comunicación para la plena integración de la vida organizacional.

[1] El estudio de la planta de la Western Electric en Hawthorne, Chicago, EUA; realizado en 1927, por Roethlisberger y Dickson, pretendía observar la incidencia de las condiciones físicas del espacio organizacional en la productividad, sin embargo, a pesar de que se manipularon las variables nunca se notó un cambio significativo, no fue sino hasta el momento en que se rotó al personal objeto del experimento que la productividad se vio modificada.

## A manera de conclusión

Subyace a la exposición previa, una lectura transversal de supuestos, entendemos que hay una discusión de fondo en la que se contempla la vigencia de las estructuras organizacionales modernas y todo lo que ello implique, rigidez estructural, racionalidad económica, gestión vertical, etc. Frente al reto de las organizaciones posmodernas. Sin pretender agotar el tema, baste tener presente el siguiente cuadro para avanzar en la reflexión.

| **Organización moderna** | **Organización posmoderna** |
|---|---|
| Autoridad centralizada en las jerarquías.<br>Lealtad a la cadena de mando.<br>Objetivos estables.<br>Estrategias preestablecidas.<br>Organización burocrática.<br>Favorece la especialización.<br>Sistema estandarizado de recompensas y castigos.<br>Sistema que promueve la conformidad.<br><br>Disciplina organizacional.<br>Producción masiva.<br>Cultura organizacional estable y coherente fundada en la tradición. | Descentralización de la autoridad.<br>Toma de decisión autónoma.<br>Objetivos evolutivos.<br>Estrategias emergentes.<br>Organización democrática.<br>Favorece la flexibilidad.<br>Promueve la innovación y creatividad.<br><br>Sistema que promueve la proactividad y el empoderamiento.<br>Autodisciplina.<br>Producción diferida.<br>Culturas flexibles. |

Cuadro 1, elaborado con información de Taylor (en May y Mumby, 2005:118).

Es claro que en el contexto de las organizaciones modernas, las definiciones de comunicación estratégica son plenas de sentido, desde un punto de vista normativo-instrumental y de esquemas sistémicos de información.

Sin embargo, en los tiempos actuales ante la emergencia de organizaciones posmodernas el reto de la comunicación organizacional es poder estar a la par de las nuevas formas de organización con estructuras flexibles donde la función pasa

a un plano secundario, colocando en el centro al sujeto o actor social, en este caso actor organizacional.

Centrar la atención en los sujetos, obligará a los estudiosos de los fenómenos organizacionales colocar en el centro de la discusión a la comunicación con todas sus implicaciones

Se entiende que más allá de las estructuras flexibles de organización, se coloca como principal elemento de la organización a un sujeto reflexivo. De allí la importancia de seguir la pista de sus interacciones significativas, que como sabemos, diluye el sustrato instrumental de racionalidad informativa, y da paso a una expresión plenamente comunicativa en donde la capacidad de negociación de significados, es la pieza clave para la comprensión de las nuevas formas organizacionales.

En suma, es recomendable reconocer la complejidad de la organización y los distintos órdenes de realidad que en ella se observan. También es necesario trascender la racionalidad instrumental económica que atribuye al comportamiento de los sujetos una finalidad orientada a la máxima ganancia. Se propone pues, atender a una racionalidad simbólica que permita integrar tanto los planos administrativos como sociales, al tiempo que permita transitar de organizaciones rígidas modernas a organizaciones flexibles que son parte de nuestra realidad.

**Bibliografía**


Andrade, Alfredo & Ávila, Rafael. (2015). *Nuevas Perspectivas discursivas en la comunicación organizacional*. ALAIC. Córdoba, Argentina.

Deal, T. Kenedy, A. (1986). *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. Mexico. Addison-Wesley Iberoamericana.

Etkin, J. (2000). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones.* Pearson educación. Argentina.

Mintzberg, H. (1991). *Diseño de organizaciones eficientes*. El Ateneo. Argentina.

Putnam, L. y Krone, K. (2006): *Organizational Communication*. Volume 1 History and Theoretical Perspectives. London: Sage.

Schvarstein, L. (2007). *Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas*. Paidós. Argentina.

Schwartzman, H. (1993). *Ethnography in Organizations. Qualitative Research Methods Series*. London. Sage.

Taylor, B. (2005): Posmodern Theory. En *Engaging Organizational Communication Theory and Research. Multiple Perspective* (May and Mumby, edit.). California: Sage.

XXIX Encuentro Nacional AMIC 2018
"Expresión, cultura y participación ciudadana.
Los escenarios de la comunicación al cierre de un ciclo"

Ciudad de México, 13 de marzo de 2018.

**Alfredo Andrade García**
**Rafael Ávila González**
**UAM Cuajimalpa**
PRESENTE

Nos complace informarle que su ponencia titulada "**Información y comunicación en la organización**" ha sido **aceptada** para ser presentada en el marco del XXIX Encuentro Nacional de la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación, que se realizará los días 17 y 18 de mayo del presente año, en la Universidad Autónoma de Nuevo León. Estamos seguros de que su presentación abonará a la reflexión y discusión en el Grupo de Investigación 8, Comunicación Integral de las Organizaciones.

Agradeceremos mucho que confirme su participación a más tardar el 30 de abril del presente año, a fin de programar adecuadamente las sesiones. Asimismo, le recordamos que es importante cubrir oportunamente la inscripción para participar, ya que en la mesa de registro del Encuentro no se recibirán pagos en efectivo. Los datos para realizar el pago de inscripción y anualidad (en el caso de los socios), se encuentran disponibles en: http://encuentroamic2018.uanl.mx/index.php/formas-de-registro/

Reciba saludos cordiales.

Dra. Susana Espinoza  Dra. María Gabino
Coordinadoras del Grupo de Investigación 8
Comunicación Integral de las Organizaciones
Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación

**Organización, cultura y comunicación: opciones supradisciplinares.**

Rafael Ávila González (ravila99@gmail.com), UAM Cuajimalpa.
José Alfredo Andrade García (afredo@hotmail.com), UAM Cuajimalpa.

**Resumen.**
Este trabajo se pregunta por las posibilidades de postular relaciones supradisciplinares a partir de los saberes constituidos 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 imperativos tecnodiscursivos que operan a guisa de cierre sobre los intereses epistémicos de aquellas dos áreas.
*Palabras clave*: disciplina, transdisciplina, organización, sistema, comunicación.

**Preliminar.**
Con estas notas proponemos algunos aspectos analíticos acerca de la organización científica, 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 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 el 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.

**1. Disciplina. Significado y resumen de su trayectoria histórica.**

Para el efecto de ponderar las posibilidades y 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 se vincula con la organización de la ciencia, en qué matrices discursivas 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 prestablecidas 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 quedar entrampados 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: 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 conocimiento y opinión (*episteme* y *doxa*), o en Aristóteles, como conocimiento de los principios y las causas de las entidades y 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, "Filebo": 57b). 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 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* (*Lógica*, 165b).

Y en esta relación entre 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, *Física*: 255a25). 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: 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" (*Metafísica*: 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 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, "Crátilo": 439e-440a).

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', sino que hay que añadirle el nombre del algo determinado al que está referida, y llamarla así 'ciencia médica'" ("República": 439e).

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 quedar 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" (*Metafísica*: 1003b5). 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. (*Ibid*: 1003b20)

Tratándose entonces de los principios y las causas de lo que las cosas son, Aristóteles reconoce con claridad tres ciencias teóricas: física, matemáticas y 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 astronomía, geometría y aritmética) pueden estudiar las realidades inmóviles, y la teología se ocupa de lo eterno y 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 físicamente constituidas, la física sería ciencia primera" (*Ibid*: 1026a25).

Un segundo grupo es el de las ciencias poiéticas, formado por la dialéctica, la retórica y la poética, y que se caracterizan por la potencia creadora, productora de cosas que son, literalmente, "traídas al mundo" 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 éstas 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, medicina, "ciencias naturales" y "artes mecánicas o ciencias lucrativas manuales para proporcionar sustento a la vida corporal" (Lulio, 1975: 532).

Estas últimas son muy importantes porque se corresponden con la *techné* aristotélica (el *ars* latino), 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 éste. En general remitían al arte y 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 organización del conocimiento según las distintas épocas. Las zonas sombreadas resaltan los aspectos de mayor relevancia para los efectos de este trabajo.

Tabla 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 *a* | Trivium (gramática, lógica y retórica) y cuadrivium (geometría, aritmética, | Escolástica, R. Lulio | Especulativa | Teológica y disciplinar (autocontenida) |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | astronomía y música). Artes prácticas (teología, medicina, derecho) | | | |
| Medieval *b* | 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 *a* | Astronomía, física, química, biología, física social (lenguaje, arte, moral). | Comte | Nomotética (cúspide científico) | Sistémico disciplinar (matematizadora), consumadora |
| Moderna s. XIX *b* | 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: elaboración propia con base en textos de los autores mencionados.

## 2. 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: 243).

Eso es un dominio, su naturaleza es jusrisdiccional 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 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 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 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, pero flexibilizó la emergencia de otros agrupamientos. Así ocurrió con la transformación de tradiciones aquimistas 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, pero la nueva especialidad heredó una enorme cantidad de minuciosos conocimientos de herboristas, comerciantes y coleccionistas (tanto mujeres como hombres). (Fara, 2009: 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.

Pero 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: 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 “querella del canon”, que remitía a Dewey y las opiniones liberales en oposición al llamado

“perenialismo” acerca de la organización, contenidos y prácticas de la enseñanza (Baillergeon, 2011: 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 (Thompson, 1996: 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 supradisciplinares 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 y 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 tradiciones epistémicas.

Para 1968 los términos de multidisciplina e interdisciplina 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 interdisciplina es primordialmente un asunto de investigación, educación o administración" (Thompson, 1995: 10).

Una propuesta de interpretación al respecto es la de Nicolescu, notable impulsor de la opción transdisciplinar. Para Nicolescu "la multidisciplina se ocupa de estudiar un tópico de investigación no solo en una disciplina, sino en varias al mismo tiempo (…) La interdisciplina tiene una meta distinta. Le concierne la transferencia de métodos de una disciplina a otra" siendo distinguibles tres grados de interdisciplinariedad: grado de aplicación, grado epistemológico y grado de la generación de nuevas disciplinas. Finalmente, "como el prefijo 'trans' indica, la transdisciplina se ocupa de lo que está entre las disciplinas, a través de las disciplinas y más allá de las disciplinas" (Nicolescu, 2008: 2). 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 la siguiente tabla. Hemos añadido nuestra interpretación básica de multidisciplina e interdisciplina con el fin de presentar su propuesta de una forma que consideramos más completa.

Tabla 2. Comparación entre disciplina y formas supradisciplinares.

| Aspecto | Disciplina (Conocimiento *in vitro*) | Multidisciplina | Interdisciplina | Transdisciplina (Conocimiento *in vivo*) |
|---|---|---|---|---|
| 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 | Convergente (aplicaciones/complejidad) | Nuevo tipo de inteligencia |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | (complejidad abstracta) | | (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 *-middle logic-* (inestable) |
| Valores | Exclusión | Exclusión | Inclusión | Inclusión |

Fuente: Elaboración con base en Nicolescu, *Transdisciplinarity: theory and practice*.

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

*Postulados explícitos*.
- La transdisciplina no es una ideología. 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, medios y 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 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 autotrascendencia 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, métodos y 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 a la tabla anterior, la comprensión como meta no significa renunciar a intervenir en los problemas definidos extra e intra científicamente. Significa que las definiciones y 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 Moss y Passos, quiénes son los otros participantes en las tareas mencionadas (Moss y Passos, 2010: 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, extensión y concentración de saberes) para percatarnos de que la gestión de ese sistema (sector-sistema-ciencia-enseñanza) sigue altamente condicionado por formas monodisciplinares tanto en la oferta educativa como en la investigación y desarrollo.

Ese es el caso del Conacyt, pero no exclusivamente. Latinoamérica comparte esa realidad, así como los documentos rectores en la materia 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 multidisciplina (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 en general por una filosofía metadisciplinar y unos protocolos paradisciplinares. Es por ello que consideramos necesario seguir desarrollando currículas pertinentes y eficaces en educación (a todos los niveles y especialmente en el tercer nivel), así como protocolos eficientes en investigación. Para el diseño de esos protocolos puede contribuir la propuesta taxonómica de Thompson.

Tabla 3. Características de las tipologías de supradisciplinariedad.

| Multidisciplinariedad | Interdisciplinariedad | Transdisciplinariedad |
|---|---|---|
| **Enfoque** | | |
| Yuxtaposición | Integración | Transposición |
| Secuenciación | Interacción | Transgresión |
| Coordinación | Eslabonamiento | Disrupción |
| | Focalización | Transformación |
| | Fusión | Innovación |
| Complementación | ↔ | Hibridación |
| **Métodos** | | |
| I&D enciclopédico | | Integración sistemática |
| I&D indiscriminado | | Interacción transectorial |
| Pseudo I&D | | |
| Integración parcial | ↔ | Integración total |
| **Tendencias de I&D** | | |
| Contextualización de I&D | | I&D conceptual |
| I&D auxiliar | I&D suplementaria | I&D estructural/Unificación d I&D |
| I&D compuesta | Generalización de I&D | I&D integradora |
| | Grados de colaboración | |
| I&D compartida | ↔ | I&D cooperativa |
| | I&D estrecha vs amplia o ancha | |
| | I&D metodológica vs teórica | |
| | Puenteo vs reestructuración | |
| | I&D instrumental vs crítica | |

Fuente: Tomado de Thompson, J., *A taxonomy of interdisciplinarity*.

Hemos transcrito el modelo y únicamente agregamos los títulos de la izquierda para su interpretación. Varias cosas saltan a la vista en este modelo. En primer término, permite discriminar las propuestas que se elaboren a partir de un marco de referencia que incluye al conjunto de las modalidades de la supradisciplina. En segundo, el acercamiento práctico que concierne a las tres opciones en cuanto a un continuum que en grado de matices se extiende desde la complementación hasta la franca hibridación, si bien hay que insistir en que la finalidad de la transdisciplinariedad no es la fusión en neodisciplinas, como sucede con la interdisciplinariedad, sino la innovación de métodos, teorías y conceptos que, reconociendo la complejidad como norma del proceder científico, puedan enfrentar la solución de los problemas de alcance global y, eventualmente, colaborar activamente en la movilidad y porosidad de fronteras disciplinares, permitiendo así la emergencia de nuevos campos de estudio.

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", Tabla 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.

**3. 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 determinada en el objeto por un saber fosilizado, sino que se incorpora en las perspectivas y 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 la comunicación.

¿Qué es ordenar, entonces, a qué nos referimos con ese término, cómo se oncorporó 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.

Pero queremos remitirnos sobre todo a los atomistas presocráticos por su contribución al respecto. Al preguntarse por el origen y 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: figura, orden y posición, o también, respectivamente, estructura, contacto y dirección (Leucipo, 2015: 295-307). “*Rythmós*, ‘estructura’, es la palabra utilizada por los atomistas para designar una característica propia del átomo, que lo distingue de los demás átomos, y que Aristóteles traduce correctamente como *skhema*, ‘figura’. Se trata de un término 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” (*Ibid*: 295, n. 73).

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 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" (*Ibid*: 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" (*Ibid*: 297, n.75). Es también una propiedad, como la del orden, que sólo 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" (*Ídem*).

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 *rhytmós* 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 derivadas de ellos" (Beuchot, 1992: 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, oriéntandose en determinadas direcciones restringidas por sus propios límites (figura o estructura). Es estos términos, la estructura vendría a ser el atributo central del sistema configurado u *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 históricamente sustituida 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 cuando 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 (Petit Robert, 2008: 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 sustentado 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 (Hofstede, 2001; Driskill, 2011; Kuhn, 2017; Keyton, 2011). 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: 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, condiciona a su vez las reglas del sistema y le otorgan densidad social. Aludiendo al término *koiné*, o 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: 147, 96).

En la comunicación intervienen lo mismo 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: filosofía, lingüística, economía, ciencia política, sociología, derecho. Escribió Kuhn en *El trabajo de comunicación*:

> Si el interés del campo de estudios organizacionales es desarrollar respuestas a la cuestión acerca del trabajo y 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 de "el 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 asociada con el capitalismo contemporáneo (…) La comunicación se convierte en el lugar y la superficie dónde trabajar y organizar, el intrincado proceso sociomaterial por el que se *real-izan* las relaciones de trabajo y organización" (Kuhn: 186).

Este llamado de Kuhn resulta muy pertinente para las aspiraciones de llevar a cabo abordajes supradisciplinares en el espacio organizacional. Así pues, para aclarar las relaciones entre los tres dominios previamente constituidos, proponemos

descomponer a la “organización” en tres dimensiones: sistema, cultura y 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.

1) Relaciones sistema-comunicación: operaciones, procedimientos, funciones, discursos, estrategias, redes. Contingencia técnica y operativa.
2) Comunicación-cultura. Lenguajes, significados, apertura, cambio, biunivocidad. Continuidad inestable.
3) 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 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 supradisciplinares no solamente son distintas a la óptica disciplinar, sino que entre ellas no comparten, debido tal vez a la complejidad que las 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 exo y endo científicos 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 (sistema, cultura y comunicación) deben procurar apoyarse en esquemas de evaluación que orienten su formulación y operación conjunta, más allá de los discursos institucionales de control epistémico.

**Fuentes de información.**

Agamben, G. (2011). "¿Qué es un dispositivo?". *Sociológica*, año 26, número 73, pp. 249-264, mayo-agosto.
Aristóteles (2015). *Metafísica*. Gredos: Madrid.
---------- (2015). *Lógica*. Gredos: Madrid.
---------- (2005). *Física*. UNAM: México.
Baillargeon, N., (2011). *L'éducation*. Flammarion: París.
Beck, U. (2006). *La sociedad del riesgo global*. Siglo XXI: Madrid.
---------- *et al*. (2008). *Modernización reflexiva*. Alianza Editorial: Madrid.
Beuchot, M. (1992). "Sistema y sistematicidad en la filosofía de Santo Tomás de Aquino". L, Benítez y J. A. Robles, *Filosofía y sistema*. UNAM: México.
Boyer, R. (1990). *The regulation school*. Columbia University: USA.
Brunschwig, J., *et al*. (2000). *El saber griego. Diccionario crítico*. Akal: Madrid.
Cunningham, R. (1999). *Interdisciplinarity and the organization of knowledge in Europe*. European Communities: Belgium.
Driskill, G. y A. Brenton (2011). *Organizational culture in action*. Sage: USA.
Fara, P. (2010). *Breve historia de la ciencia*. Ariel: Madrid.
Frodeman, R. (2010). *The Oxford handbook of interdisciplinarity*. Oxford: UK.
Foucault, M. (2010). *Arqueología del saber*. Siglo XXI: México.
Hofstede, G. (2001). *Culturas y organizaciones*. Alianza Editorial: Madrid.
Husserl, E. (2008). *Crisis de las ciencias europeas*. Alianza: Madrid.
Keyton, J. (2011). *Communication & Organizational Culture*. Sage: USA.
Kuhn, T. *et al*. (2017). *The work of communication. Relational perspectives on working and organizing in contemporary capitalism*. Routledge: NY.
Leucipo (2015). *Los filósofos presocráticos*. Vol. II. Gredos: Madrid.
Lulio, R. (1975). "Doctrina pueril". E. Torres (comp.). *Antología del pensamiento medieval*. Ediciones de Ciencias Sociales: La Habana. 515-542.
Martin, J. (1991). *Cultures in organizations. Three perspectives*. Oxford: NY.
---------- (2002). *Organizational culture. Mapping the terrain*. Sage: California.
Morin, E. (1995). "Epistemología de la complejidad". Dora Schnitman (coord.). *Nuevos paradigmas, cultura y subjetividad*. Paidós: Barcelona. 421-446.
Morris, Ch. (2003). *Signos, lenguaje y conducta*. Losada: Argentina.
Moss, V. y A. Passos (2010). "Transdisciplinariedad y filosofía de la ciencia, ¿una solución posible al problema de la privatización del conocimiento?". A. Peláez y R. Suárez (edit.). *Observaciones filosóficas en torno a la transdisciplinariedad*. Ántrophos/UAM: México. 149-177.
Nicolescu, B. (2008) *Transdisciplinarity: theory and practice*. Hampton Press: USA.
----------, (2010). "Methodology of transdisciplinarity". *Transdisciplinarity Journal Engineering & Science*. Vol. 1, No. 1. December 2010, 19-38.
Peláez, A. y R. Suárez (edit.) (2010). *Observaciones filosóficas en torno a la transdisciplinariedad*. Ántrophos/UAM: México.
Petite Robert (2008). *Le noveau Petite Robert de la langue francaise*. LR: Paris.

Platón (2015). “Laques”. *Diálogos*. Vol. I. Gredos: Madrid.
-------- (2015). “Crátilo”. *Diálogos*. Vol. II. Gredos: Madrid.
-------- (2015). “República”. *Diálogos*. Vol. IV. Gredos: Madrid.
-------- (2015). “Filebo”. *Diálogos*. Vol. VI. Gredos: Madrid.
Plinio (1995). *Historia natural. Libros I-II*. Gredos: Madrid.
Repko, A. *et al*. (2012). *Case studies in interdisciplinary research*. Sage: USA.
Strathern, M. (2004). *Commons and borderlands. Working papers on interdisciplinarity*. Kingston: UK.
Thompson, J. (1996), *Crossing Boundaries. Knowlwdgem disciplinarities and interdisciplinarities*. University Press Virginia: USA.
---------- (2005). *Humanities, culture and interdisciplinarity*. NYU: USA.
---------- (2010). “A taxonomy of interdisciplinarity”. R. Frodeman *et al*., *The Oxford handbook of interdisciplinarity*. Oxford: London. 15-30.
Tirole, J. (2017). *La economía del bien común*. Taurus: Barcelona.
Varrón, M. (1998a). *La lengua latina. Libros V-VI*. Gredos: Madrid.
---------- (1998b). *La lengua latina. Libros. VII-X*. Gredos: Madrid.
Vattimo, G., (1995). *Más allá de la interpretación*. Paidós: Barcelona.
Wittgenstein, L. (2002). *Investigaciones filosóficas*. UNAM: México.

## DICTAMEN DE PONENCIAS

## III Encuentro Comunicación Nacional de Comunicación Organizacional

## SEPTIEMBRE 2018

Fecha de evaluación: ___4 septiembre 2018_____

**I.** Nombre de la ponencia: **Organización, cultura y comunicación: opciones supradisciplinares**

II. Eje en el que participa la ponencia: 1

III. El tema de la ponencia va acorde con el título de la misma

Sí X No _____

En caso negativo, título sugerido para la ponencia:

| |
|---|
| |

IV. La ponencia tiene oraciones bien construidas que permiten hacer una lectura ágil. Se trata de ideas coherentes con sentido propio y que transmiten un mensaje comprensible.

Sí X No _____

En caso negativo, mencionar qué se solicita que se mejora en algunas oraciones o en cuanto a la semántica de la ponencia para su versión final:

| |
|---|
| |

V. La estructura de la ponencia es lógica, permite seguir el tema de manera sencilla. Tiene una introducción y una conclusión claramente identificable, mientras que el resto del contenido está organizado de manera ordenada a través de subtítulos que orientan al lector o en su caso a quien la escuche. El resultado final es una ponencia con un sentido claro en lo que desea transmitir.

Sí X No _____

En caso negativo, mencionar qué se solicita que se mejore en la estructura de la ponencia para su versión final:

amipco

| |
|---|
| Cuenta con un orden lógico, sin embargo, se sugiere se incluyan más apartados de los subtítulos para que el lector pueda seguir de forma más sencilla la lógica del texto; así también dividir en párrafos más cortos; de la misma forma es necesario colocar el tipo de letra que se solicita en la convocatoria (Times New Roman). |

VI. Cumplimiento con el formato de la ponencia.

Sí _____ No X

En caso negativo, modificaciones requeridas para la versión final:

| |
|---|
| Es demasiado extenso el texto, es necesario reducirlo a máximo 20 cuartillas para mejor seguimiento y agilidad en la lectura. |

VII. Cumplimiento con el sistema de citas y referencias en APA.

Sí X No _____

En caso negativo, correcciones indispensables a realizar para la versión final:

| |
|---|
| |

VIII. Dictamen final de la ponencia

Ponencia aceptada sin modificaciones _____

Ponencia aceptada con modificaciones X

Ponencia rechazada _____

Estimado miembro AMIPCO:
Con el objetivo de crear espacios de diálogo respecto a la Comunicación Organizacional y propiciar su participación, le compartimos las actividades que la AMIPCO está organizando para el 2018. En la búsqueda de vincular esfuerzos, algunos de estos eventos se organizan en el marco de actividades establecidas por instituciones y asociaciones reconocidas en el campo de la comunicación.
Esperamos sean de su interés.

| Evento | Fecha y lugar |
|---|---|
| • IV Asamblea General AMIPCO<br><br>• En el marco del XXIX Encuentro Asociación Mexicana de Investigadores en Comunicación (AMIC).<br>**https://www.facebook.com/amicmx** | 16 de mayo, Monterrey Nuevo León<br><br>17 y 18 de mayo, Universidad Autónoma de Nuevo León |
| • Pre-congreso Comunicación Organizacional en Latinoamérica: Escuchando nuestras voces, organizan Universidad de Quebec en Montreal, Universidad de Costa Rica, AMIPCO<br><br>• En el marco del XIV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Investigación de la Comunicación (ALAIC)<br>https://www.alaic.org/site/category/convocatorias-en/ | 28 de julio, Universidad de Costa Rica<br><br>28, 29, 30, 31 de julio y 1 de agosto de 2018, Universidad de Costa Rica |
| • Encuentro CONEIC Noroeste, Tendencias críticas y nuevos retos en el campo de la Comunicación en México | 16 y 17 de marzo 2018, Universidad de Sonora |
| • III Coloquio Nacional en Comunicación Organizacional<br>• V Asamblea General AMIPCO | 28 de septiembre, Universidad Anáhuac México, Ciudad de México |

--
**MC Griselda Guillén Ojeda**
**Presidenta de la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales en Comunicación Organizacional**

amipco

## Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales en Comunicación Organizacional, A.C.

# Código ético para el ejercicio profesional de la Comunicación Organizacional de la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales en Comunicación Organizacional, A.C.

Ciudad de México, 28 de septiembre de 2018

**Presidenta AMIPCO**
M.C. Griselda Guillén Ojeda
**Vicepresidenta**
Dra. Rebeca Iliana Arévalo Martínez
**Secretaria**
Dra. María de Jesús Montoya Robles
**Tesorera**
Dra. Ma Elena Zermeño Espinosa
**Comité de Ética de AMIPCO**
Dra. Nina Alejandra Martínez Arellano
**Comité de Actualización Profesional**
MC Gabriela Martínez Méndez
**Comité de Difusión**
Dra. Cecilia Francisca Encinas Orozco

**Asesor Técnico**
Mtro. Luis Alfredo Padilla López
Facultad de Ciencias Humanas, Universidad Autónoma de Baja California

**Asesores Nacionales e Internacionales**
PhD Cinthia Stohl, Department of Communication, University of California-Santa Barbara
PhD Lissette Marroquín Velásquez, Escuela de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Costa Rica
Dr. Alejandro Macías García, Consejo Nacional para la Enseñanza e Investigación en Comunicación, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Licenciatura en Comunicación Organizacional
Dra. María Antonieta Rebeil Corella, Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada, Universidad Anáhuac
Dr. Abraham Nosnik Ostrowiak, Universidad Anáhuac Sur
MC Midred Blanco, Senior Communications Specialist, Meetings & Events, Honeywell International, Nueva Jersey, USA
MC Blanca Esthela Aguilar Uribe, Consultora
MC Rafael Ávila González, División de Ciencias de la Comunicación y Diseño, Universidad Autónoma Metropolitana
Mtro. Carlos Gaspar Pérez Varguez, Escuela de Comunicación, Universidad Anáhuac Mayab

**Participantes**

Dra. Andrea Aguilar Edwards, Universidad Autónoma de Coahuila
Mtra. Sara Cecilia Deloya Robledo, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Mtra. Paola García Escorza, Profesionista Independiente
Dra. Hilda Gabriela Hernández Flores, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
Mtro. Salvador Madrigal Moreno, Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo
Mtra. Flor Madrigal Moreno, Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo
Dra. Graciela Paz Alvarado, Universidad Autónoma de Baja California
Dra. Eva Pérez Castrejón, Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Dra. Maricela Pérez Chavarria, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey
Mtra. Verónica Selene Sánchez Aguilera, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla
M.C. Yazmín Vargas Gutiérrez, Universidad Autónoma de Baja California
MC Susana Espinosa Velásquez, Profesionista independiente

## INTRODUCCIÓN

A más de treinta años del estudio y ejercicio de la comunicación organizacional (CO) en México (Arévalo y Guillén, 2017), se torna necesario estimular el diálogo y la toma de acuerdos para contribuir a su definición y delimitación operacional en el marco de las organizaciones donde se requieren su intervención.

Es necesario reflexionar permanentemente sobre el ejercicio profesional de la CO para establecer los criterios que coadyuven a legitimar nuestra profesión y especialidad en los entornos laborales y la sociedad donde actuamos. El mundo de las organizaciones demanda profesionistas competentes para la solución de sus retos tanto en instituciones públicas como en empresas y organizaciones sociales y comunidades. Todas ellas buscan liderar en sus contextos, resguardar, y si es el caso, lograr, mantener y aumentar su reputación y ser organizaciones responsables social y ambientalmente.

Para alcanzar las condiciones de legitimidad de la profesión, no basta con la reflexión individual y colectiva sobre las razones del quehacer científico y práctico, sino que además se deben formular criterios que garanticen a los usuarios, clientes y consumidores que demandan un servicio, la calidad mínima que todo especialista de la CO debe cumplir. Por ello es necesario establecer claridad en los principios y valores que deben permear las acciones del ejercicio profesional de los comunicólogos organizacionales.

Con base en lo anterior, el propósito del "Código Ético para el ejercicio profesional de la Comunicación Organizacional de la AMIPCO" (Código Ético), es proporcionar a sus miembros los criterios de conducta que deben guiar su labor profesional así como la confianza que ofrecen y garantizar la calidad de su trabajo a sus usuarios y clientes potenciales, del mismo modo que proporcionar a los usuarios de la CO los parámetros de que delimitan el ejercicio de esta profesión.

## APLICACIÓN Y CUMPLIMIENTO

La aplicación del Código Ético para el ejercicio profesional de la Comunicación Organizacional de la AMIPCO, corresponde a sus miembros actuales y futuros quienes deberán respetar y regir su actuar profesional bajo dichos principios rectores; de otro modo, podrían hacerse acreedores a una sanción en función de su falta, que va desde una recomendación por parte de la Comisión Nacional de Ética en Comunicación Organizacional (CONECO) de la AMIPCO hasta la expulsión como miembros de la misma e inclusive la sugerencia (a las autoridades correspondientes) de la suspensión de sus cédulas profesionales, lo cual les imposibilitaría seguir ejerciendo como comunicólogos organizacionales. Incluso se debe considerar que los alcances de aplicación y cumplimiento del Código Ético no son de carácter judicial o procesal, sino de orden deontológico.

Pertenecer a una asociación de profesionistas no sólo da privilegios y prestigio profesional, sino que implica adoptar un código de conducta que impacta en todas las acciones profesionales emprendidas que de no ser cumplidas pueden dañar la reputación del profesional en su ejercicio, de la profesión y de la asociación de profesionistas en su conjunto. Por lo anterior, es fundamental que las personas interesadas en formar parte de la AMIPCO, antes de su registro, conozcan la misión, visión y valores que la asociación promueve y de esta manera revisen su afinidad y congruencia con los principios éticos que ésta tiene.

Finalmente, cabe señalar que el Código Ético no es un documento finito, sino perfectible. Este manifiesto de principios se construye en función de los retos que plantean los contextos socio-profesionales, legales, económicos y culturales que afectan el ejercicio profesional del CO, por lo que estará en constante revisión y análisis por parte de la CONECO; de tal manera que responda a las situaciones que enfrentan los profesionistas y usuarios de la CO, día a día.

**Sobre la creación del Código Ético de la AMIPCO**

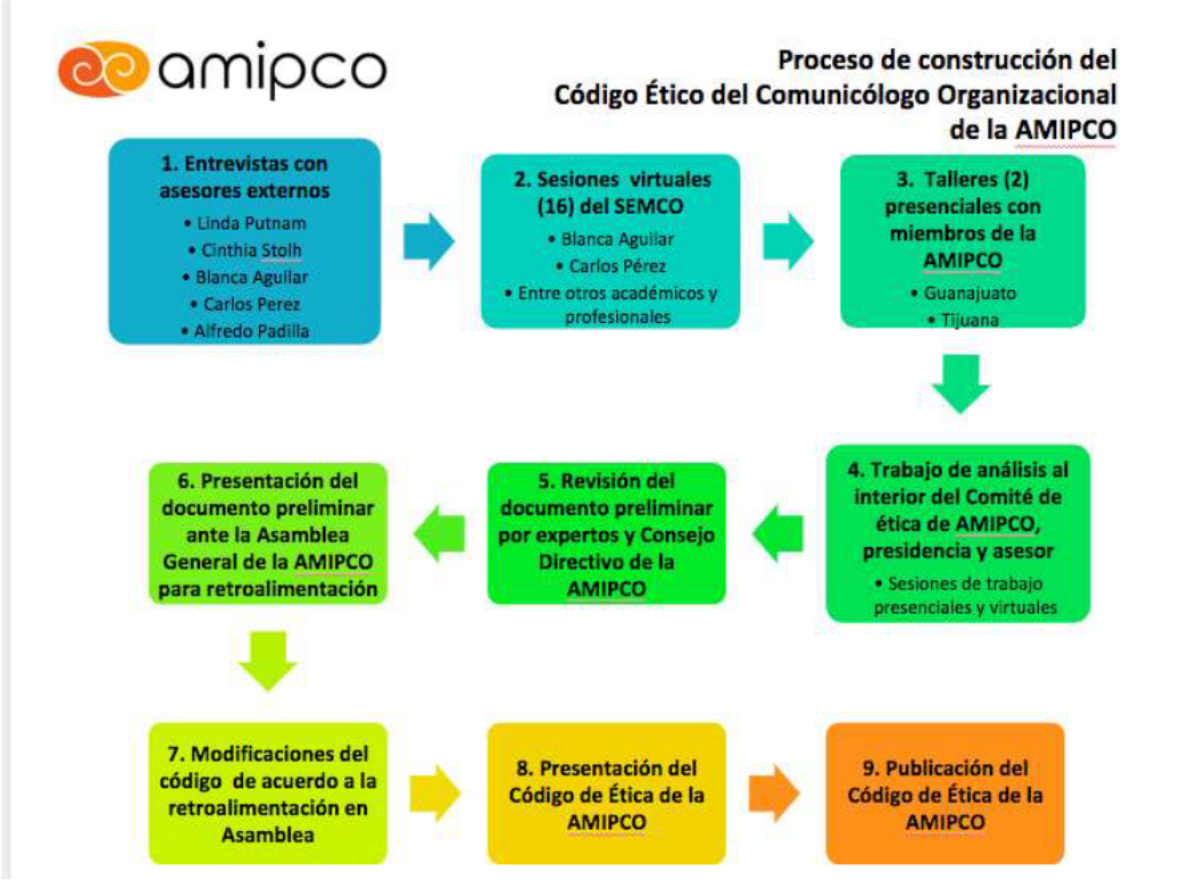
En 2016 se creó la AMIPCO con el objetivo de promover el adecuado ejercicio de la CO en tanto disciplina y actividad profesional, para apoyar el desarrollo social, económico y cultural de la sociedad mexicana (Estatutos Generales de la AMIPCO, 2016); además, entre los objetivos específicos se planteó promover el adecuado ejercicio de la CO entre sus asociados y crear un Comité de Ética. El Comité de Ética establecería como parte de su plan de trabajo la creación del Código Ético para el ejercicio profesional de los comunicólogos organizacionales.

Con esta encomienda, la Presidencia de la AMIPCO propuso una metodología a partir de la cual se realizó el presente Código, que implicó los siguientes pasos:

1) Realización de dos talleres titulados "Taller para la Construcción del Código Ético del comunicólogo Organizacional" en el que participaron un total de 13 académicos de seis universidades de México;
2) Realización de 19 conferencias impartidas por profesionales en el Seminario Mexicano de Comunicación Organizacional (SEMCO);
3) Realización de una conferencia dictada por la Dra. Linda Putnam de la Universidad de California-Santa Bárbara, en la Preconferencia Prospectiva de la Comunicación Organizacional en México dentro de la *67th ICA Annual Conference 2017*;
4) Realización de entrevistas con especialistas en la CO, como la Mtra. Blanca Aguilar, Consultora Independiente con más de 17 años de experiencia en consultoría en la industria maquiladora en comunicación organizacional; y el Mtro. Carlos Pérez, de la Universidad Anáhuac-Mayab, con 17 años de experiencia como consultor; y la asesoría del Mtro. Alfredo Padilla López, de la Universidad Autónoma de Baja California, quien fuera el encargado de la Comisión Nacional de Ética en Psicología, de la Sociedad Mexicana de Psicología y asesor de asociaciones nacionales de profesionistas, entre ellas la AMIPCO, la Asociación Mexicana de Neuropsicología

(AMN) y la Federación Nacional de Colegios, Sociedades y Asociaciones de Psicólogos de México (FENAPSIME).

5) Realización de reuniones de trabajo entre la Presidencia y la titular del Comité de Ética de la AMIPCO.



**Consideraciones conceptuales como punto de partida para la creación del Código Ético.**

**Comunicólogos organizacionales**

Profesionistas que tienen como propósito el estudio, atención y mediación de los procesos comunicacionales de los sistemas organizacionales, a través de la integración e interpretación de datos desde una perspectiva interdisciplinaria por medio de métodos cualitativos y cuantitativos para realizar diagnóstico, planeación estratégica, intervención y evaluación en dichos procesos.

Conceptos Básicos:

a) Profesionista.

Para efectos de este documento, se entenderá como profesionista, lo que establece el Artículo 3o. de la Ley Reglamentaria del Artículo 5o. Constitucional relativo al ejercicio de las Profesiones, es decir "...toda persona a quien legalmente se le haya expedido un título profesional o grado académico equivalente..."; en este caso de licenciado en Ciencias de la Comunicación, o cualquier otra licenciatura afín, que tenga que ver con las interacciones en el sistema organizacional.

Además se considera que el profesionista es en esencia un ente jurídico, económico y social; ya que sus acciones están reguladas por la legislación vigente mexicana, la normatividad y condiciones del mercado profesional, así como por aquella reglamentación nacional e internacional relacionada con los Derechos Humanos Universales y la responsabilidad social.

b) Procesos comunicacionales en el sistema organizacional.

Se refiere a las interacciones (interpersonales, grupales, mensajes verbales y no verbales, internos y externos a la organización, y a los soportes analógicos y digitales) que se presentan en la organización para el establecimiento de las

relaciones entre sus miembros y el entorno, así como las formas en cómo éstas ocurren -producción- y sus consecuencias. Cabe señalar que los procesos comunicacionales en y para el sistema organizacional ocurren en los ámbitos institucionales, empresariales o comunitarios; ya sea en forma de comunicación interna, corporativa o publicitaria.

c) Perspectiva interdisciplinaria.

La perspectiva interdisciplinaria responde desde una visión integradora de los principios que rigen el estudio de los procesos comunicacionales como un fenómeno complejo, considerando para tal proceso los conocimientos y experiencia de los actores involucrados y cómo deben abordarse para su planteamiento, diagnóstico y solución los problemas que se susciten al interior de las organizaciones.

d) Métodos cuantitativos.

Método de investigación que se basa en la cuantificación de datos y cifras que tienen como finalidad medir a partir de variables pre-establecidas las características de un proceso comunicacional en el sistema organizacional, utilizando para ello herramientas estadísticas y técnicas medibles.

e) Métodos cualitativos.

Método de investigación que, a través de distintas técnicas como la entrevista y la observación, busca los sentidos manifiestos y latentes producidos sobre los procesos comunicacionales en el sistema organizacional.

f) Diagnosticar.

Proceso de investigación que tiene como objetivo el reconocimiento de los síntomas, causas y consecuencias que presenta una organización en sus procesos comunicacionales; lo que implica recabar información, su análisis-interpretación y

evaluación, para determinar el estado en el que se encuentra el sistema organizacional.

g) Planeación estratégica.

Diseño de un plan de trabajo que surge del diagnóstico e integra objetivos, estrategias, acciones y metas a partir del problema a resolver y que especifica el tiempo y secuencia en que debe ejecutarse y los actores participantes.

h) Intervenir.

Conjunto de acciones concretas y en secuencia lógica (producto de la planeación estratégica) cuyo propósito es modificar e incrementar la efectividad de los procesos productivos del sistema organizacional, incluidos los de carácter comunicativo. Este proceso exige el seguimiento de las acciones emprendidas para asegurar sus resultados.

i) Evaluar.

Proceso que implica recabar, organizar e interpretar datos relacionados con los procesos de diagnóstico e intervención, para atribuir valor a las acciones y elementos de los procesos comunicacionales y determinar su continuidad o ajuste.

Los comunicólogos organizacionales tienen las siguientes competencias:

i) Los comunicólogos organizacionales son capaces de:

1) Realizar investigación científica sobre procesos comunicacionales en las organizaciones, así como de éstas en su relación con sus grupos de interés;
2) Identificar y diagnosticar los retos y evoluciones de las organizaciones y sus contextos;
3) Realizar la planeación estratégica, táctica y operativa de procesos comunicacionales;
4) Gestionar y negociar los recursos que requiere para la planeación estratégica, su implementación y evaluación;
5) Producir eficientemente los diferentes medios de expresión oral y escrita en ámbitos impresos y tecnológicos de medialidad, transmedialidad e hipermedialidad, según los públicos y contextos de las organizaciones;
6) Manejar y resolver conflictos en las organizaciones;
7) Dictaminar sobre la integridad y aportaciones del discurso público de la organización, en lo referido a las comunicaciones sobre los temas de responsabilidad social, en su interacción con el contexto;

ii) Los comunicólogos organizacionales son expertos en:

1) Teoría de la comunicación y teoría de las organizaciones;
2) Diagnóstico de la comunicación;
3) Planeación y producción de la comunicación;
4) Métodos y técnicas de investigación científica;
5) Métodos y técnicas de intervención en las organizaciones;
6) Dirección administrativa, estrategia y liderazgo;

7) El análisis del entorno socio-económico, político, jurídico y cultural.
8) Comunicación verbal, no verbal, interpersonal, intragrupal, intergrupal, organizacional, colectiva y digital.
9) Comunicación pública y manejo de crisis.
10) Ética, responsabilidad social y deontología.

iii) Los comunicólogos organizacionales son:

1) Empáticos;
2) Éticos;
3) Honestos;
4) Inclusivos;
5) Innovadores;
6) Respetuosos;
7) Responsables con la sociedad y el planeta;
8) Tolerantes.

**Código Ético**

## I. Generalidades

Artículo 1. Este Código Ético rige la conducta de quien ejerce la comunicación organizacional en su ejercicio profesional y su relación con otros miembros, clientes, empleadores, subordinados y colegas de la disciplina.

Artículo 2. Los miembros de la AMIPCO normarán su conducta, de acuerdo con las reglas contenidas en este código ético y cuidarán de observar las normas de carácter tanto legal como moral que enmarcan el presente.

Artículo 3. Los comunicólogos organizacionales se apegan al respeto y ejercicio de los derechos universales y particulares que protegen el bienestar de las personas y el bienestar general de los seres vivos.

Artículo 4. Los casos en que exista duda, acerca de la interpretación de este Código, deberán someterse a la consideración de la Comisión Nacional de Ética de Comunicación Organizacional (CONECO).

Artículo 5. Los comunicólogos organizacionales aceptarán cargos solamente si posee las competencias, los conocimientos y habilidades para desempeñarse e indicará los alcances de su trabajo y limitaciones inherentes realizando sus actividades con responsabilidad.

Artículo 6. Los comunicólogos organizacionales fomentarán su capacitación, actualización y desarrollo en temas de comunicación organizacional.

Artículo 7. Los comunicólogos organizacionales buscarán ser innovadores en los procesos de aplicación de sus conocimientos y en las propuestas de solución, siempre considerando el contexto sociocultural y los principios conceptuales de la disciplina.

## II. De la calidad del trabajo desempeñado por los comunicólogos organizacionales

### *A. Competencia y honestidad de los comunicólogos organizacionales*

Artículo 8. Los servicios que prestan los comunicólogos organizacionales, la enseñanza y la investigación que realizan se basan en un conocimiento válido y confiable, sustentado en la investigación científica.

Artículo 9. En el caso de servicios, enseñanza o investigación en áreas nuevas o que entrañen técnicas nuevas, los comunicólogos organizacionales podrán desempeñarse en éstas, sólo después de haber acreditado los estudios correspondientes.

Artículo 10. En áreas emergentes de la CO, en las que no existan todavía normas generalmente reconocidas para la formación, los comunicólogos organizacionales deben tomar medidas para asegurar la calidad de su trabajo y proteger de daño a miembros de las organizaciones y comunidades, estudiantes, participantes en investigaciones y otros.

Artículo 11. Los comunicólogos organizacionales se mantienen actualizados y capacitados acerca de la información científica y profesional en su campo de actividad y realizan esfuerzos continuos para mantener su competencia y pericia en las habilidades que emplean.

Artículo 12. Los comunicólogos organizacionales solamente hacen declaraciones públicas verdaderas, de forma clara y responsable.

Artículo 13. Los comunicólogos organizacionales presentan como cualificaciones o credenciales de su trabajo los grados que hayan obtenido de una institución educativa acreditada y los documentos que certifiquen su pericia.

Artículo 14. Los comunicólogos organizacionales no recomiendan o promueven a quien carezca de título para ejercer la CO y no encubren actividades fraudulentas que aquellos realizan.

Artículo 15. Cuando los comunicólogos organizacionales den consejos o comentarios, deben tomar las precauciones para asegurar que:

1) Las declaraciones están basadas en la literatura y la práctica en comunicación organizacional,
2) Las declaraciones sean por lo demás consistentes con este código ético.

Artículo 16. Los comunicólogos organizacionales son responsables de la conducción ética de la investigación que realizan y de la de otras personas bajo su supervisión o control.

Artículo 17. Cuando los comunicólogos organizacionales se percatan de problemas personales que puedan interferir con el desempeño adecuado de las actividades relativas a su trabajo, buscan obtener asesoría o ayuda profesional y determinan si deben limitar, suspender o terminar dichas actividades.

Artículo 18. Los comunicólogos organizacionales toman las medidas para evitar dañar a los miembros de la organización, participantes en investigación, estudiantes, y otros con quienes trabajan y para minimizar el daño cuando este sea previsible e inevitable.

Artículo 19. Los comunicólogos organizacionales respetan las diferencias culturales y realizan todo lo que está a su alcance para estudiar, comprender, interpretar y hacer recomendaciones, en consideración a ese contexto natural.

**B. *Calidad de la evaluación en CO.***

Artículo 20. Los comunicólogos organizacionales construyen, desarrollan, adaptan, administran y usan técnicas de recopilación de datos las cuales califica o interpreta.

Artículo 21. Los comunicólogos organizacionales utilizan procedimientos científicos y conocimiento profesional actualizados para el diseño de instrumentos, estandarización, validación, reducción o eliminación de sesgos y recomendaciones de uso.

Artículo 22. Los comunicólogos organizacionales identifican situaciones en las que ciertas técnicas de valoración o normas no son aplicables o requieren de ajustes para su administración o interpretación.

Artículo 23. Los comunicólogos organizacionales promueven el uso de técnicas para el diagnóstico, planeación estratégica, intervención y evaluación en CO por parte de personas cualificadas.

Artículo 24. Los comunicólogos organizacionales basan sus decisiones de valoración o intervención, o sus recomendaciones, en datos, normas o resultados de estudios en CO actualizados.

Artículo 25. Los comunicólogos organizacionales que realizan evaluaciones en su ámbito por medio de procedimientos automatizados a distancia, se mantienen alertas de las limitaciones a la calificación e interpretación de los resultados, y las comunican a la persona valorada.

Artículo 26. Los comunicólogos organizacionales que ofrecen valoración o procedimientos de calificación a otros profesionales describen con precisión el propósito, las normas, la validez, la confiabilidad y las aplicaciones de los procedimientos, así como cualquier característica especial aplicable a su uso.

Artículo 27. Los comunicólogos organizacionales asumen la responsabilidad por la aplicación, interpretación y uso de instrumentos de valoración apropiados, ya sea que califiquen e interpreten los resultados, o que empleen servicios automatizados o de otra índole.

Artículo 28. Los comunicólogos organizacionales cuidan y promueven el control profesional y comercial de los instrumentos de comunicación reservados solamente para quienes cuenten con el debido conocimiento y capacitación.

Artículo 29. Los comunicólogos organizacionales mantienen la integridad y seguridad de los instrumentos de exploración y otras técnicas de valoración, de acuerdo con la legislación vigente, obligaciones contractuales y con este código ético.

Artículos 30. Los comunicólogos organizacionales dan a conocer los contenidos, respuestas y/o resultados posibles de los estudios e instrumentos de comunicación a otros comunicólogos organizacionales, o a estudiantes sólo si cuenta con la autorización firmada del propietario de los datos.

### *C. Calidad en los procesos de diagnóstico*

Artículo 31. Los comunicólogos organizacionales siempre utilizan instrumentos válidos y confiables para realizar el diagnóstico.

Artículo 32. Los comunicólogos organizacionales deben respetar los ritmos y lógicas de funcionamiento de las organizaciones al momento de aplicar los instrumentos de registro de información para el diagnóstico.

Artículo 33. Los comunicólogos organizacionales al emitir un juicio profesional, que sirva de base a terceros para tomar decisiones, deberán ser imparciales, ajustarse a la realidad y comprobar los hechos con evidencias.

### *D. Calidad de las intervenciones en comunicación organizacional*

Artículo 34. Al efectuar un proceso de intervención en una organización, los comunicólogos organizacionales se basan en la investigación y los datos acerca de la eficacia y efectividad de las técnicas o procedimientos que implemente.

Artículo 35. Los comunicólogos organizacionales efectúan intervenciones para las cuales poseen la formación, experiencia, pericia y capacitación necesarias.

Artículo 36. Los comunicólogos organizacionales basan sus valoraciones, diagnósticos, conclusiones, recomendaciones e intervenciones de comunicación en fuentes, procesos y resultados confiables y válidos de investigaciones científicas.

Artículo 37. Los comunicólogos organizacionales identifican los casos en los que ciertas técnicas o procedimientos de intervención que requieren de ajustes o adaptaciones para la organización o caso en estudio.

Artículo 38. Cuando realiza investigación, los comunicólogos organizacionales protegen a los participantes de los daños, la incomodidad, el peligro físico o de la fuga de información que puedan acarrear sus procedimientos.

Artículo 39. Los comunicólogos organizacionales deberán implementar y dar seguimiento a las acciones de comunicación respetando los principios filosóficos de la organización y en función de las necesidades reales de la misma.

### *E. Calidad de la enseñanza, supervisión e investigación*

Artículo 40. Los comunicólogos organizacionales responsables de los programas de formación se aseguran de que los programas se diseñen de manera competente, provean las experiencias pertinentes y reúnan los requisitos para el otorgamiento de la licencia, títulos, grados, certificados, diplomas u otros documentos que avalen dicha información.

Artículo 41. Los comunicólogos organizacionales procuran que los enunciados o declaraciones relativas a los lineamientos de cursos o materias sean precisos y no resulten ambiguos.

Artículo 42. Cuando enseñan, los comunicólogos organizacionales ayudan a sus educandos a adquirir conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes que garanticen su buen desempeño profesional.

Artículo 43. Cuando enseñan, los comunicólogos organizacionales, usan correctamente las fuentes o referencias del tema a tratar y con objetividad, según las normas editoriales a las que decidan apegarse.

Artículo 44. Los comunicólogos organizacionales proporcionan la formación y supervisión debida a sus empleados o supervisados, y toman las medidas necesarias para asegurar que tales personas desempeñen su participación apegados a este código ético.

Artículo 45. Los comunicólogos organizacionales evalúan a los estudiantes y supervisados con base en el cumplimiento de los requisitos establecidos y relevantes del programa, y constituye un proceso adecuado de retroalimentación a estudiantes y alumnos en supervisión.

Artículo 46. Los comunicólogos organizacionales planean y conducen investigación de manera consistente con las leyes, regulaciones federales y estatales, así como con las normas profesionales que gobiernan la realización de investigaciones en proceso.

Artículo 47. Los comunicólogos organizacionales diseñan, participan y conducen las investigaciones e informan sobre éstas, de acuerdo con las normas reconocidas de competencia científica e investigación ética.

Artículo 48. Los comunicólogos organizacionales conducen investigación competente y con el respeto debido a la dignidad y bienestar de los participantes y de las organizaciones.

## III. De los resultados del trabajo de los comunicólogos organizacionales

### *A. Comunicación de los resultados.*

Artículo 49. Cuando los comunicólogos organizacionales realizan investigación, diagnóstico, intervención, planificación y evaluación de procesos comunicacionales, deben dar a conocer los resultados utilizando un lenguaje de acuerdo al receptor.

Artículo 50. Los comunicólogos organizacionales documentan su trabajo profesional y científico para facilitar la presentación posterior de servicios por parte del mismo o de otros profesionales, y responder, en su caso, con otros requisitos de instituciones o legales.

Artículo 51. Los comunicólogos organizacionales manejan solamente datos verdaderos para sus investigaciones y/o publicaciones.

Artículo 52. Los comunicólogos organizacionales hacen adecuado uso de las fuentes de información y no cometen plagio.

Artículo 53. Los comunicólogos organizacionales no publican como datos originales aquellos que hubiesen publicado con anterioridad, sin previa autorización.

Artículo 54. Al realizar investigación, los comunicólogos organizacionales se abstienen de sacar conclusiones que no se deriven directa, objetiva y claramente de los resultados obtenidos.

### *B. Confidencialidad de los resultados.*

Artículo 55. Los comunicólogos organizacionales manejarán con confidencialidad la información obtenida del diagnóstico y guardarán el anonimato de las fuentes para no perjudicar su credibilidad y el ambiente social y laboral en la organización.

Artículo 56. Los comunicólogos organizacionales mantienen la confidencialidad al crear, almacenar, recuperar, transferir y eliminar los registros y expedientes bajo su control, ya sean estos escritos, automatizados, o en cualquier otra forma.

Artículo 57. Si se va a ingresar información confidencial de receptores de servicios de comunicación a bases de datos o sistemas de registro, accesibles a terceras personas, los comunicólogos organizacionales, usan claves, seudónimos, códigos u otras técnicas que eviten la inclusión de identificadores personales.

Artículo 58. En reconocimiento a que la posesión de datos y registros de los mismos están regulados por principios legales, los comunicólogos organizacionales, toman las

providencias pertinentes para cada caso, además de las que exige la ley, para que dicha información quede disponible en la medida que se requieran, para servir a los intereses de los miembros de la organización.

Artículo 59. Si un protocolo de investigación aprobado y/o avalado por un comité institucional o cualquier otro cuerpo colegiado, requiere de la inclusión de datos personales de la organización o individuos, los comunicólogos organizacionales eliminarán tales datos, antes de que la información se haga accesible a otros.

Artículo 60. Los comunicólogos organizacionales que revisan materiales enviados para publicación, financiamiento u otros arbitrajes de investigación, respetan la confidencialidad y los derechos de autor sobre tal información.

Artículo 61. Los comunicólogos organizacionales no mencionan en sus trabajos escritos o al dar clases o conferencias, o por otros medios públicos, información confidencial obtenida durante el curso de su trabajo, en que se identifiquen personas o grupos, a menos que tenga autorización para hacerlo, del o los propietarios de la información.

Artículo 62. En sus presentaciones científicas o profesionales y publicaciones, los comunicólogos organizacionales eliminan la información confidencial de tales personas u organizaciones, de modo que otros no las puedan identificar, solamente lo podrán hacerlo en caso de contar con la aprobación de las personas u organizaciones implicadas.

Artículo 63. Los comunicólogos organizacionales trabajan para que la confidencialidad de registros, expedientes o datos queden protegidas en la eventualidad de su muerte, incapacidad, jubilación o retiro de su práctica.

## IV. De las relaciones que establecen los comunicólogos organizacionales

### *A. Relación de autoridad*

Artículo 64. Los comunicólogos organizacionales evitan caer en el uso indebido del poder o influencia en la organización y se mantienen alertas de factores personales, financieros, sociales, organizacionales o políticos que puedan conducir a esta condición.

Artículo 65. Los comunicólogos organizacionales hablan con la verdad a personas sobre las que ejerza autoridad de supervisión, evaluación, u otra, tales como estudiantes, supervisados, empleados, participantes en investigación, y miembros de la organización.

Artículo 66. Los comunicólogos organizacionales responden las preguntas de los usuarios de sus servicios con la verdad y evitan malentendidos acerca de las acciones que realiza.

Artículo 67. Al conducir o participar en una investigación, la única forma en que los comunicólogos organizacionales interfieren con los participantes o el medio en donde se recolectan los datos es mediante un diseño de investigación científica con tales previsiones.

Artículo 68. Los comunicólogos organizacionales proporcionan la oportunidad, a los participantes de investigación, para obtener información acerca de la naturaleza, resultados y conclusiones de la investigación y aclara, o en su caso corrige, cualquier malentendido que los participantes puedan tener.

Artículo 69. Los comunicólogos organizacionales toman medidas para cumplir todos los compromisos que hubiesen contraído con los participantes de una investigación.

Artículo 70. Cuando los comunicólogos organizacionales proporcionan servicios, garantizan la confidencialidad de la información que al interior del proyecto se generen.

Artículo 71. Los comunicólogos organizacionales se abstienen de aceptar bienes, servicios u otros favores a cambio de beneficios personales ajenos a lo estipulado en los acuerdos de colaboración o contratación.

Artículo 72. En las actividades relativas a su trabajo, los comunicólogos organizacionales respetan los derechos que tienen otros para sustentar valores, cultura, actitudes y opiniones diferentes a los suyos.

Artículo 73. Los comunicólogos organizacionales deben respetar por igual a las personas, independientemente de su edad, género, raza, origen étnico, idioma, origen nacional, religión, orientación sexual, discapacidad, nivel socioeconómico o cualquier criterio.

Artículo 74. Cuando las diferencias de edad, género, raza, origen étnico, nacionalidad, religión, orientación sexual, discapacidad, nivel socioeconómico afectan significativamente el trabajo de los comunicólogos organizacionales, éstos se aseguran de tener la formación, experiencia, asesoría y supervisión necesarias para asegurar la competencia de sus servicios o reasignan a los usuarios a otro colega.

Artículo 75. Los comunicólogos organizacionales evitan conductas que hostiguen, acosen o devalúan a personas con quienes interactúan en su trabajo, basándose en factores tales como la edad, el género, la raza, el origen étnico, el origen nacional, la religión, la orientación sexual, la discapacidad, el idioma o el nivel socioeconómico de esas personas.

### *B. Relaciones sexuales*

Artículo 76. Los comunicólogos organizacionales serán respetuosos de las preferencias sexuales y no incurren en acoso u hostigamiento sexual.

Artículo 77. Los comunicólogos organizacionales evitan las intimidades sexuales con clientes.

Artículo 78. Los comunicólogos organizacionales evitan relaciones sexuales con estudiantes o supervisados en formación sobre los que se ejerza autoridad evaluativa o directa.

Artículo 79. Los comunicólogos organizacionales observan dignidad y respeto hacia quienes se quejan de acoso sexual y a quienes responden a dichas acusaciones.

Artículo 80. Los comunicólogos organizacionales conservan su dignidad y respeto ante situaciones de acoso sexual o abuso de poder por parte de sus clientes, miembros, pares o colaboradores de la organización donde prestan sus servicios.

### *C. Relaciones económicas*

Artículo 81. Los honorarios que perciban los comunicólogos organizacionales, deberán ser proporcionales a la importancia de las labores a desarrollar, el tiempo que les dedique, el grado de especialización requerida y los resultados obtenidos.

Artículo 82. Los comunicólogos organizacionales se manejan con responsabilidad y cumplirán en tiempo y forma el plan de trabajo propuesto para la organización y cobrarán de acuerdo con presupuesto estipulado.

Artículo 83. Se recomienda que tan pronto como sea posible en una relación profesional, los comunicólogos organizacionales y el cliente establezcan un acuerdo por escrito acerca de la compensación y la forma de pago.

Artículo 84. Los comunicólogos organizacionales anticipan los límites del servicio estableciendo las limitaciones para su financiamiento.

Artículo 85. Si el cliente no paga por los servicios profesionales según lo acordado, los comunicólogos organizacionales podrá recurrir a agencias de cobranza o a medidas legales para cobrar sus honorarios, previo aviso a la persona contra la que tomarán esas medidas.

Artículo 86. Los comunicólogos organizacionales manejan con transparencia el uso de los recursos del proyecto y cumplirán con las especificaciones fiscales vigentes en la normatividad nacional.

### *D. Relaciones con colegas y otros profesionales*

Artículo 87. Los comunicólogos organizacionales se abstendrán de hacer comentarios negativos que perjudiquen la reputación y el prestigio de otro colega, de la AMIPCO o de la profesión en general.

Artículo 88. Los comunicólogos organizacionales cooperan con otros profesionales para servir a sus clientes efectiva y apropiadamente cuando la situación así lo requiera.

Artículo 89. Los comunicólogos organizacionales brindan y canalizan servicios basándose principalmente en los principios de responsabilidad social y profesional, y en los mejores intereses de sus clientes.

Artículo 90. Cuando los comunicólogos organizacionales aceptan proporcionar servicios a personas o entidades a petición de un tercero, deberán aclarar al inicio del servicio, la naturaleza de la relación con cada una de las partes.

Artículo 91. Si existe un riesgo previsible de que se llame a los comunicólogos organizacionales a jugar roles conflictivos debido al involucramiento de un tercero, éstos deben aclarar la naturaleza y la dirección de sus responsabilidades, mantienen informadas de manera apropiada a todas las partes, conforme se desarrollen los asuntos, y resuelven la situación de acuerdo con este Código Ético.

Artículo 92. Cuando los comunicólogos organizacionales pagan, reciben pagos, o dividen honorarios con otros profesionales diferentes a aquellos propios de una relación empleador–empleado, el pago a cada uno se hace con base en los servicios proporcionados.

Artículo 93. Los comunicólogos organizacionales tienen la obligación de informar de los posibles riesgos a los usuarios o terceros que reciban servicios de comunicación de personas no formadas en la profesión que ejercen actividades propias de la comunicación organizacional.

Artículo 94. Los comunicólogos organizacionales deben informar a las instancias legales, encargadas del otorgamiento de las cédulas profesionales para ejercer la comunicación organizacional acerca de estas personas, para que procedan según corresponda.

Artículo 95. Cuando los comunicólogos organizacionales advierten violaciones éticas por parte de colegas, actúan informando a éstos de sus faltas, y a las instancias profesionales, gubernamentales, legales y de arbitraje pertinentes en caso de que persistan.

Artículo 96. Los comunicólogos organizacionales mantienen relaciones de respeto a la dignidad de sus colegas, se abstienen de hacer declaraciones difamatorias que minusvaloren su persona, trabajo y el nombre de la profesión.

Artículo 97. Los comunicólogos organizacionales representan la imagen de la disciplina y de los colegas que la ejercen, promoviendo la calidad científica y profesional de la comunicación organizacional.

**E. Terminación de las relaciones.**

Artículo 98. Los comunicólogos organizacionales terminan una relación profesional cuando resulta claro que el cliente ya no necesita la intervención, la misma ya no le beneficia o su continuación le perjudica o daña.

Artículo 99. Los comunicólogos organizacionales hacen esfuerzos para planear el cuidado posterior de clientes u otros usuarios de sus servicios, en caso de que se interrumpan los servicios de comunicación.

Artículo 100. Los comunicólogos organizacionales no abandonan a los usuarios de sus servicios profesionales ni académicos.

Artículo 101. Los comunicólogos organizacionales no influyen en la decisión de un usuario de dar por terminados sus servicios.

***F. Consentimiento informado***

Artículo 102. Los comunicólogos organizacionales obtienen el consentimiento informado del cliente por escrito, sobre el servicio u otros procedimientos, utilizando un lenguaje claro para los participantes.

Artículo 103. Los comunicólogos organizacionales obtienen permiso de los clientes, sujetos de investigación, estudiantes y supervisados para el registro o grabación electrónica de sesiones o entrevistas.

Artículo 104. Los comunicólogos organizacionales que realizan una investigación o estudio, bajo cualquier circunstancia, obtienen consentimiento informado del cliente por escrito.

Artículo 105. Cuando los comunicólogos organizacionales conducen una investigación o estudios con individuos tales como estudiantes o subordinados, tiene especial cuidado protegiendo a los participantes de las consecuencias adversas que pueda acarrear el declinar o retirarse de la investigación.

Artículo 106. Los comunicólogos organizacionales obtienen consentimiento informado por escrito de los participantes de la investigación o estudios antes de filmarlos o grabarles en cualquier forma, a menos que la investigación involucre simplemente observaciones naturales en lugares públicos y no se anticipe que la grabación o filmación vaya a usarse de tal forma que permita la identificación personal o produzca daño.

Artículo 107. Al ofrecer servicios profesionales para obtener participantes en una investigación, los comunicólogos organizacionales aclaran la naturaleza de los servicios, así como los riesgos, obligaciones y limitaciones.

Artículo 108. Los comunicólogos organizacionales no ofrecen pago a los participantes de investigación.

Artículo 109. Los comunicólogos organizacionales conducen o participan en investigaciones o estudios que conlleven a la verdad.

Artículo 110. Los comunicólogos organizacionales nunca engañan a los participantes en una investigación acerca de aspectos significativos que puedan afectar la disposición para participar, tales como riesgos físicos, incomodidad, experiencias emocionales desagradables o algún otro efecto negativo.

### *G. Confidencialidad*

Artículo 111. Los comunicólogos organizacionales tienen la obligación básica de respetar los derechos a la confidencialidad de aquellos con quienes trabaja o le consultan, reconociendo que la confidencialidad puede establecerse por ley, por reglas institucionales o profesionales, o por relaciones científicas, y toma las precauciones razonables para tal efecto.

Artículo 112. Con el fin de minimizar intrusiones en la privacidad, Los comunicólogos organizacionales sólo incluyen en sus informes escritos y orales, consultorías o asesorías y similares, aquella información pertinente al propósito de dicha comunicación.

Artículo 113. Los comunicólogos organizacionales discuten la información confidencial obtenida al ofrecer sus servicios, únicamente para los propósitos apropiados de tipo profesional, y sólo con las personas clara y adecuadamente relacionadas con dichos asuntos.

Artículo 114. Cuando los comunicólogos organizacionales consultan o se asesoran con otros colegas:

1) Se aseguran de resguardar la información confidencial que pueda llevar a la identificación del cliente, o participante en investigación.
2) Comparten información sólo en la medida necesaria para lograr los propósitos de la consultoría o asesoría.

Artículo 115. Los comunicólogos organizacionales informan a los participantes en una investigación acerca de la posibilidad de compartir o usar subsecuentemente los datos de investigación identificables personalmente, o de usos futuros no previstos.

Artículo 116. Los comunicólogos organizacionales pueden mostrar información confidencial, siempre y cuando cuenten con el consentimiento por escrito del usuario (o de otra persona legalmente autorizada en representación del usuario), a menos que esté prohibido por ley.

Artículo 117. Los comunicólogos organizacionales discuten con las personas y organizaciones con quienes establecen una relación profesional:

1) Los límites relevantes de la confidencialidad.
2) Los usos previsibles de la información generada por sus acciones.

Artículo 118. Los comunicólogos organizacionales obtienen de instituciones anfitrionas u organizaciones la aprobación adecuada antes de conducir una investigación, y proporcionan información precisa acerca de sus propuestas de investigación.

### *H. Relación con la sociedad y la humanidad*

Artículo 119. Los comunicólogos organizacionales se apegan a este Código Ético al hacer declaraciones públicas relacionadas con sus servicios, productos, o publicaciones profesionales o con el campo de la comunicación organizacional, que incluyen, anuncios pagados o no pagados, folletos, material impreso, listas de directorios, páginas en la internet, currícula vitae personal, entrevistas o comentarios para su uso en los medios, declaraciones en procedimientos legales, conferencias y presentaciones orales públicas, y materiales publicados.

Artículo 120. Si los comunicólogos organizacionales tienen conocimiento de declaraciones engañosas en su trabajo, hacen esfuerzos razonables para corregir tales declaraciones.

Artículo 121. Los comunicólogos organizacionales no corrompen a empleados de la prensa, radio, televisión u otros medios de comunicación a cambio de publicidad en noticieros o informes de noticias.

Artículo 122. Los comunicólogos organizacionales nunca condonan ni participan en comunicaciones, sean estas en texto, imágenes o audio, por medios electrónicos, u otros, que dañen, denigren u ofendan a personas, grupos, comunidades o naciones.

Artículo 123. Los comunicólogos organizacionales condonan o participan en prácticas que benefician el medio ambiente.

## FECHA DE VIGENCIA

Las disposiciones de este Código son obligatorias al día siguiente de la fecha de su aprobación por la Asamblea General de la AMIPCO.

## REFERENCIAS


Alonso R. (2016). Código de Ética Licenciados en Comunicación Organizacional. Universidad Autónoma de Aguascalientes.

Arévalo R. y Guillén G. (2017). Comunicación en las organizaciones: evolución, teoría y práctica. Editorial Tirant México.

Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales en Comunicación Organizacional (2016). Estatuto General de la AMIPCO. México: AMIPCO.

Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales en Comunicación Organizacional (2016). Plan estratégico AMIPCO 2016-2019. México: AMIPCO.

Codina, Mónica. (2009). De la ética desprotegida. Ensayos sobre deontología de la comunicación. Ediciones Universidad de Navarra, S.A. 2da. Edición; 240 pp.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2017). Diario Oficial de la Federación. Recuperado de http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1_150917.pdf

García, Benítez y Cerón Martínez. (2005). Entre la ética y deontología profesionales. Reflexión sobre el campo periodístico. Reencuentro, núm. 43, agosto. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco Distrito Federal, México.

Garner J.T.(2016). *A long look back: An analysis of 50 years of organizational communication research (1964-2013).* Review of Communication Research, Vol. 4, p. 29-64.

Hirsh A.A. (2013). *Elementos teóricos y empíricos acerca de la identidad profesional en el ámbito universitario.* Perfiles Educativos, Vol. XXXV (140), p. 63-81.

Holtzhausen D.R. (2015). *The unethical consequences of professional communication codes of ethics: A postmodern analysis of ethical decision-making in communication practice.* Public Relations Review, Vol. 41, p. 769-776.

Hortal Alonso, Augusto. Ética general de las profesiones. Editorial Desclée. España. 2002.

Keyton J. (2017). *Communication in organizations.* Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol. 4, p. 501-526.

Ley Reglamentaria del Artículo 5to Constitucional, relativo al ejercicio de las profesiones en la Ciudad de México. (2018). Diario Oficial de la Federación. Recuperado de: http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/208_190118.pdf

Mitrofan N. y Bulborea A. (2013). *The role of organizational communication in structuring interpersonal relationships.* Procedia, Social and Behavioral Sciences, Vol. 76, p. 511-515.

Montgomery D. y Wiesman D.W. (1989). *Toward a code of ethics for organizational communication professionals: A working proposal. Documento presentado en el 84th* Annual Meeting of the National Communication Association; New York, USA; del 19 al 24 de noviembre. Documento recuperado de: https://ia600208.us.archive.org/0/items/ERIC_ED427367/ERIC_ED427367.pdf

Organización de las Naciones Unidas (1948). *Declaración universal de derechos humanos.* Adoptada y proclamada por la Asamblea General en su resolución 217 A (III). Documento digital recuperado en: https://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/spn.pdf

Putnam L. y Stohl C. (2016). *Entrevista.* University of California Santa Barbara; 24 de junio. Santa

Barbara, California.
Putnam L. (2017). *Organizational communication in Mexico: Challenges and dilemmas in constituting a subfield.* Conferencia Magistral en la sección "Prospectiva de la comunicación organizacional en México", dentro de la 67th International Communication Association Annual Conference 2017 y II Coloquio Nacional de Comunicación Organizacional de la AMIPCO. San Diego, California, USA.
Sandu A. y Caras A. (2014). *Some Considerations on the Construction of Ethics Policies. Shared Ethics and Communicative Action.* Procedia, Social and Behavioral Sciences, Vol. 149, p. 846-854.
Sociedad Mexicana de Psicología (2015). *Código Ético del Psicólogo.* Quinta edición. México: Editorial Trillas.

# Narrativas, *storytelling* y las posibilidades de la *transmedia* en la comunicación interna de las organizaciones.

**Alfredo Andrade García**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
Casa abierta al tiempo
UNIDAD CUAJIMALPA

# Proyecto de investigación

**“Comunicación, cultura y poder simbólico en las organizaciones de trabajo**.”

- **La CO en las nuevas formas de organización en el capitalismo de flujos o de signos y espacio, como lo llaman Lash y Urri (2003).**

# Temas

- Representación y poder simbólico en las organizaciones.
- **Narrativas y gestión cultural organizacional.**
- Significación y emotividad en espacios organizacionales.
- Comunicación y cambio estructural en el régimen regulador en el trabajo.

- En el contexto de la cultura Geertz define al hombre como:

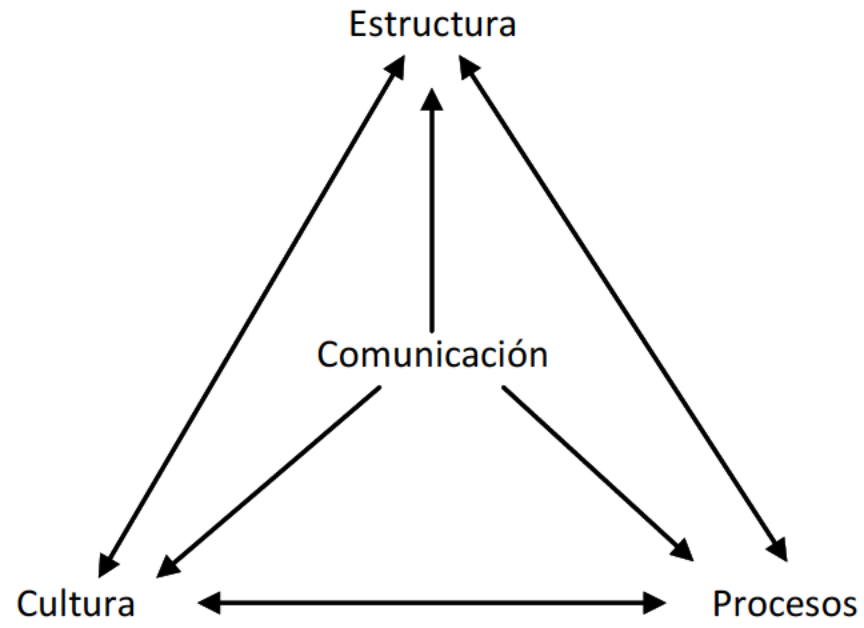
- “un animal *simbólico* inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido”.

- Clifford Geertz inspirado por Max Weber

# Aproximación con enfoque interpretativo

- la meta expresa de los estudios interpretativos es mostrar cómo las realidades particulares son producidas socialmente y mantenidas a través de pláticas ordinarias, historias, chistes locales, consejos, mitos, rituales y otras expresiones diarias.

# Centralidad de la comunicación en la organización




**Interrelación entre los distintos niveles de vida organizacional y la comunicación**

# Relación entre comunicación y cultura

- Si la cultura moldea los discursos de la organización, el acceso a las narrativas nos puede ayudar a comprender las dinámicas culturales de la organización.

# Narrativas organizacionales

- Entendemos por narrativas organizacionales todas las formas de relatos que se propician en y por la organización (pláticas ordinarias, historias, chistes, consejos, mitos, rituales, comics, etc.). Y que pueden ser expresadas en soportes tecnológicos analógicos y/o digitales.

# Alcances de las narrativas

- Permiten comprender  los procesos constitutivos de la organización a través de la atención centrada en el lenguaje, al tiempo que muestran sus múltiples aplicaciones de acuerdo a los **intereses gerenciales** o para la transformación **a favor de los actores de la organización**.

# *storytelling*

- El *storytelling* (relato de historias) en el contexto de las organizaciones es un recurso que permite conocer las diferentes versiones de la apropiación de los fenómenos organizacionales (Boje, 2001).

- “Las historias que se cuentan”

# El *storytelling*

- Se constituyen en un recurso epistémico de acceso a la realidad de la organización (cultura organizacional).
- Permite acceder a la subjetividad del actor organizacional.
- Permite observar la polifonía en la organización.
- Permite comprender cómo hace sentido la comunicación.
- Permite descubrir el conflicto en la organización.
- Permite comprender cómo se comparte el conocimiento en la organización. Etc.

- El *storytelling* organizacional tiene un encuadre en el relato marco institucional (cultura corporativa).

- Y tiene posibilidades narrativas del
- -pasado
- -presente
- -futuro

# Otras posibilidades del *storytelling*

- Contribuye a compartir experiencias institucionales a través del filtro subjetivo del actor organizacional.
- Puede propiciar un clima organizacional empático.
- Puede fortalecer la identidad organizacional.

- Para ello se apoya en dispositivos analógicos de comunicación tales como:
- Tertulias
- Relatos organizacionales
- Exposiciones fotográficas
- Comics
- Etc.

# El reto *transmedia* en la comunicación interna de una organización.

- Identificar soportes mediáticos que pueden utilizarse en una organización y que sean de fácil acceso a los integrantes de la organización para que puedan contar su historia en y de la organización.

- Intranet
- Podcast
- Redes sociales
- Etc.

- No perder de vista que el *storytelling* está íntimamente vinculado con la trama narrativa de la organización, al tiempo que se contextualiza en un tiempo y espacio macro.

# Ejemplo

- Richard Sennett
- Recupera historias de trabajadores en su entorno laboral y su proyección del futuro.
- En el contexto de los años 70 – 80 los trabajadores hablan de su seguridad y certeza en su entorno laboral. Los relatos de los trabajadores actuales hablan de la incertidumbre e inestabilidad laboral.

- Boje, D.M. (2001). Narrative Methods for Organizational and Communication Research, London: Sage.
- Boyce, M. E. (1996). Organizational story and storytelling: A critical review. *Journal of Organizational Change Management, 9 (5), 5.*
- Brown, J. S. & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science, 2 (1), 40-57.*
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know. Boston, Mass: Harvard Business School Press.*
- Neuhauser, P. (1993). *Corporate legends and lore: The power of storytelling as a management tool. New York: McGraw-Hill.*
- Snowden, D. (1999). Story telling: An old skill in a new context. *Business Information Review, 16 (1), 30.*



# ALFREDO ANDRADE

UAM CUAJIMALPA

- Maestro en Comunicación y Licenciado en Ciencias de la Comunicación por la FCPyS de la UNAM.
- Profesor investigador titular en la División en Ciencias de la Comunicación y Diseño de la UAM Cuajimalpa.
- Ha impartido más de 50 cursos, talleres y seminarios en las áreas de redacción, metodología de la investigación y comunicación organizacional.
- Instructor en cursos de actualización para trabajadores del Gobierno Federal.
- Responsable del grupo de investigación "Comunicación Institucional y Política" y responsable del bloque de especialización en comunicación organizacional de la UAM Cuajimalpa.
- Autor de más de una docena de artículos de investigación y cuatro capítulos de libro todos ellos relacionados con temas de narrativas organizacionales.

**CONVERSATORIO**

**Tecnologías y narrativa transmedia**

**Martes 09 de abril**

**17:30 horas**

XVI Semana de la Comunicación

**Visiones, narrativas y usos de la comunicación transmedial**

Facultad de Estudios Superiores
Acatlán
División de Humanidades
Programa de Comunicación

**DR. JOSÉ ALFREDO ANDRADE GARCÍA**
**UAM CUAJIMALPA**
**PRESENTE**

Por este medio, me es grato informar a usted que el Programa de Comunicación de la Facultad de Estudios Superiores Acatlán ha tenido a bien organizar la XVI Semana de la Comunicación: ***Visiones, narrativas y usos de la comunicación transmedial*** a celebrarse del 08 al 12 de abril del presente.

Este evento se ha constituido en un espacio de reflexión sobre los diversos y complejos fenómenos de la comunicación en México y en el mundo, y está dirigido a nuestra comunidad académica y estudiantil.

En este sentido y atendiendo a su destacada labor profesional en esta disciplina, me es grato extenderle una cordial invitación para que nos haga el honor de participar en el conversatorio: ***Tecnologías y narrativa transmedia,*** el día martes 09 de abril a las 17:30 horas en el Auditorio II, Miguel de la Torre, de esta Facultad.

En caso de aceptar esta invitación, atentamente le solicito confirmarlo al teléfono 56-23-16-93, o a los correos electrónicos ariadnauribe@unam.mx y/o comunica@apolo.acatlan.unam.mx, así como sus requerimientos técnicos o audiovisuales.

Sin más por el momento y en espera de contar con su distinguida presencia, reciba nuestra más alta consideración.

**ATENTAMENTE**
**"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"**
**ACATLÁN, ESTADO DE MÉXICO, 22 DE FEBRERO DE 2019.**

**LIC. ARIADNA URIBE ORTIZ**
**COORDINADORA DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN**

UNAM La Universidad de la Nación

Facultad de Estudios Superiores Acatlán
División de Humanidades. Programa de Periodismo y Comunicación Colectiva
Av. Alcanfores y San Juan Totoltepec s/n Col. Santa Cruz Acatlán
CP 53150, Naucalpan, Estado de México 56231693, 56231687
comunica@apolo.acatlan.unam.mx

# 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



# EXPEDIENTE


organicom

SÃO PAULO • ANO 16 • NÚMERO 30



COMISSÃO EDITORIAL | *EDITORIAL COMMITEE* | *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 commitee* | *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 uma publicación semestral producida po rel Departamiento 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 Brasilero 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 Brönstrup 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)

Catalogação 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*

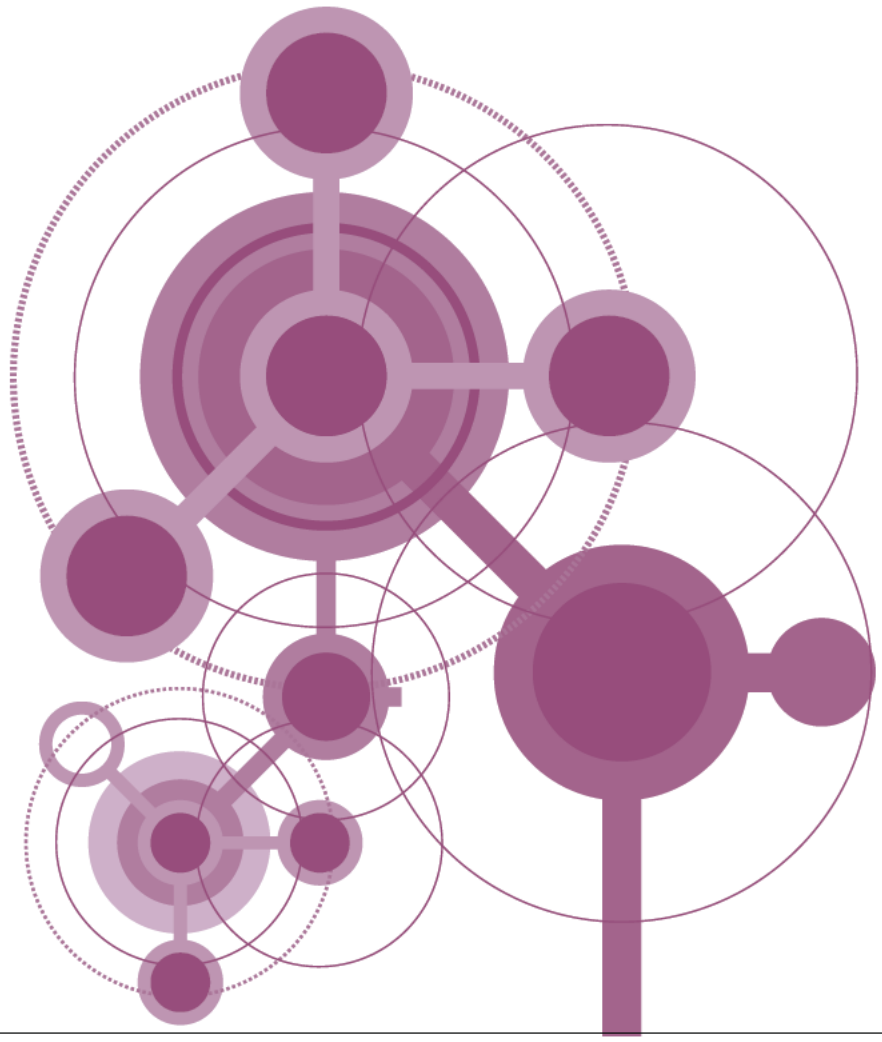
Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443 - Bloco 22 - Sala 30
Cidade Universitária - 05508-020 São Paulo - SP - Brasil
https://www.revistas.usp.br/organicom/index
organicom@revistaorganicom.org.br
(+55 11) 3091 2949

# 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



ECA
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES
UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

USP

Gestcorp

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 supradisciplinares 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, Lissette. 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, 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.



# 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: andreia.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 LCM[1], 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 Universidade Nacional de Córdoba (Argentina), Dra. Andréia Silveira Athaydes, da Universidade Luterana do Brasil (Brasil), Dra. Ana Maria Suárez Monsalve, da Universidade 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 estudo[2]. 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 Monitor[3]: ECM, APCM e, mais recentemente, o NACM.

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

É idealizado e conduzido pela Euprera[4], 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 significante, 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 edições[5] 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 *big data* 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.

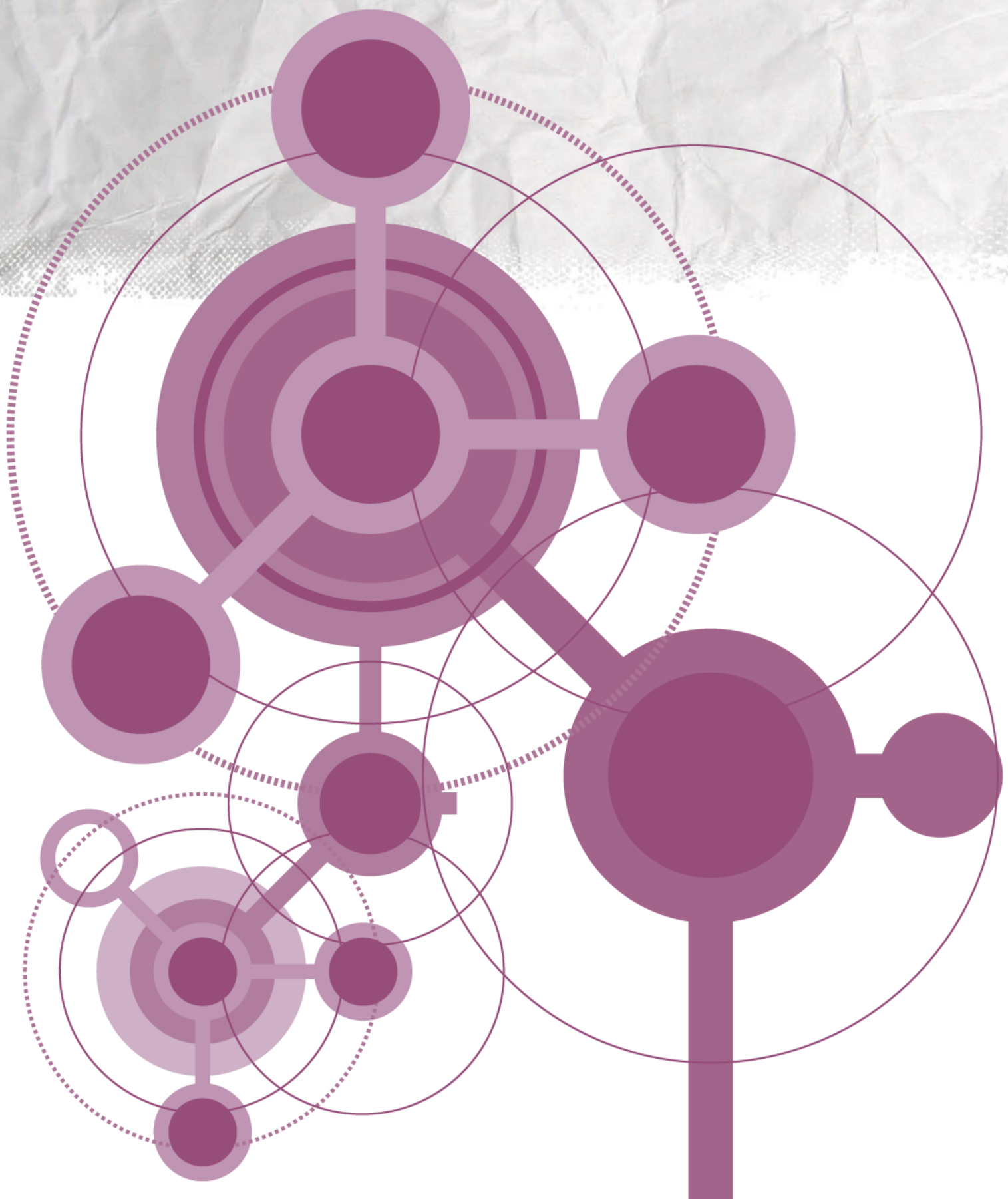
PENA, Alberto. Las dimensiones de la estrategia. *In*: PÉREZ GONZÁLEZ, Rafael. *Estrategias de comunicación*. Madrid: Ariel, 2001. p.139-165.

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.

Texto recebido em 09/02/2019 e aprovado em 12/07/2019.

# DOSSIÊ



# 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 sociai. 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 orgânico[1] 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)

Estaria 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.

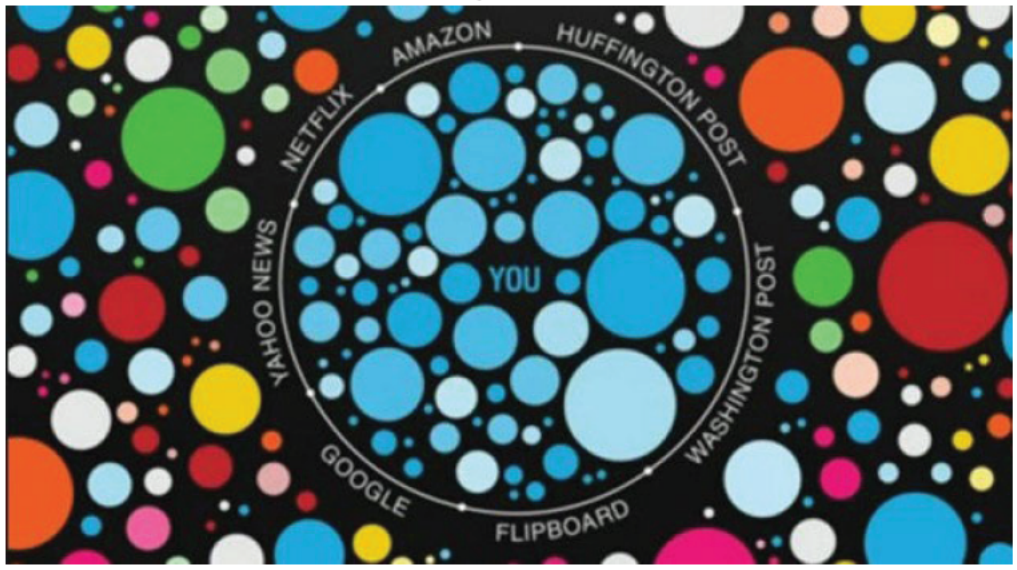
Segundo Ribeiro (2017, 2018), "Estima-se que um usuário médio tenha acesso a, pelo menos, 1500 posts diários, mas que, no final, presta atenção em apenas 20% disso". Além disso, a plataforma Facebook faz uso de uma série de fatores, como interesses, comportamento, tempo despendido nas postagens, reações 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, consequentemente, 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 TICs[3] 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 Breaknridge (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 Neto[4], 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




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

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

O próprio Felipe 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 Neto 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 Neto junto às audiências e um potencial poder de influência e reverberação do produto. No canal da marca[8] 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/2LvH1Oc. Acesso em: 8 maio 2018.
10 Disponível em: https://bit.ly/2JRJ9fI. 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



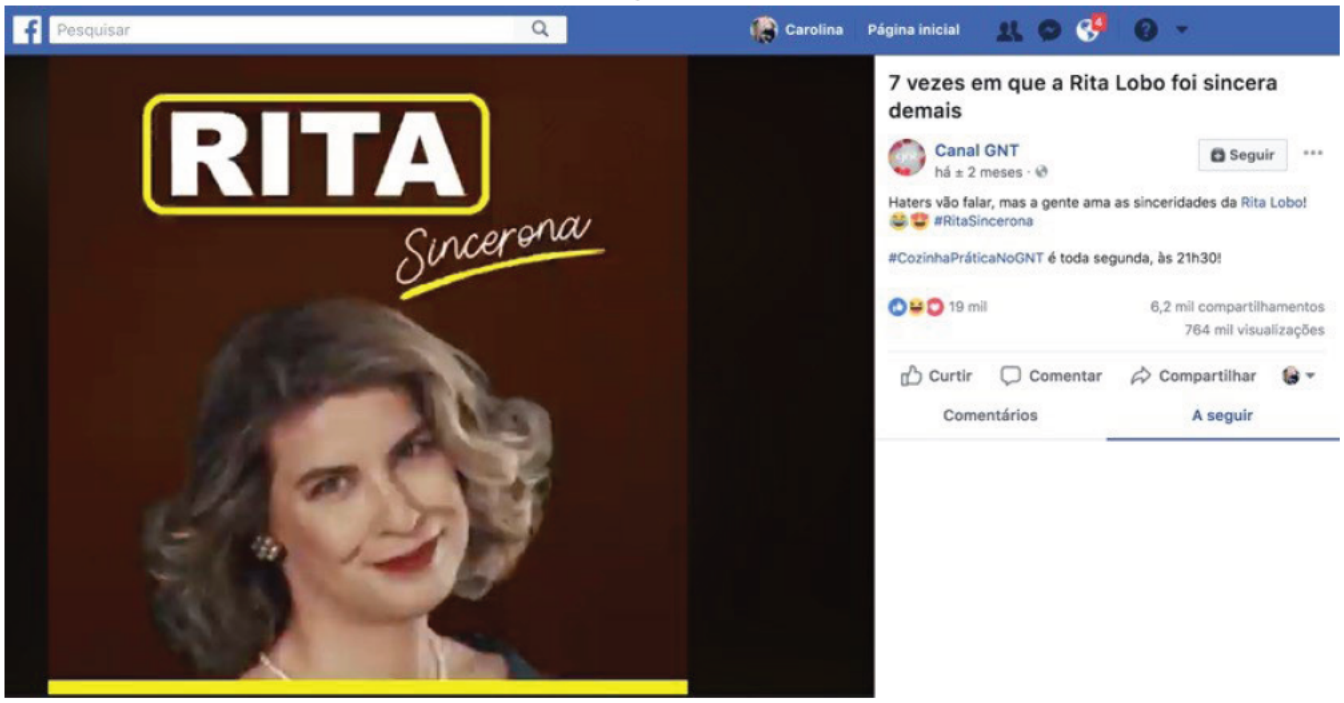

Fonte: Facebook, 2018 (perfil Bauducco)[12].

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

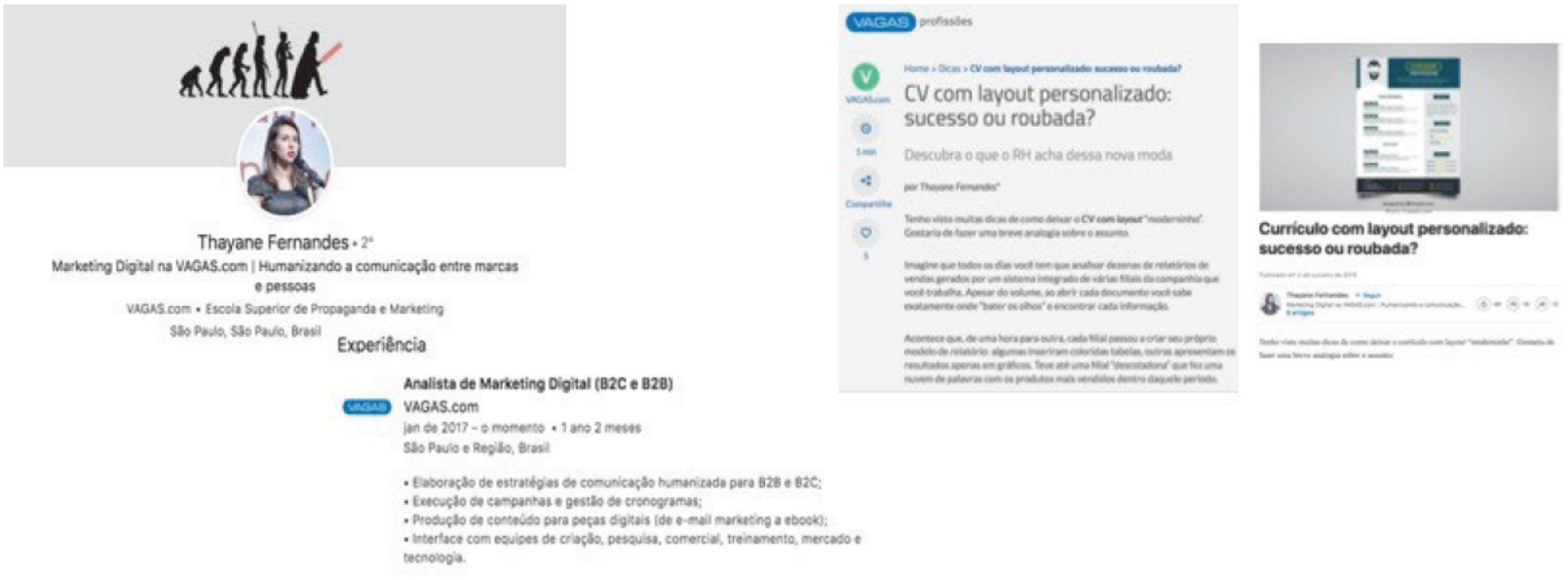



Fonte: Facebook, 2018 (perfil Canal GNT)[13].

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/thayanef/ 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 Instagram[17], 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, 2018[18].

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.

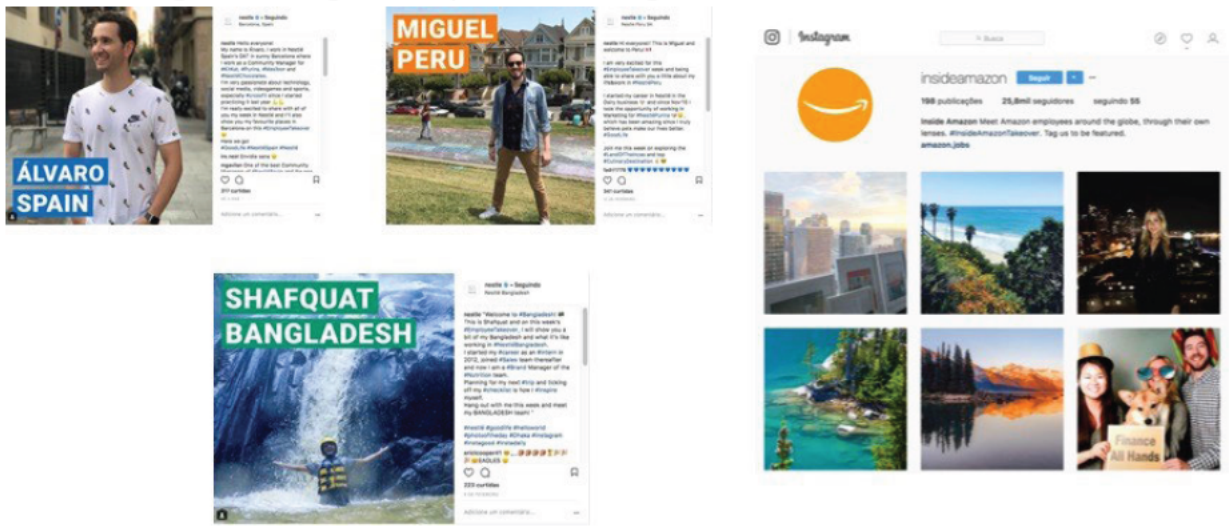
## CONSIDERAÇÕES FINAIS

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



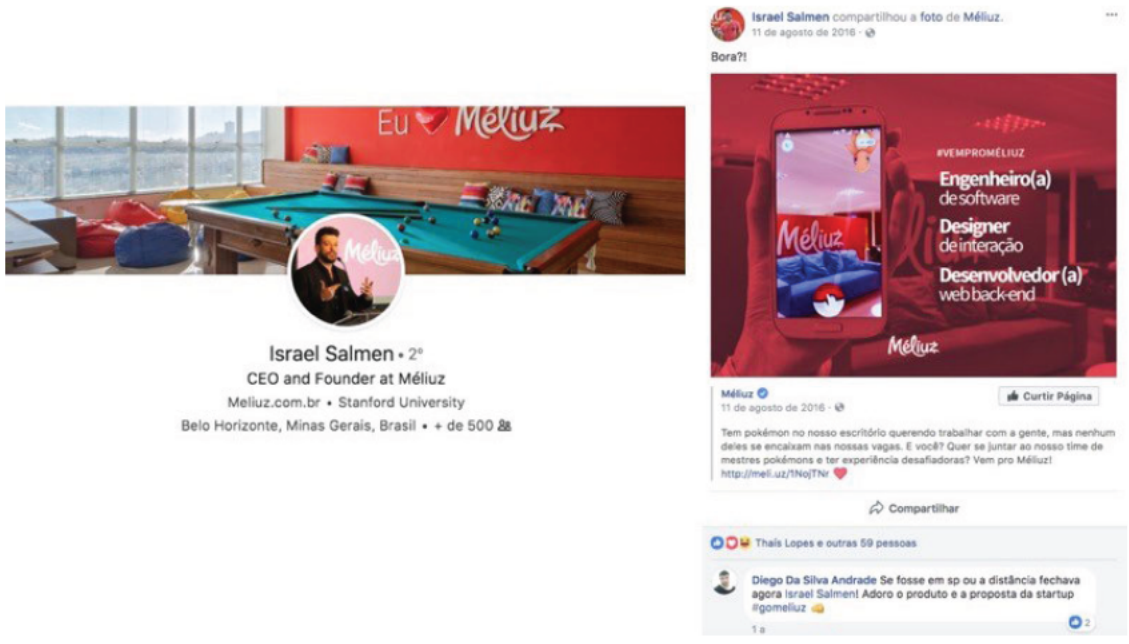

Fonte: Instagram, 2018 (perfis Nestlé e Inside Amazon)[19].

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/2068rfD. 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 video (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/32xadcI. 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/2JCyaIi. 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; Guinalíu, 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 lead 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; Guinalíu, 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 theim 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 yel 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. Disponível em: https://bit.ly/30ShGkW. Acesso 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 convivialidad. *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 UNR[2].

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 universidades[4] 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 carrera[5].

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 científica[6]. 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 IEC[7] 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 saber[8].

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 nº820/2012 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 innovación[9] (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 apartado[10], 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 autores[11], 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 situada[13].

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 nº335 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 nº 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 nº351 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.

Artículo recibido el 26.04.2019 y aprobado el 12.07.2019.

# Organización, cultura y comunicación: un acercamiento a las opciones supradisciplinares

## Organização, cultura e comunicação: uma abordagem para opções supradisciplinares

## 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 inquiere 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 prestablecidas, 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 entrampados 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 *a* | 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 *b* | 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 *a* | Astronomía, física, química, biología, física social (lenguaje, arte, moral). | Comte | Nomotética (cúspide científico) | Sistémico disciplinar (matematizadora), consumadora |
| Moderna s. XIX *b* | 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/frag-mentación |
| 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 jusrisdiccional 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 "querella del canon", que remitía a Dewey y las opiniones liberales en oposición al llamado "perenialismo" 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 supradisciplinares 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 multidisciplina e interdisciplina 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 interdisciplina 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 transdisciplinar. Para Nicolescu (2008, p.2) "la multidisciplina se ocupa de estudiar un tópico de investigación no solo en una disciplina, sino en varias al mismo tiempo [...]. La interdisciplina tiene una meta distinta. Le concierne la transferencia de métodos de una disciplina a otra", siendo distinguibles tres grados de interdisciplinariedad: el grado de aplicación, el grado epistemológico y el grado de la generación de nuevas disciplinas. Finalmente, "como el prefijo 'trans' indica la transdisciplina, 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 multidisciplina e interdisciplina, con el fin de presentar su propuesta de una forma que consideramos más completa.

Cuadro 2: Comparación entre disciplina y formas supradisciplinares

| Aspecto | Disciplina (Conocimiento *in vitro*) | Multidisciplina | Interdisciplina | Transdisciplina (Conocimiento *in vivo*) |
|---|---|---|---|---|
| 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 -*middle logic*- (inestable) |
| Valores | Exclusión | Exclusión | Inclusión | Inclusión |

Fuente: Nicolescu (2008).

No tendremos ocasión de presentar algunos de los debates abiertos con respecto a esta etapa supradisciplinar; 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 transdisciplinariedad (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 autotrascendencia 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 multidisciplina (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,

en general, por una filosofía metadisciplinar y unos protocolos paradisciplinares. Es por ello que consideramos necesario seguir desarrollando currículas pertinentes y eficaces en educación (a todos los niveles y, especialmente, en el tercer nivel), así como protocolos eficientes en investigación. Para el diseño de esos protocolos puede contribuir la propuesta taxonómica de Klein.

Cuadro 3: Características de las tipologías de supradisciplinariedad

| Multidisciplinariedad | Interdisciplinariedad | Transdisciplinariedad |
|---|---|---|
| **Enfoque** | | |
| Yuxtaposición | Integración | Transposición |
| Secuenciación | Interacción | Transgresión |
| Coordinación | Eslabonamiento | Disrupción |
| | Focalización | Transformación |
| | Fusión | Innovación |
| Complementación | ← - - - - - - - - - → | Hibridación |
| **Métodos** | | |
| I&D enciclopédico | | Integración sistemática |
| I&D indiscriminado | | Interacción transectorial |
| Pseudo I&D | | |
| Integración parcial | ← - - - - - - - - - → | Integración total |
| **Tendencias de I&D** | | |
| Contextualización de I&D | | I&D conceptual |
| I&D auxiliar | I&D suplementaria | I&D estructural/Unificación d I&D |
| I&D compuesta | Generalización de I&D | I&D integradora |
| | Grados de colaboración | |
| I&D compartida | ← - - - - - - - - - → | I&D cooperativa |
| | I&D estrecha vs amplia o ancha | |
| | I&D metodológica vs teórica | |
| | Puenteo vs reestructuración | |
| | I&D instrumental vs crítica | |
| | I&D endógena vs exógena | |

Fuente: Klein (2010).

Hemos transcrito el modelo y únicamente agregamos los títulos de la izquierda para su interpretación. Varias cosas saltan a la vista en este modelo. En primer término, permite discriminar las propuestas que se elaboren a partir de un marco de referencia que incluye al conjunto de las modalidades de la supradisciplina. En segundo, el acercamiento práctico que concierne a las tres opciones en cuanto a un continuum, que en grado de matices se extiende desde la complementación hasta la franca hibridación, si bien hay que insistir en que la finalidad de la transdisciplinariedad no es la fusión en neodisciplinas, como sucede con la interdisciplinariedad, sino la innovación de métodos, teorías y conceptos que, reconociendo la complejidad como norma del proceder científico, puedan enfrentar la solución de los problemas de alcance global y, eventualmente, colaborar activamente en la movilidad y en la porosidad de fronteras disciplinares, permitiendo así la emergencia de nuevos campos de estudio.

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 *rhytmós* 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 condiciona, a su vez, las reglas del sistema y le otorgan densidad social. Aludiendo al término *koiné* o 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 supradisciplinares 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 supradisciplinares 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, disciplinarities, and interdisciplinarities. 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.

Artículo recibido el 26.04.2019 y aprobado el 12.07.2019.

# 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 construidos 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

| *The New York Times ES* | | |
|---|---|---|
| Enunciado | Contexto | Justificación |
| "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 pequeñita". | A pesar de que la nota fue emitida tiempo después del evento (21 – 22 de septiembre) *The New York Times* 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. | 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. **Máxima violentada: Calidad** Esta se violentó deliberadamente para otorgarle mayor énfasis o impacto a la nota. |

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

Cuadro 2: Entrada de Blog, publicado en línea

| *Huffpost México* | | |
|---|---|---|
| Enunciado | Contexto | Justificación |
| "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. | 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. | 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. **Máxima violentada: Modo** |

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.<br>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:<br><br>"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. Disponível em: https://bit.ly/2y5fsSR. Acesso 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. Disponível em: https://bit.ly/2Yk9Frv. Acesso 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. Disponível em: https://bit.ly/2JZrC5l. Acesso 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. Disponível em: https://bit.ly/32MWfne. Acesso 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. Disponível em: https://bit.ly/2OdMtHo. Acesso 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.

Artículo recibido el 06.02.2019 y aprobado el 12.07.2019

# 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 • PRAXEOLOGICAL DIMENSION • ORGANIZATIONAL COMMUNICATION.

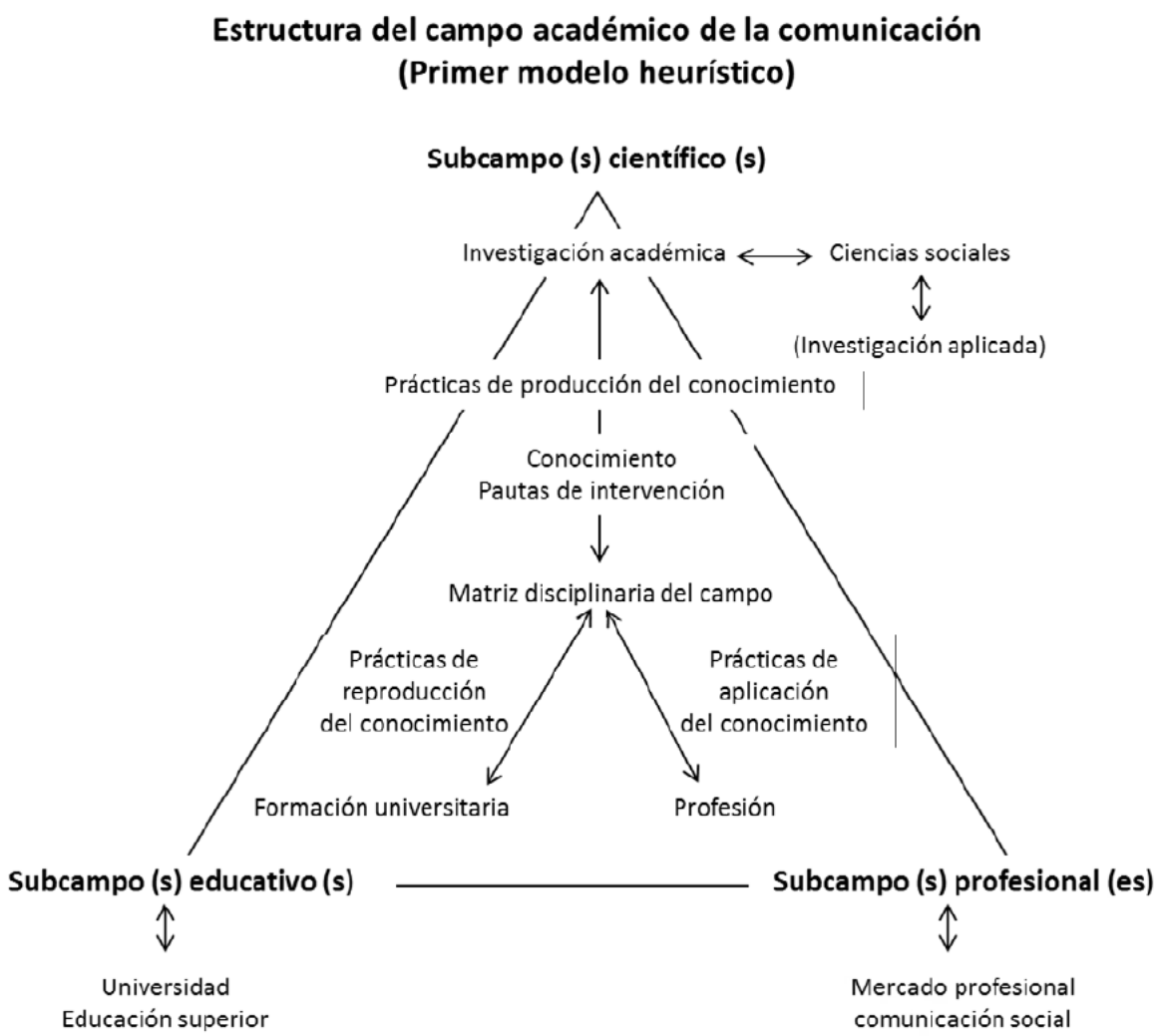
## INTRODUCCIÓN

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 Amipco 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




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 Montreal, 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 al 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

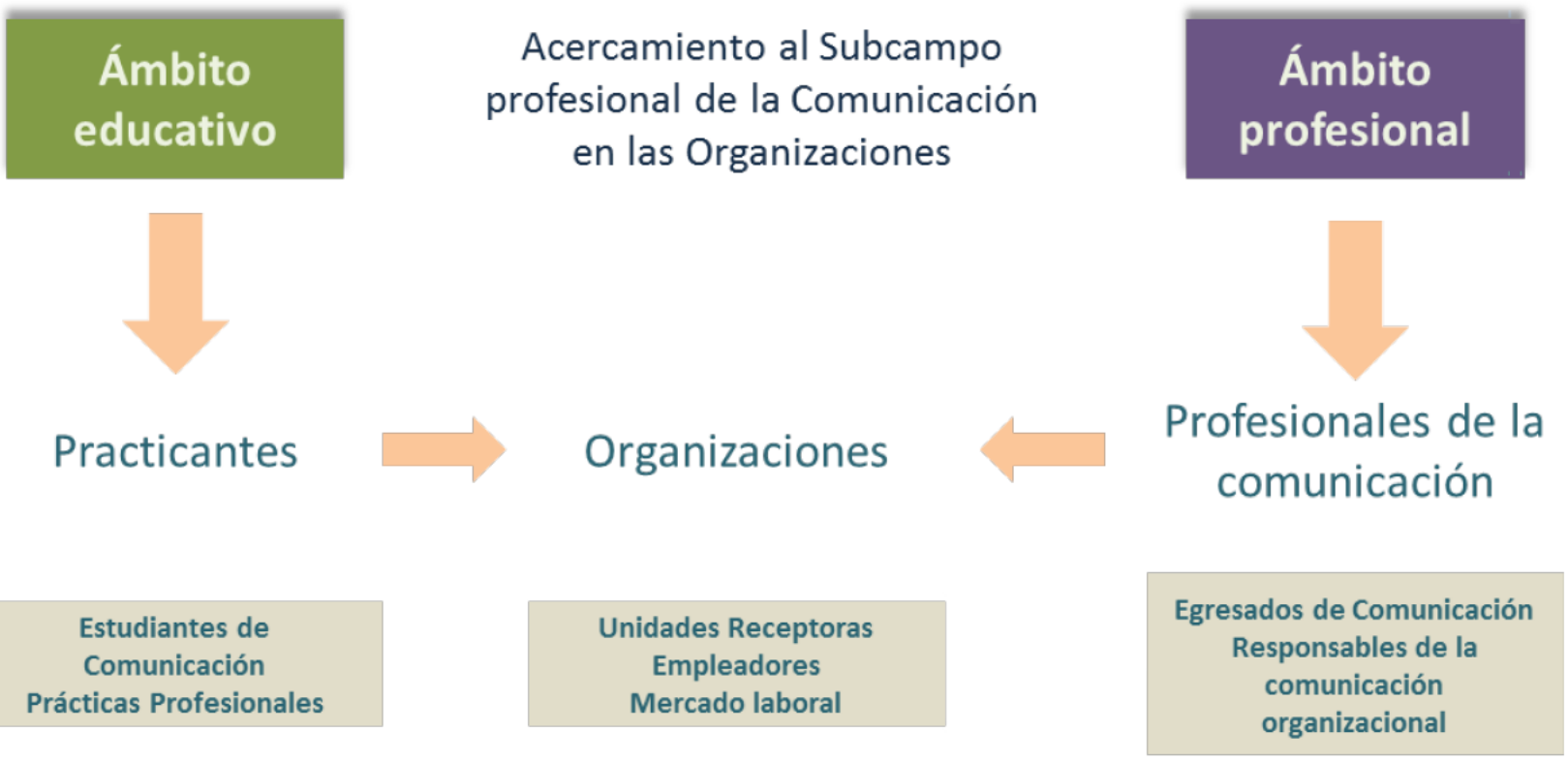
Para estudiar la comunicación en las organizaciones, se propone en principio el acercamiento al subcampo profesional de la Comunicación Organizacional, desde dos ámbitos que permitirán conocer el ejercicio profesional del comunicador en las

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 ala 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. Disponível em: https://bit.ly/2YOFlCF. Acesso 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: Universidade de Sonora, 2018. Disponível em: https://bit.ly/2ZbDaZG. Acesso em: 23 jul. 2019.

Artículo recibido el 19.02.2019 y aprobado el 12.07.2019.

# 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 • DESOCIDENTALIZAÇÃO • 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 Sur[1] (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 el 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 enunciador, 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 dudarlo, 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 aquello 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 hice 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 minalmente 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 ejemplo[2]), 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 significante 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" (Torrico 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 rían, que la amanezcan 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*, Indianopolis, 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. *UnaepistemologíadelSur*: la reinvención 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 Maria.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.

Artículo recibido el 08.03.2019 y aprobado el 10.07.2019.

# 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 continua 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 Velázquez (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 (*generalizated 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 el 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 primer 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 entre 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.

PÁEZ, 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 nombre 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 proceso[1].

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 oferten 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 perecen 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, Auditoria 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 Brasília (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. Disponível em: https://bit.ly/2XYLDOW. Acesso 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. Disponível em: hhttps://youtu.be/I6kmUoUjXj8. Acesso 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. Disponível em: https://bit.ly/2YX5bE8. Acesso 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. Disponível em: https://bit.ly/1mtTcHI. Acesso 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 t*ê*m 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 Cañizáles (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; Ruizsandoval 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 logarlo 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. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Psicologia Industrial) – Facultad de Ciencias Psicologicas, 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. Disponível em: https://bit.ly/2M2vYeD. Acesso 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 Marñia; 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, Reyles 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*, Medelín, 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.

ANO 16 • NÚMERO 30 • 1º SEM. 2019 • ORGANICOM

# 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 paramedir y reconocer las consecuencias de un episodio o un actoque 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 capacidades[1] 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 (Alburquerque; 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 redes[2] 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. Ministérios 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 infraestrutura 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 cuidad | 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<br>Población del lugar. | Comunicación de trasferencia de conocimientos.<br>Comunicación de identidad.<br>Comunicación de imagen. |
| Conciencia de corresponsabilidad en el mantenimiento del lugar. | Generar sentido de pertenencia por el lugar. | Comunidad que vive en el sector.<br>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.<br>Universidades.<br>Entidades privadas especializadas en turismo. | Comunicación interorganizacional e intersectorial.<br>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 (RIGI)*, Granada, n.4, p.1-7), mayo de 2013. Disponível em: https://bit.ly/2sNH8aF. Acesso 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. Disponível em: https://bit.ly/2YUMxwG. Acesso em: 18 jul. 2019.

BOGOTÁ. Alcaldía Mayor de Bogotá. *Proyecto del plan de desarrollo 2016-2020.* Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá, 29 abr. 2016. Disponível em: https://bit.ly/1ro8TFC. Acesso em: 18 jul. 2019.

BOGOTÁ en siete alcaldes. *El Espectador*, Bogotá, 9 ago. 2015. Disponível em: https://bit.ly/1KZFRRE. Acesso 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, ano 8, n.35, p.1-27, 2004. Disponível em: https://bit.ly/30DSA9o. Acesso em: 18 jul. 2019.

MASSONI, Sandra Hebe. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. *FISEC-Estrategias*, ano4, n.10, p.45-56, 2008. Disponível em: https://bit.ly/1SoB2mm. Acesso 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. Disponível em: https://bit.ly/2Y17Viy. Acesso em: 18 jul. 2019.

MOCKUS SIVKAS, Antanas. Formar Ciudad, Plan de Gobierno 1995-1997. Disponible en http://bit.ly/2M81b0O. 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. Disponível em: http://dle.rae.es/?id=WCqQQIf. Acesso 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. Disponível em: https://bit.ly/2YWUWzT. Acesso 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 Yanyn 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 HALLAZGOS[1]

### 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 sobra 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 influencian 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 p*úblicas 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, frescura 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. Disponível em: https://bit.ly/2XUjSLR. Acesso 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, ano 5, n. 8-9, p.226-240, 2008. Disponível em: https://bit.ly/2JEKLdZ. Acesso 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 Latina[1]

## 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 Ciências 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 (ALAIC) 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 ALAIC, 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. Felicitaciones 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 ALAIC 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, denomino "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

# PESQUISA



# 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 Tabernero 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; Tabernero 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 del *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 siguieren 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):

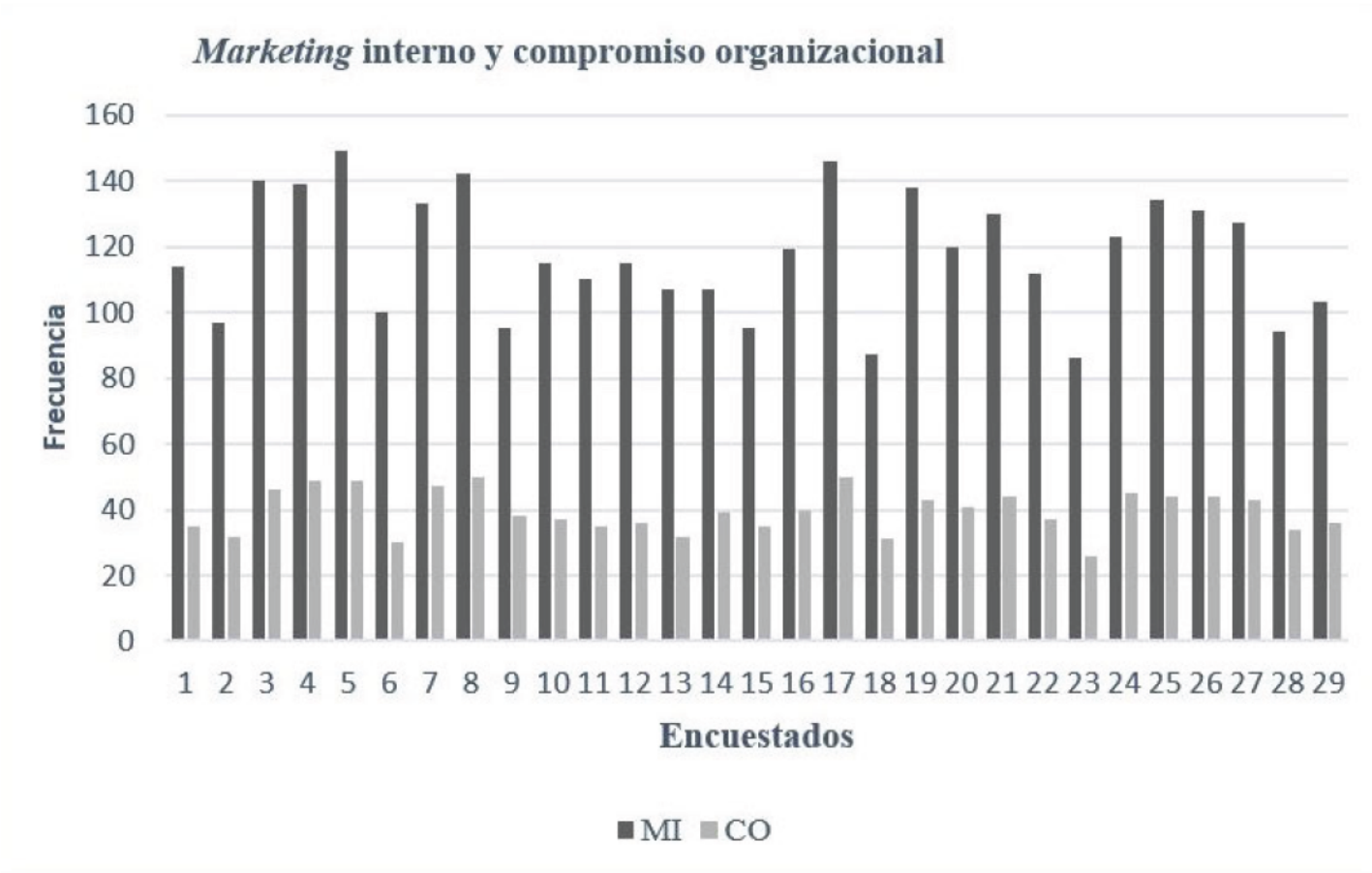
Tabla 2: Percentiles de las variables

| 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).

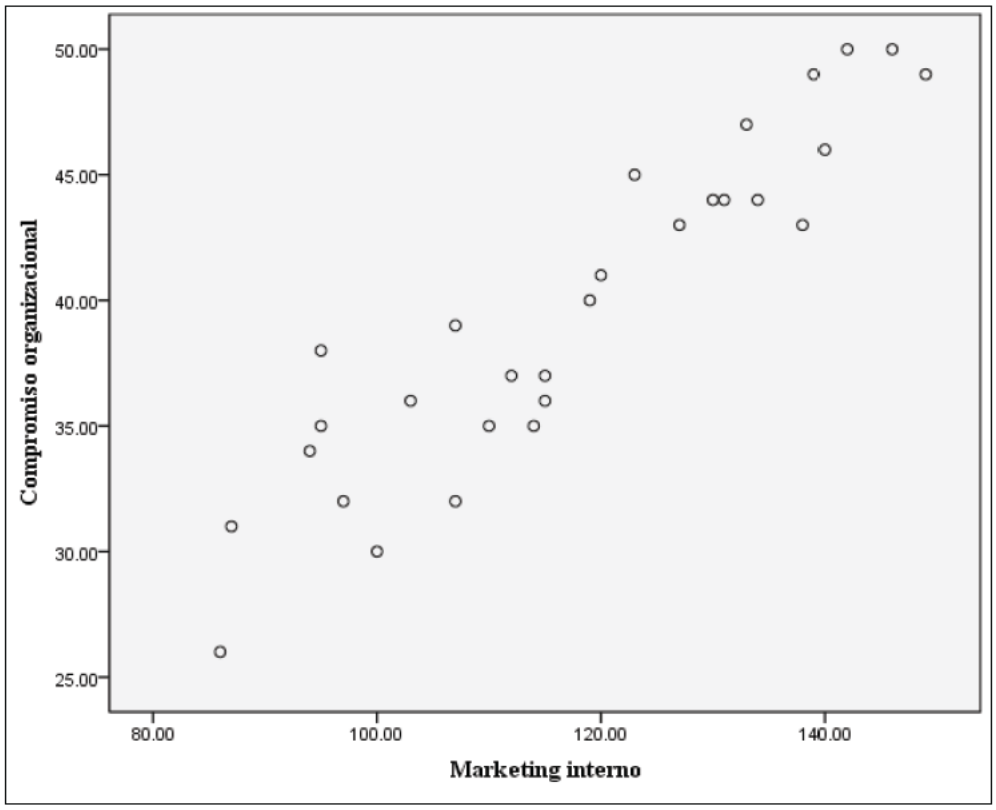
Figura 1: Niveles de *marketing* interno y compromiso organizacional




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. Disponível em: https://bit.ly/2XYwlJv. Acesso 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. Comunicracia 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 ACQUISITON • 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, consequentemente, 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 papeleiro 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 idiossincrasias 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, consequentemente, 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/32FpIzj. 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.

# RESENHA






# 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, consequentemente, 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, consequentemente, 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.

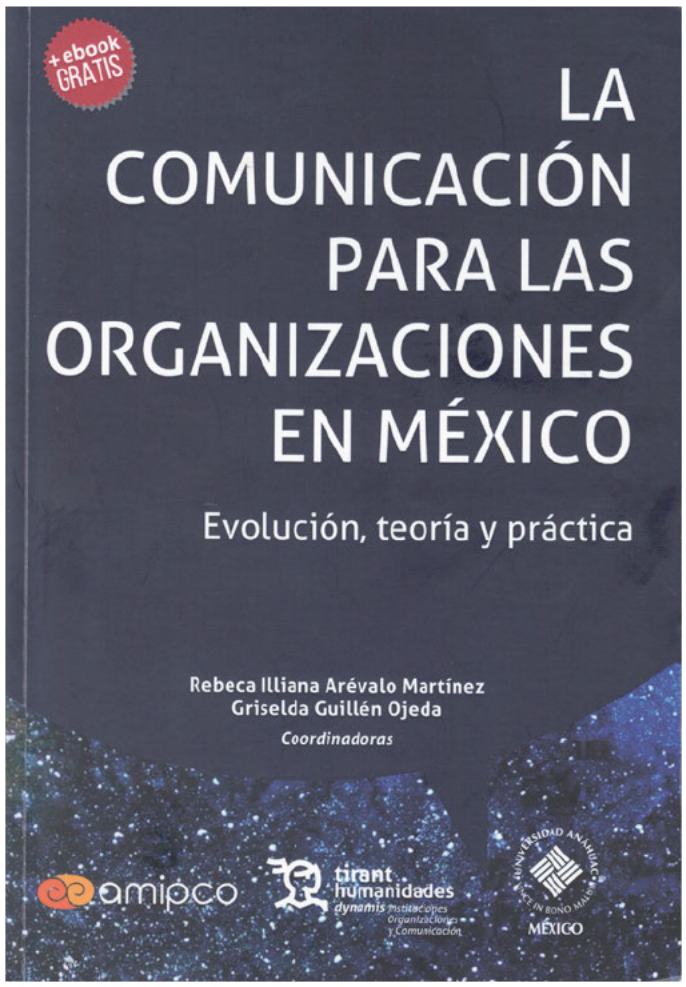
A partir disso, origina-se o projeto de extensão "As Relações Públicas e a Educação Corporativa", o qual possibilitou formular e aplicar uma proposta de curso para desenvolvimento de competências comunicacionais e digitais. No capítulo são apresentadas

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 Martinez; 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 úlitmas 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 esta divido 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 Moscovicci y la intersubjectividad 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 llliana 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 Martinez; 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 mas allá de la simple transmisión de información. Gabriela Martínez Méndez y María Elena Zermeño Espinoza discuten en el capitulo 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 capitulo 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 exprimen 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

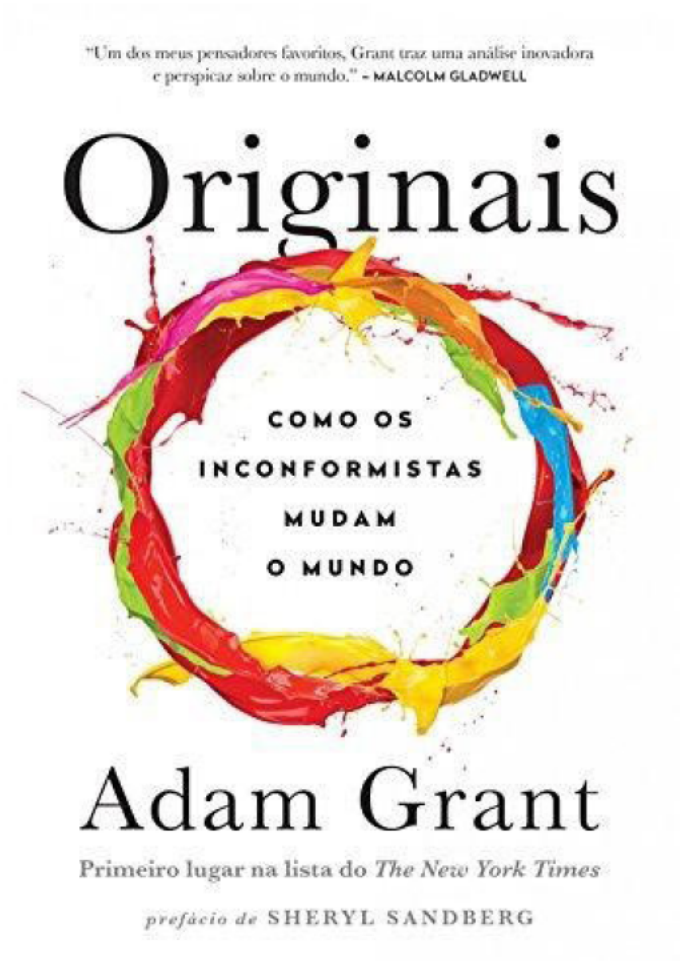
ARÉVALO MARTINEZ, Rebeca Illiana; GUILLÉN OJEDA, Griselda (coord.). *La comunicación para las organizaciones en México:* evolución, teoría y práctica. México, DF: Tirant lo Blanch, 2017.

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. Disponível em: https://bit.ly/2LCztt0. Acesso em: 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




# 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 elucida 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.

Contundentemente, 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

# NORMAS DE PUBLICAÇÃO

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 obras 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 6023da 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

# RULES FOR PUBLISHING

*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

# NORMAS DE PUBLICACIÓN

*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 analizados: 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 brasileros 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, citaciones 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 alfabética) 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

ENCUENTRO LATINOAMERICANO

Perspectiva Organizacional de las Políticas Públicas para el Desarrollo Regional. Análisis y Propuestas

Certifica a:

# JOSÉ ALFREDO ANDRADE GARCÍA

por su participación como ponente en el

"Encuentro Latinoamericano. Perspectiva Organizacional de las Políticas Públicas para el Desarrollo Regional. Análisis y Propuestas" con su ponencia:

## REFLEXIONES EN TORNO AL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN MÉXICO. CONFIGURACIÓN INSTITUCIONAL DE UN CAMPO DE ESTUDIO Y SUS IMAGINARIOS.

llevado a cabo en Medellín del 18 al 20 de noviembre de 2019

WILMAR MAURICIO SEPÚLVEDA
Decano Facultad de Administración
Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia

GUILLERMO RAMÍREZ MARTÍNEZ
Profesor Investigador de la UAM Iztapalapa México.
Presidente de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, (REMINEO) A. C.

Medellín, Noviembre de 2019

Área Metropolitana Valle de Aburrá
Casa abierta al tiempo UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA Unidad Iztapalapa
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DE ANTIOQUIA
Alcaldía de Medellín

# MESA TEMÁTICA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL ÁMBITO REGIONAL

| DIA | HORA | MODALIDAD | COMISIÓN | PONENCIA | AUTORES |
|---|---|---|---|---|---|
| ***18 de noviembre de 2019*** | ***1.00pm - 3:00pm*** | ***Registro*** | | | |
| ***18 de noviembre de 2019*** | ***4:00 pm - 5.00 pm*** | ***Acto Inauguración*** | ***Comisión 5 y 6*** | | |
| ***18 de noviembre de 2019*** | ***5:00 pm - 6:00 pm*** | ***Conferencia Magistral*** | ***Comisión 5 y 6*** | ***"La centralidad de la perspectiva metropolitana en la planeación del desarrollo regional "*** | ***Dra. Ana Diaz Aldret*** |
| ***18 de noviembre de 2019*** | ***6:30 pm - 8:00 pm*** | ***Coctel de Bienvenida*** | ***Comisión 5 y 6*** | | ***Invitados Especiales<br>Ponentes<br>Investigadores*** |
| **DIA** | **HORA** | **MODALIDAD** | **COMISIÓN** | **PONENCIA** | **AUTORES** |
| 19 de noviembre de 2019 | 8:00 am - 8:30 am | Apertura de Mesa | | | |
| 19 de noviembre de 2019 | 8:30 am - 8:45 am | Capítulo Libro | Comisión 8 | Capacidades institucionales para la permanencia universitaria: caso institución universitaria Pascual Bravo de Medellín- Colombia. | Mario Javier Naranjo Otálvaro |
| 19 de noviembre de 2019 | 8:45 am- 9:00 am | Temática | Comisión 8 | La educación superior en la formación de valores en México | Ignacio Marcelino López Sandoval<br>Cristina Teresa Penso D Albenzio |
| 19 de noviembre de 2019 | 9:00 am - 9:15 am | Investigación concluida | Comisión 8 | Planeación Estratégica como factor de la Responsabilidad Social - Universitaria. Estudio de Caso: COPLADA, UAM Xochimilco | María Faustina García Contreras<br>Humberto Javier Ontiveros Junco |
| 19 de noviembre de 2019 | 9:15 am - 9:30 am | Temática | Comisión 8 | "Una mirada a la situación de la Educación Superior en México" | Marisol García Jiménez |
| ***19 de noviembre de 2019*** | ***10:00 am - 11:00 am*** | ***Conferencia Magistral*** | ***Comisión 5 y 6*** | ***Política Pública de Turismo Cultural en el Departamento de Antioquia*** | ***Dra. Clara Mónica Zapata Jaramillo*** |
| ***19 de noviembre de 2019*** | ***11:00 am - 12:00 m*** | ***Presentaciòn del Libro*** | ***Comisión 5 y 6*** | ***"El Análisis Organizacional en el Desarrollo Local. Estudios de Caso del Entramado Institucional y Organizacional de Medellín, Colombia"*** | ***Dra Angela Maria Gaviria<br>Dra. Maria Teresa Magallón<br>Dr. Rodrigo Muñoz<br>Dr Guillermo Ramirez*** |
| ***19 de noviembre de 2019*** | ***12:00 m - 3:45 pm*** | ***Tiempo libre*** | | | |
| 19 de noviembre de 2019 | 4:00 pm - 4:15 pm | Capítulo Libro | Comisión 8 | Los grupos de investigación vistos como organizaciones que aprenden | Vanessa Rodriguez Lora |
| 19 de noviembre de 2019 | 4:15 pm - 4:30 pm | Temática | Comisión 8 | Reflexiones en torno al estudio de la comunicación organizacional en México. Configuración institucional de un campo de estudio y sus imaginarios. | José Alfredo Andrade García<br>Rafael Ávila González |
| 19 de noviembre de 2019 | 4:30 pm - 4:45 pm | Temática | Comisión 8 | Quédate en Colmayor una metodología exitosa para la permanencia de los jóvenes en la educación superior. | Ivon Patricia Jaramillo García |
| 19 de noviembre de 2019 | 4:45 pm - 5:00 pm | Temática | Comisión 8 | La Educación Superior en México: un panorama general | Raquel Cecilia Muñoz Cruz |
| ***19 de noviembre de 2019*** | ***6:30 pm - 8:00 pm*** | ***Cena*** | ***Salon Multipropósito*** | | ***Invitados Especiales<br>Ponentes<br>Investigadores*** |
| **DIA** | **HORA** | **MODALIDAD** | **COMISIÓN** | **PONENCIA** | **AUTORES** |
| 20 de noviembre de 2019 | 9:00 am- 9:15 am | Capìtulo Libro | Comisión 8 | La gobernanza universitaria y la universidad como factor de transformación social. Caso de estudio: Institución Universitarias Pascual Bravo | |
| 20 de noviembre de 2019 | 9:15 am - 9:30 am | Temática | Comisión 8 | El papel del CONACYT en la Educación Superior. Análisis del discurso-poder de la Ciencia en México. | Erik Geovany González Cruz<br>Thalia Ponce Dimas<br>José Carlos López Figueroa |
| 20 de noviembre de 2019 | 9:30 am - 9:45 am | Investigación en proceso | Comisión 8 | La Cuarta Transformación y las 100 universidades del Bienestar, México, 2018 – 2024 | Edmundo Hernández Claro<br>Georgina Velasco García |
| 20 de noviembre de 2019 | 9:45 am - 10:00 am | Temática | Comisión 8 | El papel de las TIC en la Educación Superior | Dr. Ignacio Marcelino López Sandoval<br>Dra. Cristina Teresa Penso D Albenzio |
| ***20 de noviembre de 2019*** | ***10:00 am - 10:15 am*** | ***Tiempo Libre*** | | | |
| 20 de noviembre de 2019 | 10:15 am - 10:30 am | Temática | Comisión 8 | La calidad educativa en modalidad semi-presencial, una experiencia reflexiva | María del Pilar Enríquez Gómez<br>Elena Aguilar Canseco<br>Daniel Cardona Valencia |
| 20 de noviembre de 2019 | 10:30 am - 10:45 am | Temática | Comisión 8 | La Responsabilidad Social Universitaria en los Modelos Educativos con Visión 2030 | Ana Elsa Ortiz Noriega<br>Sergio Félix Enríquez<br>Fernando Calles Montijo |
| 20 de noviembre de 2019 | 10:45 am - 11:00 am | Temática | Comisión 8 | Calidad y equidad en materia de política educativa en el nivel terciario de la educación en México | Lorena Litai Ramos Luna |
| 20 de noviembre de 2019 | 11:00 am - 11:15 am | Protocolo de Investigación | Comisión 8 | Aproximación a una Universidad Incluyente. Estudio de caso. "Universidades para el Bienestar Benito Juárez García" | Mtra. María Faustina García Contreras<br>Dra. Delia Patricia Couturier Bañuelos |
| 20 de noviembre de 2019 | 11:15 am - 11:30 am | Temática | Comisión 8 | La Propuesta Educativa A Nivel Superior Del Actual Gobierno Mexicano: Las Universidades Benito Juárez García | Aydé Cadena López<br>Lorena Litai Ramos Luna |
| ***20 de noviembre de 2019*** | ***11:45 am - 12:45 pm*** | ***Conferencia Magistral*** | ***Comisión 5 y 6*** | ***El Papel de los Estudios Organizacionales en el Avance de la Educación Superior de América Latina*** | ***Dr. Carlos Pallán*** |
| ***20 de noviembre de 2019*** | ***1:00 pm - 1:30 pm*** | ***Clausura*** | ***Comisión 5 y 6*** | | ***Dr. Guillermo Ramirez Docente Investigador UAM y presidente Remineo<br>Dr. Wilmar Maurico Sepùlveda, decano facultad administracion Colmayor<br>Dr. Rubèn Dario Osorio Vicerrector Académico Colmayor*** |

ENCUENTRO LATINOAMERICANO

Perspectiva Organizacional de las Políticas Públicas para el Desarrollo Regional. Análisis y Propuestas

Certifica a:

# RAFAEL ÁVILA GONZÁLEZ

por su participación como ponente en el

"Encuentro Latinoamericano. Perspectiva Organizacional de las Políticas Públicas para el Desarrollo Regional. Análisis y Propuestas" con su ponencia:

## REFLEXIONES EN TORNO AL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN MÉXICO. CONFIGURACIÓN INSTITUCIONAL DE UN CAMPO DE ESTUDIO Y SUS IMAGINARIOS.

llevado a cabo en Medellín del 18 al 20 de noviembre de 2019

WILMAR MAURICIO SEPÚLVEDA
Decano Facultad de Administración
Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia

GUILLERMO RAMÍREZ MARTÍNEZ
Profesor Investigador de la UAM Iztapalapa México.
Presidente de la Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales, (REMINEO) A. C.

Medellín, Noviembre de 2019

Área Metropolitana Valle de Aburrá
Casa abierta al tiempo UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA Unidad Iztapalapa
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DE ANTIOQUIA
Alcaldía de Medellín

# El problema de la interdisciplina en la comunicación organizacional. Algunos avatares epistemológicos.

Rafael Ávila González-UAM Cuajimalpa- ravila99@gmail.com
José Alfredo Andrade García-UAM Cuajimalpa- afredo@hotmail.com

**Resumen:**

La cuestión de la usabilidad de la comunicación organizacional ha dominado históricamente este campo de estudios. Por lo mismo, consideramos que esa matriz pragmática tiene necesidad de sustento teórico y epistemológico que trascienda el determinismo tecnoeconómico y lo justifiquen como dominio de acción colectiva.

Pensamos que una de las posibles vías de renovación de este ámbito radica en la posibilidad de explicitar cuestiones formales, técnicas y, de hecho, filosóficas, en cuanto a sus motivaciones y estándares de actuación. Para ello precisamos escrutar las representaciones que, en calidad de imperativos categóricos, modelan los ámbitos organizacionales en diferentes planos y distintas modalidades, originadas a su vez en diversas disciplinas epistémicas. Nos proponemos explorar algunos *lugares de origen* de tales representaciones y la función asignada a la comunicación, más allá del dispositivo sistémico, en tanto práctica social desontologizada. En tal virtud, la comunicación organizacional es cuestionada en su discurso monodisciplinar y se hace necesaria una justificación inter o transdisciplinar para dotarla de credibilidad y validez. Poner de relieve esa estructura gnómica en esta materia es el objetivo del presente trabajo, que continúa además otros esfuerzos orientados en esa dirección.

**ISBN: 978-84-17314-22-4 / D.L.: TF 148-2020 / DOI del libro: 10.4185/CAC166** 

**Palabras clave:** Organización, comunicación organizacional, trabajo, interdisciplina, transdisciplina.

## 1. Introducción.

Este trabajo bien podría llevar por título "Segunda parte de 'organización, comunicación y cultura: opciones supradisciplinares'", en virtud de que arecientemente se publicó un artículo con ese nombre en la revista digital *Organicom* (Ávila y Andrade, año 16, número 30, 2019: 65-81). Entre ambos forman unidad, y si no fue posible ofrecerlos juntos se debió sobre todo a motivos técnicos. La idea regulativa es inquirir por lo que tiene de distintivo el fenómeno organizacional en tanto que "hecho organizado", es decir, en cuanto *factum* operacional de la razón con determinadas características. Pensamos que ese es el camino adecuado para poder preguntar por la naturaleza de la cultura y la comunicación organizacionales.

Tal como se concibe en las literaturas correspondientes, la "organización" es el horizonte de acción, la cultura su expresión identitaria-diferenciadora, fundamentalmente de orden simbólico, y la comunicación su *energeia*, su acto realizador al proveer de un fondo de sentido las interacciones y mandatos operacionales y estratégicos

Se comprende, entonces, que la intención de fondo es preguntar acerca de las posibilidades de acceso al conocimiento de la cultura y la comunicación organizacionales tomando como punto de partida las determinaciones epistémicas de la forma "organización", considerando hipotéticamente que el modo como se concibe la naturaleza organizacional determina en primera instancia la manera en que se tratan, "en la realidad", tanto la comunicación como la cultura. La pregunta central es sobre la posibilidad de evadir tales determinaciones.

En este sentido hay una diferencia sustancial entre ambos textos: mientras en aquél decidimos seguir un orden analítico para dar razón de la organización del conocimiento, en este las tematizaciones "surgen" de la propia reflexión al intentar precisar las vías de abordaje de esa complejidad que en tanto nexo forman los tres "campos" de conocimiento susodichos.

## 2. De las "opciones supradisciplinares" a los avatares epistemológicos.

Para dar forma a ese propósito ha sido necesario trabajar en dos direcciones: a) en la constitución histórica de las denominaciones disciplinares, entendiéndolas como la forma institucional de organizar el conocimiento, e incorporando el momento actual como el de un cuestionamiento de la monodisciplina y la transición hacia formas supradisciplinares, lo que significaría una reorganización legaliforme del saber; b) en el análisis de los conceptos concurrentes en el estudio de la Comunicación organizacional, revisando el modo como se constituye la organización en tanto que organización, su conceptualización y las determinaciones cognitivas que orientan su operación.

De modo que aquí volveremos al problema de la supradisciplina pero con un nuevo punto de partida. Si allá optamos por la configuración disciplinar y sus implicaciones institucionales en el plano histórico occidental, aquí nos concentramos en lo relativo a la "organización" como sujeto de interrogación. Pensamos que de este modo es posible relativizar las formulaciones disciplinares que subordinan los fenómenos cultural y comunicacional a la racionalidad teleológica del agente organizacional, al tiempo que se postula una nueva apertura del "mundo" de las organizaciones a intereses legítimamente diversos.

Con el cuadro que reinstalamos en la siguiente página intentamos dar sentido amplio a tales opciones que llamamos supradisciplinares. Hemos añadido los títulos

**ISBN: 978-84-17314-22-4 / D.L.: TF 148-2020 / DOI del libro: 10.4185/CAC166** 

de la izquierda con el propósito de unificar la interpretación, pero básicamente es la propuesta de J. Thompson.

Atendiendo sobre todo las flechas de cada ítem, vemos que el enfoque epistémico es tan amplio que va desde la complementación, propia de la multidisciplina, hasta la franca hibridación en la opción transdiciplinar; el interés metodológico, por su parte, contempla un continuum integrador, mientras que en la investigación y desarrollo (I&D) los extremos son la cooperación entre una y otra (investigación y desarrollo, se entiende), y la co-ordinación de la función desarrolladora en función del interés unificador y la integración epistémica.

¿Qué significa eso para los efectos de lo que llamamos "avatares epistemológicos"? En primer lugar, que la cuestión de las definiciones conceptuales, es decir, teóricas,

**Tabla 1. Las formas tipo en cuanto a Investigación y desarrollo.**

| **Multidisciplinariedad** | **Interdisciplinariedad** | **Transdisciplinariedad** |
|---|---|---|
| **Enfoque epistémico** | | |
| Yuxtaposición<br>Secuenciación<br>Concurrencia | Complementación<br>Interacción<br>Eslabonamiento<br>Re-focalización | Disrupción / Transgresión<br>Transformación<br>Transposición<br>Innovación |
| Complementación | ◄·····► | Hibridación |
| **Interés metodológico** | | |
| Indiscriminado<br>Enciclopédico | | Transgenérica (campos)<br>Integración epistemológica |
| Integración parcial | ◄·····► | Integración total |
| **Tendencias de I&D** | | |
| Coyuntural<br>Auxilio I->D<br>Suplementarias D&I | <br>Complementariedad<br>Generalización (abstracta) | Estratégica<br>Estructural<br>Unificadora (práctica) |

**ISBN: 978-84-17314-22-4 / D.L.: TF 148-2020 / DOI del libro: 10.4185/CAC166** 

**Grados de colaboración**

I&D co-operative ◄- - - - - - - - - - ► I&D co-ordinativa

**I&D Reducción binaria**

Estrecha vs amplia
Metodológica vs teórica
Puenteo vs reestructuración
Instrumental vs crítica
Endógena vs exógena

Fuente: Tomado de Thompson, J., *A taxonomy of interdisciplinarity*.

resiente una pérdida de importancia frente al interés primordialmente técnico, comprendido como razón instrumental, de la ciencia y sus métodos presumiblemente duros.

En segundo lugar, ese rezago del trabajo metodológico (de naturaleza teórica, otra vez), expresa a su vez la vulnerabilidad de la reflexión epistemológica frente a las exigencias tecnológicas de las aplicaciones científicas.

Las determinaciones exógenas del aparato tecnocientífico, mismas que se verifican en la organización del conocimiento efectuado a partir de las monodisciplinas, hacen necesario, pensando ante todo en nuestros objetos, abrir la discusión en clave fenomenológica, tal que los distintos saberes que concurren en su estudio (teorías de las organizaciones, ciencias de la gestión, simbolismo organizacional, cultura organizacional, comunicación organizacional…) puedan conectar en conversaciones productivas manteniendo a salvo los órdenes disyuntos de pensamiento que recíprocamente representan, pero sin menoscabo de las oportunidades que se presenten para poder converger en estudios comprehensivos sobre el terreno.

ISBN: 978-84-17314-22-4 / D.L.: TF 148-2020 / DOI del libro: 10.4185/CAC166 

Libro colectivo en línea: http://www.revistalatinacs.org/19SLCS/libro-colectivo-2019.html

Dicho de otro modo: el fin de la supradisciplina (refiriéndonos en realidad tan solo a la inter y la transdisciplina) no puede ser, como pensaba Nicolescu, la constitución de nuevas fronteras disciplinares, así sea emergentes pero definibles a título de campos permeables y de contornos problemáticos. Tampoco puede serlo, como proponían el empirismo lógico o la filosofía analítica, propiciar la unidad de la ciencia (de toda ciencia en una plenamente arbitrada) bajo criterios de cientificidad uniformes, toda vez que los temas, intereses, miradas, abordajes, compuestos y yuxtaposiciones que implica la conformación de los objetos, son de tal forma disímbolos que una unificación formal parecería más un *schema* de ordenación aristotélico, que una coexistencia intercomprensiva de lo diverso.

Es indudable que los esfuerzos por penetrar las fronteras disciplinares han dado suficiente materia para alimentar las discusiones académicas, sin embargo, la realidad es que las instituciones nacionales e internacionales que gestionan la organización del conocimiento, es decir, que apoyan financieramente su producción y evalúan sus resultados, siguen anclados en la base disciplinar para realizar su trabajo. Así lo dejan entrever, por ejemplo, los informes del Conacyt en México, tanto en la oferta educativa como en la investigación y desarrollo.

La tabla fue elaborada con los informes oficiales y las negrillas indican en dónde hubo cambios de un reporte al otro.

Tabla 2. Organización del conocimiento por el Conacyt.

| Año de informe | "Áreas" en educación superior (Tercer nivel) | "Áreas" en el Sistema Nacional de Investigadores (I&D) |
|---|---|---|
| 1996 | 3 áreas: ingeniería, ciencias naturales, médicas y agropecuarias; ciencias sociales; humanidades. | 4 áreas: ciencias físico-matemáticas; ciencias biológicas, biomédicas y químicas; ciencias sociales y humanidades; ingeniería y tecnología. |
| 1999 | 5 áreas: **ingeniería y tecnología; ciencias agropecuarias; ciencias naturales y exactas; ciencias sociales y humanidades; ciencias de la salud.** | 4 áreas: ciencias físico-matemáticas; ciencias biológicas, biomédicas y químicas; ciencias |

**ISBN: 978-84-17314-22-4 / D.L.: TF 148-2020 / DOI del libro: 10.4185/CAC166** 

| | | |
|---|---|---|
| | | sociales y humanidades; ingeniería y tecnología. |
| 2001-2002 | 6 áreas: ciencias agropecuarias, exactas y naturales; ciencias de la salud; ingeniería y tecnología; **sociales y administrativas; educación y humanidades.** | 7 áreas: físico-matemáticas y **ciencias de la tierra; biología y química; medicina y ciencias de la salud; humanidades y ciencias de la conducta; ciencias sociales; biotecnología y ciencias agropecuarias; ingeniería.** |
| 2010 | 6 áreas: ciencias agropecuarias; ciencias exactas y naturales; ciencias de la salud; ingeniería y tecnología; ciencias sociales y administrativas; educación y humanidades. | 7 áreas: ciencias físico-matemáticas y de la tierra; biología y química; medicina y ciencias de la salud; humanidades y ciencias de la conducta; ciencias sociales; biotecnología y ciencias agropecuarias; ingeniería. |
| 2016 | 6 áreas: ciencias agropecuarias; ciencias naturales y exactas; ciencias de la salud; ingeniería y tecnología; **ciencias sociales; humanidades.** | 7 áreas: ciencias físico-matemáticas y de la tierra; biología y química; medicina y ciencias de la salud; humanidades y ciencias de la conducta; ciencias sociales; biotecnología y ciencias agropecuarias; ingeniería. |

Fuente: elaboración propia con base en informes del Conacyt, 1996-2016.

Para ser sinceros, eran de esperarse mayores transformaciones estructurales en el ordenamiento epistémico dadas las propuestas e iniciativas respecto de la supradisciplina, tanto en investigación como en educación (Cunningham, 1999). Pero esa estructura que se observa desde 2001 se explica porque los criterios de la OCDE se imponen como los óptimos para para medir los recursos humanos dedicados a ciencia y tecnología.

El documento de la OCDE, conocido como "Manual de Canberra", fue emitido en 1995 y el Conacyt se comprometió a observarlo, junto con el "Manual de Frascati", para el diseño y evaluación de las políticas públicas en su materia. En tanto instrumento para "clasificar a los individuos de acuerdo con su bagaje educativo", el

Manual de Canberra especifica los “campos” convenientes a la economía basada en el conocimiento, constituyéndolos en estándares internacionales a los que México decidió apegarse (OCDE, 1995: 84).

Es en ese sentido, y con este argumento, que al observar la indización del conocimiento contemporáneo incluido en el Manual no parecen reflejarse los debates que se refieren a la inter y la transdisciplina, sobre todo en términos de procurar salidas a la lógica disciplinar por las razones que formuló Nicolescu: Si a la interdisciplina “le concierne la transferencia de métodos de una disciplina a otra… la transdisciplina se ocupa de lo que está entre las disciplinas, a través de las disciplinas y más allá de las disciplinas” (Nicolescu, 2008: 2).

Para dejar las cosas claras, señalemos que esta es la estandarización internacional en torno a los “campos de ciencia y tecnología” tal como las nombra el Manual: 1. ciencias naturales; 2. ingeniería y tecnología; 3. ciencias médicas; 4. agricultura; 5. ciencias sociales; 6. humanidades.

Obviamente cada rubro incluye varias disciplinas con denominaciones tradicionales (con énfasis monodisciplinar). Tomemos por caso a las Ciencias Sociales. En ellas se incluyen: “psicología, economía, ciencias educativas, otras ciencias sociales (antropología y etnología, demografía, geografía, planeación urbana y rural, administración, derecho… *ciencias sociales diversas y actividades de ciencia y tecnología interdisciplinarias, metodológicas e históricas relacionadas con materias de este grupo*)” (OCDE: 1995: 90, cursivas nuestras).

La inclusión de la interdisciplina en el concepto de “otras ciencias sociales” no deja lugar a dudas de la escasa relevancia que se le reconoce, y no se condice con la vasta producción teórica que ha habido al respecto. Mucho menos si tomamos en cuenta que la Unesco ha sido un organismo internacional muy destacado en la promoción de la transdisciplina como política educativa y de investigación (Nicolescu, *Ibid*). Visto el estado de la discusión académica, cabría esperar algo de lo que Foucault caracterizaba para las épocas de cambio de discursividad:

**ISBN: 978-84-17314-22-4 / D.L.: TF 148-2020 / DOI del libro: 10.4185/CAC166** 

> "La transformación de una práctica discursiva está ligada a todo un conjunto, a menudo muy complejo, de modificaciones que pueden producirse ya fuera de ella (en las formas de producción, en las relaciones sociales, en las instituciones políticas), ya en ella (en las técnicas de determinación de los objetos, en el afinamiento y el ajuste de los conceptos, en la acumulación de la información), ya al lado de ella (en otras prácticas discursivas). Y está ligada a las mismas bajo la forma, no de un simple resultado, sino de un efecto que detenta a la vez su propia autonomía, y un conjunto de funciones precisas en relación con lo que la determina" (Foucault, 2016: 109).

Tal vez en eso resida la gran cuestión. En la ausencia de remisiones a nuevas formas de producción y determinación de los objetos de acuerdo con otras aspiraciones, menos apegadas a la tradición de los "dominios" de la gestión del conocimiento (Ávila y Andrade: 71). Da la sensación de que Sísifo se dirige a la cima sin saber qué hará después con su roca, a diferencia de la interpretación de Camus. En otras palabras: la existencia de nuevos materiales y desarrollos tecnológicos permanece encapsulada en las determinaciones (los "para qué") de la modernidad científica, con todo y los riesgos que han sido profusamente señalados por gente como Beck, Giddens, Lash y Leff.

La innovación de protocolos, productos y rendimientos tecnofinancieros no puede seguir siendo el *leit motiv* de la acción científica. La ciencia debe salir de sí, en un extrañamiento radicalmente nuevo, si quiere conservar la legitimidad que ha alcanzado como esfera institucional. Las aporías están pendientes de los nuevos tiempos, en un vuelco paradójico hacia el "todo se vale" mientras sea rentable, arbitrio del que un día la ciencia soñó escapar. Y ese sueño, como en Goya, ha producido más de un monstruo.

"La disciplina es complementaria de los nuevos abordajes", han dicho Nicolescu y sus colaboradores con su compromiso declarado hacia la huidiza unidad de la ciencia (si bien principalmente a título de un *ethos* compartido e inscrito en la noción de complejidad). Ése es sin duda uno de los puntos de máxima dificultad para su

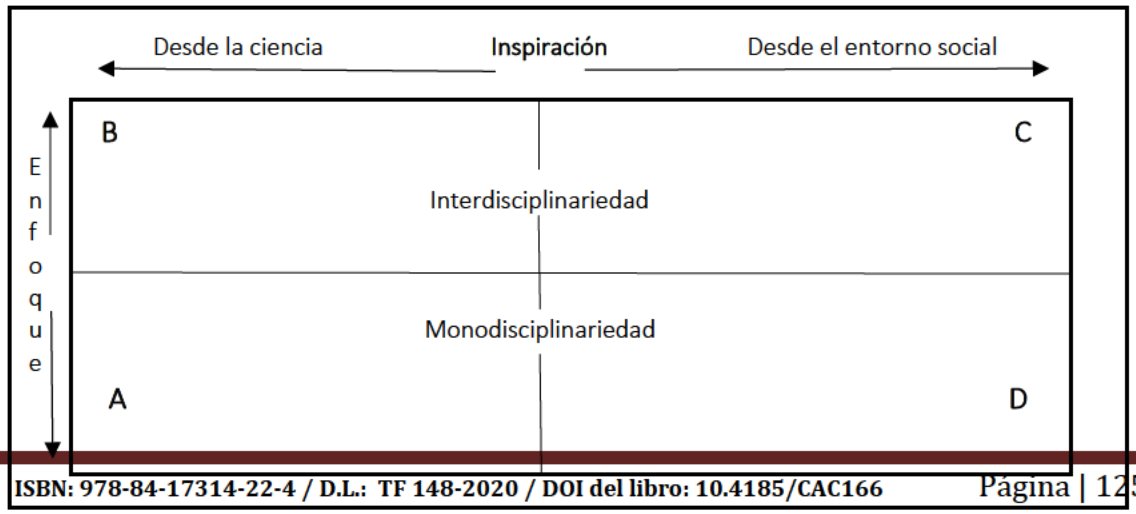
**ISBN: 978-84-17314-22-4 / D.L.: TF 148-2020 / DOI del libro: 10.4185/CAC166** 

proyecto: alinear a la ciencia con la filosofía y no en su contra, lo que no han hecho posible ni siquiera con el concurso del mito, porque el mito es el "saber originario" y depende enteramente "de los dioses y la naturaleza", lo que lo hace difícilmente administrable *ab initio*.

También en 1995, como el Manual de la OCDE, la Comisión Europea emitió una iniciativa de los Países Bajos para estimular la oferta de "oportunidades a nuevos esfuerzos interdisciplinares, lo que significaba abrir el sistema y hacerlo flexible" (Cunningham: 121). Teniendo como foco los procesos de investigación, sugiere que tanto la monodisciplinariedad como la interdisciplinariedad pueden atender eficazmente problemas de esa índole, ya sean definidos de manera endógena o exógena al dominio de la ciencia, y que de hecho ambas pueden combinarse con éxito en función de esas definiciones.

Es una confirmación de que, en la etapa actual, las instancias de gestión de la llamada economía basada en el conocimiento no han resuelto abandonar la monodisciplina, ni optar por formas alternativas de organización de los saberes socialmente constituidos, sino por una combinatoria de los conocimientos especializados, según la definición instituida de los problemas epistémicos y sociales, y sus modos de regulación y evaluación en términos binarios.

Figura 1. Enriquecer el conocimiento, Países Bajos.




ISBN: 978-84-17314-22-4 / D.L.: TF 148-2020 / DOI del libro: 10.4185/CAC166

Fuente: Cunningham, R., *Interdisciplinarity and the organization of knowledge in Europe*.

No deja de ser interesante, ni está de más repetirlo, que una de las mayores aportaciones de los practicantes de la interdisciplina, así como de los impulsores de la perspectiva transdisciplinar, consiste en su negativa a deponer la crítica epistemológica, lo que favorece la posibilidad de "una cooperación inestable y unos acercamientos metodológicos que no se conformen con exigencias estrictamente pragmáticas. Esa toma de posición implica una ética común (un *éthos*) como dominio de la acción humana que condiciona también a la *episteme* clásica tanto como al saber productivo de base tecnológica" (Ávila y Andrade: 76).

Una actitud de esa clase conduce directamente a interrogar las relaciones que establecen entre sí los tres "dominios" que aquí nos ocupan. Sin embargo, nuestra primera precaución es evitar reificarlos. Ni la comunicación, ni la cultura se deducen del estatuto organizacional, cualquiera que éste sea, debido esencialmente a que un estatuto tal *tiene que ser* eminentemente determinado, y este es un hecho que suele pasarse por alto. Por esa razón, al investigar acerca del constructo social llamado "organización", hemos optado por hacerlo de manera directa, preguntando por su sentido inmediato, fenoménico, atentos a la formulación de la cuestión y no tanto a la respuesta preconcebida que nos adviene de la cultura académica y profesional.

## 2. Dos hipótesis acerca de la organización.

¿Qué implicaciones tiene esta situación sobre nuestra materia organizacional y cómo el problema de la posdisciplina hace patente la necesidad de renovación de la comunicación en organizaciones formales? Esperamos que se aclare un poco mostrando el origen de este problema epistémico.

A primera vista, interrogar directamente parece no ser un procedimiento fértil. Preguntas del tipo ¿qué es la organización? llevan necesariamente a la cuestión de la identidad y, junto con ella, a la de esencia. Nos ponen de lleno en el terreno de la ontología, y nosotros lo que deseamos es evitar incurrir, *ab initio*, en esa clase de especificaciones.

No obstante, creemos que ese derrotero no ha tenido resultados porque sus preguntas no han sido las adecuadas o no suficientemente radicales. Por ejemplo, preguntar "¿qué es la organización?" presupone injustificadamente la existencia empírica de una cosa tal y con "tales" características que, sin embargo, no ha sido determinado discreta y deliberadamente. Y pues consideramos que las preguntas deben radicalizarse, queremos indagar acerca del fáctum, del hecho en cuanto que sujeto de experiencia y, en términos kantianos, de juicio reflexionante, que pregunta por lo empíricamente dado y construye paulatinamente la concepción de sus objetos al encarar sus propiedades que desbordan las fronteras mecánicas de la naturaleza en favor de formulaciones teleológicas.

Postulemos desde lo más básico: a) las organizaciones que interesan a la Teoría de las organizaciones, así como a la Cultura y Comunicación organizacionales, son constructos, tanto empíricos como conceptuales, lo cual implica que han sido dotados de sentido *desde fuera de sí mismas*. Este primer aspecto aparta de nuestro punto de vista la concepción reificadora de Luhmann en cuanto que las organizaciones son sistemas autopoiéticos, cosa que discutiremos más adelante.

b) Para cobrar sentido de realidad humana, es decir, en este caso, para incorporarse de lleno al mundo de la intencionalidad, es absolutamente preciso efectuar el deslinde teórico entre la entidad compuesta y la unitaria, lo que ya supone un debate abierto acerca del problema de la identidad organizacional y, desde luego, de las posibilidades fácticas de construir una armonía identitaria.

c) Las profundas divergencias acerca del objeto organización reflejan sesgos ideológicos y perceptuales, así como adhesiones a ciertos esquemas de

**ISBN: 978-84-17314-22-4 / D.L.: TF 148-2020 / DOI del libro: 10.4185/CAC166** 

construcción de la realidad y concordancia con modelos políticos y económicos específicos (Perrow, 1984: 29-314). Las organizaciones tienen adjudicados fines, eso es incontrovertible. Es propio de la acción, individual y colectiva, la persecución de objetivos que se desean alcanzar (Weber, 2002: 5-45). Nos parece aquí que el principal problema radica en el horizonte histórico seleccionado para la determinación de los fines organizacionales (Etzioni, 1989). Sin esos cortes históricos, más aún, sin explicitar las razones por las cuales se eligen, toda determinación de fines resulta arbitraria e injustificada. De esa manera, situar en la modernidad el grado cero de las organizaciones formales implica hacerles extensivos las afanes y propósitos de la burguesía, naciente o consolidada, con la nueva división de clases que viene aparejada con esa emergencia histórica, lo cual no es cosa menor para efectos del análisis.

Bien, dicho esto debemos precisar nuestras dos hipótesis, mutuamente excluyentes:

1) Las organizaciones existen como espacios psicosociales de acción;
2) Las organizaciones existen como sistema que, en realidad, no puede incluir en sí las exigencias de la hipótesis anterior y, en consecuencia, no pueden ser tratadas como entidades por carecer de unidad.

Aun procediendo a añadir el tercero excluido, tal como sugieren los defensores del pensamiento transdisciplinar: las organizaciones, en tanto constructos, existen como realidad simbólica y material, y a pesar de que no es posible armonizar ambas dimensiones (pues contrario a lo que pensaban, digamos, Roethlisberger y Dickson, no son de suyo armonizables en un Todo absoluto) asumen realidad en la experiencia de los sujetos con los que interactúan y reconocen en ellas ese mismo carácter. De todos modos, plantearlo como propósito último de la gestión o la investigación es incorporarlo ya, anticipadamente, en una de las corrientes hegemónicas que otorgarían validez a los resultados propuestos y a los realmente alcanzados.

**ISBN: 978-84-17314-22-4 / D.L.: TF 148-2020 / DOI del libro: 10.4185/CAC166** 

**3. Organización como objeto de la acción y organizaciones como sujeto.**

Lo que vamos a intentar es solo una propuesta de interpretación y un primer atisbo a las posibilidades de desontologizar a las organizaciones formales y, con ellas, a la comunicación organizacional.

A lo largo de nuestro trayecto en el dominio de ésta última, hemos enfatizado la necesidad de su renovación epistemológica y práctica. Por desgracia, la experiencia demuestra que la mayoría de los cambios han sido capilares y lexicales, sin un genuino interés de renovación. Es en este sentido que recordamos aquí la propuesta de Habermas acerca de los intereses epistemológicos (2009: 159-181).

Como es sabido, Habermas rechaza que el conocimiento se aborde o se produzca con ánimo desinteresado y estrictamente contemplativo, tal como Kant, y mucho antes Aristóteles, afirmaron partiendo de la interpretación de *theoria* como contemplación, y deponiendo a su vez la de "investigación", que también le corresponde desde sus orígenes.

En la producción de conocimiento pueden distinguirse tres tipos de interés, en un esquema weberiano de tipos ideales: primero, un interés del científico en la selección metodológica y la producción epistémica de contenidos y métodos técnicos. Los resultados de la ciencia obedecen a la reproducción, ampliada o simple, del estado de la técnica, pero ante todo obedece a los mismos imperativos instrumentales de la reducción tecnocientífica. Un reduccionismo tal amplía las brechas en la distribución de la riqueza y abona a una mayor desigualdad educativa, cognoscitiva y social. Este es el principal interés con el que han sido abordadas la teoría de las organizaciones y la comunicación organizacional, constituyéndose, en los hechos, como hegemón que dificulta enormemente otro tipo de abordajes. Pero no los hace imposibles.

El segundo interés epistémico es el emancipatorio. Su sentido estricto es el formulado por Kant en la pregunta por la Ilustración y la *Metafísica de las*

**ISBN: 978-84-17314-22-4 / D.L.: TF 148-2020 / DOI del libro: 10.4185/CAC166** 

*costumbres*. En ellos Kant defiende lo que ya antes habían propugnado Etienne de La Boétie y Baruch Spinoza: la autonomía de pensamiento y opinión, condición indispensable para la legitimidad de un Estado y una sociedad libre. Emancipación, entonces, queda aclarado, significa para nosotros la autonomía de los individuos para poder juzgar y decidir; es decir, para ejercer la crítica, pues no olvidemos que *kritiké* es, antes que todo y al margen de su significado médico, tomar una decisión, juzgar, ejercer la facultad judicativa de la razón y la comunicación con nuestros semejantes, a lo que Kant llama *humanitas práctica*, que "es libre y consiste, por tanto, en *compartir* (*communio sentiendi liberalis*) y se fundamenta en la razón práctica" (Kant, 2008: 328).

El tercer interés epistémico, al que el propio Habermas sitúa en segundo lugar pero que, por lo que acabamos de decir, nosotros juzgamos definitorio de los otros dos, es el interés práctico. En él se reconocen las distintas ciencias como históricas o instrumentales; técnicas o teóricas. Esa dimensión histórica implica un retorno a lo que señalábamos antes: es en su horizonte histórico en el cual, y desde el cual, una ciencia adquiere su estatuto de validez y de verdad. La posibilidad de interpretar el *locus* de la ciencia, con sus métodos técnicos y hermenéuticos en igualdad de condiciones, hace del interés práctico uno de inmenso valor para el estudio y ejercicio de la comunicación organizacional. Así lo muestra el cuadro siguiente, que distingue entre la acción racional con arreglo a fines, presuntamente propia de las organizaciones formales, y otras formas de interacción simbólicamente mediadas:

**ISBN: 978-84-17314-22-4 / D.L.: TF 148-2020 / DOI del libro: 10.4185/CAC166** 

Los sistemas sociales de acuerdo con sus tipos de acción.

| | **Marco institucional: interacción simbólicamente mediada**. | **Sistemas de acción racional con arreglo a fines (instrumental y estratégica).** |
|---|---|---|
| Reglas orientadoras de la acción. | Normas sociales. | Reglas técnicas. |
| Niveles de definición. | Lenguaje ordinario intersubjetivamente compartido. | Lenguaje libre de contexto. |
| Tipos de definición. | Expectativas recíprocas de comportamiento. | Pronósticos condicionados: imperativos condicionados. |
| Mecanismos de adquisición. | Internalización de roles. | Aprendizaje de habilidades y cualificaciones. |
| Función del tipo de acción. | Mantenimiento de instituciones (conformidad con las normas por medio del reforzamiento recíproco). | Solución de problemas (consecución de fines definida en relaciones fin-medio). |
| Sanciones cuando se viola una regla. | Castigo basado en sanciones convencionales (fracaso frente a la autoridad). | Ineficacia: fracaso ante la realidad. |
| "Racionalización" | Emancipación, individuación; extensión de la comunicación libre de dominio. | Aumento de las fuerzas productivas; extensión del poder de disposición técnica. |

Fuente: J. Habermas , Ciencia y técnica como ideología.

Se aprecia claramente que el momento de la "racionalización" obedece a la intensificación de las fuerzas productivas y su incremento continuo de la eficacia. Desde el punto de vista fenomenológico, un proceso de esa clase no puede obtener su legitimidad sino de la dimensión preteórica, dado que al ejercer la crítica sometiéndolo a uno reflexivo (de segundo o tercer orden, es decir, uno en el que al observar el observador se observa a sí mismo, y a su vez se sabe observado por otro observador) da muestras de un mundo de la vida colonizado por las fuerzas sistémicas que se oponen a una comunicación "libre de dominio".

**ISBN: 978-84-17314-22-4 / D.L.: TF 148-2020 / DOI del libro: 10.4185/CAC166** 

Ahora bien, Supongamos que en la literatura del área organizacional se oponen dos posturas primarias: agnosticismo y naturalismo. Una postulando la imposibilidad del conocimiento verdadero derivado de la experiencia y teorización organizacional; el otro evadiendo lecturas ontológicas y delimitando el valor de verdad al éxito de las acciones. Por ejemplo, Rolando García dice en "Interdisciplinariedad y sistemas complejos" (2011: 99): "Los sistemas complejos se comportan como 'totalidades' compuestas de subsistemas", de modo tal que adopta como punto de partida una serie de presupuestos que no han sido demostrados ni de manera lógica ni de manera empírica. Esta forma de proceder es parte de la ciencia ingenua, que hace suyos, a modo de principios, aforismos de una *auctoritas* disciplinar que a lo largo del tiempo se va decantando hasta sedimentarse como verdad corriente.
Un punto de vista diferente lo proporciona Luis Montaño:

> "El objeto de la teoría de la organización es diverso, dinámico, complejo y difuso. Es *diverso por la amplia gama de organizaciones que contempla*: empresas, universidades, estatales, Estado, etcétera. Pero lo es también por sus propias características en términos de, por ejemplo, avance tecnológico, número de empleados, régimen de propiedad, función social… La organización podrá ser considerada así como un conjunto diverso de lógicas tanto de comportamiento como de reapropiación de lo real. El objeto es dinámico por el conjunto de elementos que lo predeterminan. Los grandes cambios en términos de modelo económico, político, tecnológico, social, e incluso cultural, están constantemente presentes y se expresan como presión al cambio, del cual, hay que agregar inmediatamente, las organizaciones son también productoras… Es complejo no sólo por el número de variables que intervienen, sino por la *diversidad de dimensiones que alberga en su unidad*: técnica, política, económica, simbólica, lingüística, etcétera. Finalmente, es también difuso por la dificultad de equiparar fronteras físicas y legales con

**ISBN: 978-84-17314-22-4 / D.L.: TF 148-2020 / DOI del libro: 10.4185/CAC166** 

> sociales. El traslado metafórico reformula los espacios sociales, permitiendo el traslado epidemiológico –y por ende, metafórico- de un campo a otro" (Montaño, 2000: 79, cursivas nuestras).

En el primer caso, García parte del supuesto, únicamente postulado, de que las organizaciones se comportan como sistemas que, a su vez, se componen de subsistemas. El órganon se establece como lógica de los fines y la autarquía biofísica. Este es el canon de la instrumentalidad. La distinción que suele hacerse entre organizaciones-máquina y organizaciones-organismo se condensa y resume en esta perspectiva, con la diferencia notable de que en el primer caso la disposición de las funciones se ejerce desde un sujeto situado en un plano superior, y en el segundo son los mecanismos homeostáticos los que autorregulan a la totalidad biológica. En ambos casos, sin embargo, la elección es clara en cuanto a considerar a la organización como unidad compuesta de partes, ya físicos, ya orgánicos.

Montaño, por su parte, lleva a cabo un giro fundamental, si bien nos parece todavía insuficientemente sustentada. El esfuerzo que lleva a cabo se concentra en lo que Aristóteles llama accidentes: la predicación del ente que se pretende conceptualizar, esto es, definir. Creemos que la ruta para poder asir lo propio de las organizaciones (entendiendo además que lo "propio", de acuerdo también con Aristóteles, no define a la entidad "organización") no pasa por describir ni las características físicas ni legales ni sociales, e incluso tampoco simbólicas.

Si hemos de ser congruentes, debemos afirmar que la organización, por el solo hecho de serlo, no admite unidad, de ninguna clase. Y eso debido a un hecho notable que presenta Benveniste (1973: 213):

> "No hubo a mediados del siglo XVIII más que un número reducidísimo de creaciones de este orden… apenas se encuentran [en lengua francesa] *fertilisation, thésaurisation, temporisation, organisation* (creada ésta

**ISBN: 978-84-17314-22-4 / D.L.: TF 148-2020 / DOI del libro: 10.4185/CAC166** 

> anteriormente, pero que no cobró vida hasta entonces) y, en fin, nuestra *civilisation*… En tan menguado contingente, incluso, la mayor parte de las palabras conservan el sentido exclusivo de 'acto' (así *fertilisation*). Para pasar a la noción de estado, a la que llega en seguida *civilisation*, solo puede citarse *organisation*, en la '*organisation* de los vegetales', y luego 'de las *organisationes* caritativas".

Según indica Benveniste, "en Inglaterra las condiciones son curiosamente parecidas" (Ibid: 214), de modo que debemos remitirnos a un antes de la modernidad si lo que deseamos es comprender no los accidentes del fenómeno "organización", sino la cosa, el algo al que nos referimos cuando decimos que la organización es así o asá, con estas o aquellas características, de esta o aquella forma. Eso será algo que deberemos posponer pues no queremos embarcarnos en un tema que por sí solo abarca un tratado. Lo que sí es cierto, es que tal vez amerita la creación de una *organología* como estudio y discurso del hecho organizado.

Y aquí proponemos esto como nuestra clave de acceso a la comprensión de las organizaciones: el estudio de la *Forma*, el *eidos*, la esencia de la organización que debe ser expuesto proposicionalmente por medio del *hórismos*, definición que *dice* (légein) lo que *la organización es en cuanto organización*.

En este desplazamiento del objeto, es preciso efectuar un descentramiento del sujeto en favor de la interacción como instancia propia del verbo organizar. ¿Qué es un hecho organizado? Más aún, ¿qué es organizar? Cuáles son los presupuestos, habitualmente implícitos, por supuesto, que para afirmar que algo está organizado y algo no lo está. Por supuesto, ¿qué es ese algo?

## 4. Comunicación y organización, bases para un compendio de relaciones inestables.

El espíritu de estos trabajos nació de las Lógicas de Hegel y Aristóteles, así como de la kantiana Crítica del Juicio y, quizá sobre todo, de una lectura del Crátilo de Platón. En éste último, Platón ofrece un indicio sumamente valioso para entender el título de *Organon* a la *Lógica* de Aristóteles (debemos precisar que es hasta la baja Edad Media que se adopta ese nombre para la Lógica aristotélica: "*Organon*", instrumento, medio, útil), llamándolo también artilugio, mecanismo, intención de engaño. El organon, pues, se conecta directamente con la texné, la técnica entendida como actividad poiética y no meramente práctica.

La actividad (*energeia*) transforma la potencia poniéndola en acción y permitiendo la producción (*poiesis*) de cosas que "se traen al mundo" dado que no existen con anterioridad. El resultado es "algo" distinto al agente, como Aristóteles ha dejado en claro. Bien, es ahí en dónde la Lógica de Hegel interviene: "En la existencia se ha distinguido su determinación como cualidad: en esta, como existente, se *halla* la diferencia… De este modo, la cualidad en general no se halla separada de la existencia, que es solo un ser determinado y cualitativo" (Hegel, 2013: 146).

Repitámoslo: "un ser determinado y cualitativo". Antes, al inicio de esta obra, Hegel hizo dos afirmaciones radicales sobre las que sustenta su ontología: El ser sin determinaciones es la nada, ni más ni menos que la nada; mientras que la nada es la ausencia de indeterminaciones y, por consiguiente "la indistinción de sí misma".

Determinar al ser, predicarlo del ente, fenomenizarlo y permitir, solo entonces, el trabajo hermenéutico fundamentado en lo fáctico. "Hermenéutica de la facticidad", ha llamado Heidegger a su propia ontología.

Esa es la facticidad en la que existe el humano, el mundo de la vida en que se producen las interacciones y se hace posible toda comunicación. Porque la comunicación no es una elección libre y autárquica: en la comunicación se vive, es condición humana por excelencia. Al inicio de la Política, Aristóteles postuló que el humano es un animal social (*zoé politikón*), pero lo es debido a que está dotado de palabra (*lógos*). Si bien a nuestro parecer lo distintivo del humano es trabajo (*ergon*)

**ISBN: 978-84-17314-22-4 / D.L.: TF 148-2020 / DOI del libro: 10.4185/CAC166** 

y comunicación, lo que ha dado lugar a la formación de sociedades cada vez mayores a partir de unidades gregarias formadas por homínidos, a pesar de creer esto, nos parece indudable que sin comunicación la humanidad es impensable e indecible.

Lo mismo pasa con las organizaciones. La *táxis* griega, el poner orden, el dis-poner o *diáthesis*. La comunicación está lejos de ser un dispositivo que se pueda gestionar al gusto del director en turno. La comunicación es una *héxis*, un modo de vida. Más aún, sin comunicación la organización no es nada, dicho absoluta y radicalmente.

Nos hubiera gustado exponer aquí algunas ideas que tenemos al respecto, pero deberemos dejarlo para un trabajo más extenso y razonado. Y sí, por supuesto, pensando a los sistemas como metáforas de lo real, pero más precisamente de lo compuesto (lo complejo) que deviene problemático cuando se le quiere dar un tratamiento semejante a lo *simplex* o unitario.

| **Categoría de acción** | **Relaciones de *i* = interacción** | **Relaciones de *r* = representación** |
|---|---|---|
| Modalidad | Directa, procesual, continua, analógica. | Indirecta, episódica, discontinua, digital. |
| Atribución de sentido | Intersubjetividad. Instituyente. | Subjetividad genérica, objetividad. Instituido. |
| Realización | Semántica, práctica, histórica, ceremonial. | Representación, mediación. Saber técnico (*expertise*). |
| Orientación | Propósito (teleología); coordinación, cooperación. | Metas u objetivos (estrategia); cooperación/competencia. |
| Regulación | Regulada por normas, reconocimiento mutuo (prestigio/saber). | Regulada por medios, poder/dinero (estructura, control). |
| Integración | Racional/valoral/afectiva/tra-dicionalmente motivada. | Racional/tradicionalmente motivada. |
| Identidad | Pertenencia (motivación | Afiliación (motivación |

**ISBN: 978-84-17314-22-4 / D.L.: TF 148-2020 / DOI del libro: 10.4185/CAC166** 

| | | |
|---|---|---|
| | intersubjetiva).<br>Compromiso=confianza. | externa/genérica).<br>Compromiso=lealtad. |
| Interés práctico | Comunidad de intereses (sociabilidad, incluye el trabajo como *work*, *homo faber*). | Intereses funcionalmente motivados (prima el trabajo como *job*, *homo laborans*). |

Fuente: elaboración propia.

La acción puede ocurrir, en este marco, ya sea como relaciones mediadas por la representación, o realizadas mediante interacciones. La distinción entre ellas conlleva un tratamiento distinto al binomio comunicación-organización.

Visto desde la representación, la comunicación es congelada como dispositivo susceptible de operar de acuerdo con intenciones planificadoras y operacionales. En cambio, desde las cualidades que ofrece la interacción, la organización, su *táxis* y su *héxis*, es del todo contingente a la acción comunicativa y no puede afirmarse de ningún otro modo, ni en términos epistémicos, ni en términos profesionales.

## Comentarios finales.

Valga lo último como gozne que, al tiempo que cierra este trabajo, abre desde sí nuevos trabajos en desarrollo. Lo hemos dicho antes: o se transforma y renueva, o la comunicación organizacional desaparece. En esta disyuntiva, nos parece que la multiplicación de perspectivas resulta muy saludable para consolidar las líneas y tendencias predominantes, fundamentalmente de orden técnico, pero propiciando también la apertura a otros intereses epistémicos. No creemos, sin embargo, que esa consolidación deba traducirse en una sedimentación disciplinar. Ni siquiera en una nueva cuadratura o ampliación del "campo disciplinar". Al contrario. La fortaleza de la comunicación organizacional debe alimentarse de la ruptura de fronteras epistémicas y el abandono de las antiguas pretensiones de encontrar un lugar especial y propio en la organización institucional del saber.

**ISBN: 978-84-17314-22-4 / D.L.: TF 148-2020 / DOI del libro: 10.4185/CAC166** 

La comunicación debe estar libre de condicionamientos instituidos; las ciencias de la comunicación no han hallado su centro de gravedad y sin embargo multiplican sus objetos, cuestiones e intereses. La comunicación organizacional deberá, de modo equivalente, sustraerse a la influencia organizativa para hacerse cargo, al fin, del problema organizacional.

**Bibliografía.**

- Aristóteles (2015a). *Tratados de lógica*. Gredos: Madrid.
---------- (2015b). *Metafísica*. Gredos: Madrid.
- Ávila, R. (2014). "Comunicación y cultura: problemas emergentes en organizaciones de trabajo". En Meneses, M. *et al*. (coord.), *La investigación de la comunicación ante el nuevo marco regulatorio de las telecomunicaciones*. UASLP: México, pp. 1103 -1117.
---------- y P. Schiaffini (2013). "Dimensiones culturales del sentido en la investigación de la comunicación organizacional: apreciaciones generales." En Aguilar, A. *et al*., (coord.), *La producción del conocimiento en las ciencias de la comunicación y su incidencia social*. (2013), UAC: México, pp.171-199.
---------- y A. Andrade (2019). "Organización, cultura y comunicación: un acercamiento a las opciones supradisciplinares". *Organicom, Revista brasileira de comunicacao organizacional e relacoes públicas*. Año 19, No. 30. 2019. Pp. 65-81.
- Benveniste, É. (1973). *Problemas de lingüística general*. Siglo XXI: México.
- Conacyt (1996-2016). *Informes anuales*. Conacyt: México.
- Cunningham, R. (1999). *Interdisciplinarity and the organization of knowledge in Europe*. European Communities: Belgium.
- Etzioni, A. (1989). *Organizaciones modernas*. UTEHA: México.
- Foucault, M. (2016). *Arqueología del saber*. Siglo XXI: México.

- García, R. (2011). "Interdisciplinariedad y sistemas complejos". En *Revista Latinoamericana de metodología de las ciencias*. Vol. 1, No. 1, pp. 65-101.
- Habermas, J. (2009). *Ciencia y técnica como ideología*. Tecnos: Madrid.
- Kant, I. (2008). *Metafísica de las costumbres.* Tecnos: Madrid.
- Montaño, L. (2000). "La noción de organización: sentido, polisemia y construcción social". En *Iztapalapa*. Año 20, No. 48. UAM: México, pp. 63-84.
- Nicolescu, B. (2008) *Transdisciplinarity: theory and practice*. Hampton Press: USA.
- OCDE (1995). *Manual on the measurement of human resources devoted to C&T "Manual de Canberra"*. Http://www.conicyt.cl/wp-content/uploads/2014/07/Manual-deCanberra.pdf
- Perrow, Ch. (1984). "'La historia del zoológico' o 'la vida en el arenal organizativo'". En Salaman, G. y K. Thompson, *Control e ideología en las organizaciones*. FCE: México, pp. 293-314.
- Platón (2015). "Crátilo". *Diálogos II*. Gredos: Madrid, pp. 357-455.
- Weber, M. (2002). *Economía y sociedad*. FCE: México.

**ISBN: 978-84-17314-22-4 / D.L.: TF 148-2020 / DOI del libro: 10.4185/CAC166** 



# Sociedad Latina de Comunicación Social, SLCS

Lugares para la consulta de internet durante el congreso

**Ojo**: en Tenerife hay dos aeropuertos. Recomendable el de **Tenerife NORTE** - **Los Rodeos**

* Contacto

* Sede del congreso

* Coche de alquiler en el aeropuerto Tenerife Norte

* Datos para el GPS:

Av. César Manrique, s/n. Campus de Guajara 38071, La Laguna - Santa Cruz de Tenerife

* Foto aérea (Google)

[ Asociación científica no lucrativa de apoyo a *Revista Latina de Comunicación Social* ]

**XI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social - 2019**

*Propuestas de ponencias recibidas y aprobadas *

**Los congresistas que hagan efectiva su matrícula antes del 1 de noviembre recibirán en mano como presente una agenda de 2019, con el logo de RLCS en portada. Esta agenda no se enviará por correo, pero se podrá retirar por un compañero o compañera asistente. (Se fija esa fecha, para que dé tiempo a confeccionarlas y a insertar el logo en portada.)**

**[Se incluyen las ponencias del XI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social]**

**LA ORGANIZACIÓN DEL CONGRESO NO AUTORIZA LA UTILIZACIÓN DE LOS E-MAILS DE LOS AUTORES Y AUTORAS PARA HACERLES LLEGAR PROPUESTAS EDITORIALES AJENAS A SOCIEDAD LATINA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y REVISTA LATINA DE COMUNICACIÓN SOCIAL. RECORDAMOS QUE TODOS LOS TEXTOS SE ENCUENTRAN PUBLICADOS EN FORMATO DE LIBRO ELECTRÓNICO, CON ISBN Y DEPÓSITO LEGAL**

090 - **El problema de la interdisciplina en la comunicación organizacional. Algunos avatares epistemológicos** – Rafael Ávila González-UAM Cuajimalpa- ravila99@gmail.com y José Alfredo Andrade García-UAM Cuajimalpa- afredo@hotmail

La cuestión de la usabilidad de la comunicación organizacional ha dominado históricamente este campo de estudios. Por lo mismo, consideramos que esa matriz pragmática tiene necesidad de sustento teórico y epistemológico que trascienda el determinismo tecnoeconómico y lo justifiquen como dominio de acción colectiva. Pensamos que una de las posibles vías de renovación de este ámbito radica en la pos bilidad de explicitar cuestiones formales, técnicas y, de hecho, filosóficas, en cuanto a sus motivaciones y estándares de actuación. Para ello precisamos escrutar las representaciones que, en calidad de imperativos categóricos, modelan los ámbitos organizacionales en diferentes planos y distintas modalidades, originadas a su vez en diversas disciplinas epistémicas. Nos proponemos explorar algunos lugares de origen de tales representaciones y la función asignada a la comunicación, más allá del dispositivo sistémico, en tanto práctica social desontologizada. En tal virtud, la comunicación organizacional es cuestionada en su discurso monodisciplinar y se hace necesaria una justificación inter o transdisciplinar para dotarla de credibilidad y validez. Poner de relieve esa estructura gnómica en esta materia es el objetivo del presente trabajo, que continúa además otros esfuerzos orientados en esa dirección.

**Palabras-clave:** Organización, comunicación organizacional, interdisciplina, transdisciplina.

089 - **Estudio sobre ética y comunidades virtuales de migrantes latinoamericanos en México** – Mtro. José Luis Flores Torres – Profesor de la Universidad Anáhuac México y estudiante del Doctorado en Investigación de la Comunicación (DEIC) del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) de la Facultad de Comunicación- jluisflorest@hotmail.com y Dr. Roberto Alejandro López Novelo - Profesor. Investigador del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) – Universidad Anáhuac México- robertoa.lopez@anahuac.mx

Mtro. José Luis Flores Torres – Profesor de la Universidad Anáhuac México y estudiante del Doctorado en Investigación de la Comunicación (DEIC) del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) de la Facultad de Comunicación- jluisflorest@hotmail.com y Dr. Roberto Alejandro López Novelo - Profesor-Investigador del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) de la Universidad Anáhuac México – robertoa.lopez@anahuac.mx

El objetivo del presente documento tiene como fin constituir una reflexión que permita analizar la relación entre las comunidades virtuales que se agrupan en torno a la red social Facebook y la ética. En particular el presente estudio tiene como objetivo el análisis de las reglas de comportamiento que establecen las plataformas que agrupan a migrantes

provenientes de algunos países latinoamericanos (en particular los que tienen como país de origen Venezuela) y que han elegido a México como nuevo lugar de residencia.

Como veremos a lo largo del estudio la relación entre las comunidades virtuales, la ética y la migración es apenas el telón de fondo en donde aparece reflejada la manera en la que el ser humano se relaciona hoy en día no solo con la tecnología, sino con su entorno, con sus semejantes y consigo mismo. Vista así dicha interfaz constituye parte importante de la paradoja del mundo postmoderno.

Más allá de esta contradicción, el hecho es que el mundo, hoy en día, gira en torno a Internet y la red constituye el tejido de nuestras vidas. En tal sentido el fenómeno migratorio hoy en día debe vincularse al nuevo entorno tecnosocial. Por ello resulta fundamental explorar la manera en la que las comunidades virtuales formadas por migrantes hacen uso de las ventajas proporcionadas por la cultura digital. En tal sentido resulta fundamental tener claro que este uso debe mirar más allá del sentido utilitario de la tecnología y centrarse en que lo ideal es que estas plataformas tecnológicas sirvan constituir espacios que satisfagan las necesidades de los grupos migrantes a partir del consenso y del respeto.

088 - **Representación social de Nicolás Maduro entre migrantes venezolanos viviendo en México** – Mtro. José Luis Flores Torres – Profesor de la Universidad Anáhuac México y estudiante del Doctorado en Investigación de la Comunicación (DEIC) del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) de la Facultad de Comunicación- jluisflorest@hotmail.com y Dr. Roberto Alejandro López Novelo - Profesor. Investigador del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) – Universidad Anáhuac México- robertoa.lopez@anahuac.mx

El acercamiento a las representaciones sociales, constituye una forma de tener una idea clara, no solo de la manera en la que un grupo de personas percibe a un sujeto, a un fenómeno o algún lugar. La investigación sobre representaciones sociales muestra que el modo que tiene un colectivo de conceptualizar una parte de la realidad es apenas uno de los temas que aborda esta disciplina. Es decir, tan importante es conocer las representaciones sociales como las razones por las cuales se generan estos significados, el contexto desde donde se están generando, y las palabras que se están usando para manifestar estos conceptos.

En el caso de los migrantes venezolanos radicados en México la figura de Nicolás Maduro es de particular importancia. Si bien, la llamada revolución bolivariana, que ha marcado los destinos de la Venezuela contemporánea, fue emprendida a finales del siglo pasado por el carismático comandante Hugo Chávez Frías, a su muerte en 2013, los destinos del país quedaron en manos de Maduro, exsindicalista y mano derecha, hasta sus últimos momentos de Chávez.

Así figura (o causa) principal del éxodo venezolano, Maduro no es un personaje que pase desapercibido por sus paisanos (dentro y fuera del país caribeño). Señalado incluso por muchos como el principal causante de la crisis humanitaria ´por la que actualmente pasa esta nación, Maduro es apenas el personaje más visible de la crisis humanitaria por la que atraviesa Venezuela. Ante tal contexto la figura de Nicolás Maduro fue el sujeto central de este ejercicio de representación social.

**Palabras-clave:** Representación social, Nicolás Maduro, Migrantes.

087 - **Pérdida de valores en México y trivialización de los hechos a través de los memes. Caso Huachicoleros** – Dra. Silvia Inés Molina y Vedia del Castillo Universidad Nacional Autónoma de México molinass@hotmail.com y Dr. José Ángel Garfias Frías. Universidad Nacional Autónoma de México angelgarfias@politicas.unam.mx

Esta investigación se sitúa en un horizonte que se transporta desde la sobremodernidad (Augé, 1992) hacia la cultura transmedia (Jenkins et al, 2015) y el espacio de la post verdad, donde los valores éticos están trastocados por la superabundancia de información y la relación social estrecha de los individuos con redes y tecnologías que facilitan la exacerbación del individualismo y la inmediatez.

El objeto investigado -mediante un análisis de contenido- son los memes que en ese periodo circularon en redes sociales sobre los “huachicoleros”, a raíz de los sucesos del 18 de enero del 2019 en Tlahuelilpan estado de Hidalgo México. Se denomina aquí “huachicoleros” a organizaciones de los ladrones de combustible que, saboteando los ductos de Pemex, produjeron pérdidas al país por 35 mil millones de pesos mexicanos en 2018.

Estas personas habían sido descubiertas por el ejército y fueron advertidas del peligro que corrían, pues se encontraban festejando su desafío a las fuerzas de la ley. La explosión se produjo por la gran cantidad de gasolina, el movimiento y el descuido de los huachicoleros, que en su “festejo” se rociaban unos a otros con gasolina como si fuera agua en un carnaval. El resultado fue de 114 muertos según cifras oficiales.

Contrastando con este terr ble hecho, los datos muestran a través de los memes e información recogida en los medios (prensa e internet y redes sociales), más que la existencia de una doble moral, la forma irreflexiva, vindicativa y burlona en que se trató el suceso en las redes se observó la ausencia de valores éticos como: justicia, l bertad, responsabilidad o respeto (entre otros). En consecuencia, se concluye que la situación de violencia crónica que ha impuesto el crimen organizado (del cual los huachicoleros son sólo un sector) ha producido socialmente en México a través de los memes dos fenómenos que se complementan: la indiferencia y la agresión a través de la burla.

**Palabras-clave:** valores, huachicoleros, México, memes, trivialización.

086 - **Camino del infoentretenimiento: un estudio de los programas de debate y entrevistas de actualidad política en TVE (1980 – 1990)** – Virginia, Martín Jiménez - Universidad de Valladolid - virginia.martin@uva.es, Itziar Reguero Sanz - Universidad de Valladolid - Itziar.reguero@gmail.com y Pablo Berdón Prieto - Universidad de Valladolid - pablo.berdon@uva.es

Los estudios sobre infoentretenimiento político sitúan la llegada de este acontecimiento a España a partir de la década de los noventa, con la liberalización del mercado audiovisual (Berrocal, 2016; Berrocal, 2017). Las noticias del guiñol, Caiga Quien Caiga o El Informal son tres ejemplos del aterrizaje que el politainment hizo en España (Martín Jiménez y Berrocal, 2017). Sin embargo, este género no aparece de un día para otro sino que es el resultado de una evolución que merece ser estudiada.

El objetivo de esta investigación es estudiar los antecedentes del infoentretenimiento político, conocer de qué fuentes bebieron y comprobar si en esos programas anteriores se daban en menor medida ciertos estilemas que marcan lo que será ese nuevo género en los años noventa (Ortells, 2011; Berrocal, Redondo et al, 2014).

La metodología de estudio se enfoca en una triple vertiente. En primer lugar, se ha creado una base de datos en la que se ha incluido a todos los programas de debates y entrevistas de actualidad política emitidos en TVE durante la década de los 1980 (36). Más tarde, se ha realizado un examen de contenido –de corte cualitativo– de cada uno de los programas a través de obras de referencia, fuentes primarias en prensa y revistas especializadas para conocer quiénes estaban detrás de dichos espacios, así como sus invitados y su historia. Por último, se ha efectuado un visionado de los programas seleccionados previamente para, gracias a una ficha de análisis, examinar si tenían elementos propios del politainment.

Las principales conclusiones de este estudio revelan que, si bien es cierto que el infoentretenimiento nace en los noventa, algunas de sus características estaban presentes desde la irrupción de la democracia en España, cuando la televisión pública tenía el monopolio de la oferta de la pequeña pantalla.

**Palabras-clave:** Televisión; Paleotelevisión; Politainment; Infoentretenimiento; Debates; Entrevistas.

085 - **Acercamiento inicial a la Notoriedad y Reputación en el sector Retail de Cali (Colombia)** – Laura Isabel Monroy - Estudiante de Mercadeo y Negocios Internacionales - Universidad Autónoma de Occidente - laura.monroy@uao.edu.co. y Dr. Javier Andrés Mayorga - Docente de Tiempo Completo - Universidad Autónoma de Occidente - jmayorga@uao.edu.co

Aunque en los últimos tiempos las grandes cadenas y sus grupos empresariales han llevado a cabo diversos movimientos que han generado una nueva conformación del mercado, el Retail en Colombia sigue siendo uno de los sectores con mayor aporte al crecimiento de la economía nacional ya que contribuye al desarrollo de un gran número de proveedores, de los cuales muchos son PYMES; asegurando una oferta adecuada y competitiva en precios, variedad y calidad para los consumidores, generando adicionalmente un gran número de empleos directos e indirectos. Según un estudio realizado por Amézquita y Patiño (2011) para la Superintendencia de Industria y Comercio, este sector se caracteriza por tener una composición muy interesante, debido principalmente a que en las últimas décadas han ingresado grandes cadenas de minoristas, se han llevado a cabo diversas integraciones de cadenas de supermercados y además porque existen las denominadas tiendas de barrio un detallista de gran importancia en la cultura del consumo nacional. Por lo tanto esta investigación tiene como objetivo conocer el grado de notoriedad de marcas establecidas en el comercio minorista de la ciudad de Cali, y la relevancia comparativa que presentan los consumidores entre estas. Metodológicamente este estudio se realiza bajo una investigación cuantitativa, la cual, permite determinar la fuerza un análisis porcentual y estadístico de las variables determinantes para el análisis de notoriedad y reputación del sector retail de la ciudad de Cali. Este trabajo puede concluir que en el sector retail de esta región de Colombia, existen factores relevantes, como el regionalismo, la historia de la empresa, el contacto indirecto y directo con el consumidor final, entre otros, pueden afectar de forma positiva y negativa, la notoriedad y reputación de las empresas de esta categoría.

**Palabras-clave:** Reputación; Notoriedad; Gestión de Marca; Supermercados; Comunicación de Marca; Retail.

084 - **Propuesta de alfabetización transmedia en redes sociales: hacia la construcción de una pedagogía crítica dentro y fuera del aula en el sur de Chile** – Luis Cárcamo-Ulloa - Instituto de Comunicación Social de la Universidad Austral de Chile - lcarcamo@uach.cl, Camila Cárdenas-Neira - Instituto de Lingüística y Literatura de la Universidad Austral de Chile - camila.cardenas@uach.cl, y Christopher Carrillo-Flores - Unidad Técnico Pedagógica del Liceo Bicentenario de Valdivia - c.carrillo@yahoo.com -

Internet tuvo una fuerte raigambre de instalación en los años 90s en las escuelas chilenas. La Red Enlaces conectó a la mayoría de los colegios públicos y concertados. A partir de esa década se han desarrollado iniciativas que incentivan el uso escolar de las tecnologías para ciencias, matemáticas, habilidades sociocomunicativas y entre otros. Los jóvenes chilenos dan pruebas del fuerte uso de redes sociales tanto con un sentido de consumo cultural genérico, como de su apropiación para fines de protesta y movilización social.

Una dificultad constante en la apropiación de herramientas web, como mediadores de aprendizaje, es la migración de hábitos de los jóvenes. Por ello, realizamos un estudio de caso en un colegio público de Valdivia. Elegimos el 2do año de secundaria (N= 74 de niños y niñas de 15 ó 16 años de edad). Metodológicamente, recogimos información con el cuestionario propuesto por Scolari (2018), y también realizamos entrevistas a profesores y un grupo focal con estudiantes.

Entre los resultados confirmamos una radical migración hacia Youtube, Whatsapp e Instagram. Nueve de diez sujetos prefieren estas alternativas y sólo un 18% mantiene un uso residual de Facebook y Twitter. También encontramos, mayoritariamente, hábitos de consumo medial sin diferencias de género significativas (uso de redes sociales, ver TV, hacer tareas en PC, mirar series y películas y usar el e-mail). Minoritariamente, existen diferencias significativas a la hora de usar videojuegos online (preferencia masculina) y leer l bros digitales (preferencia femenina). Con estos y otros datos cuantificados, más la recogida de datos cualitativos con profesores y estudiantes, se elabora un propuesta de alfabetización transmedia para escolares de secundaria comprendiendo la cibercultura como un activo relevante de culturas juveniles y atendiendo a la necesidad de formar hábitos informativos de las audiencias nóveles.

**Palabras-clave:** alfabetización transmedia; redes sociales; pedagogía crítica; Chile.

**CV:**

Luis Cárcamo-Ulloa es académico asociado del Instituto de Comunicación Social de la Universidad Austral de Chile. Doctor en Percepción, Comunicación y Tiempos por la Universidad Autónoma de Barcelona Ha participado en calidad de investigador principal y director de dos proyectos de investigación (Nº 11080298 y Nº 1150545) y uno como Co-investigador (Nº 1161126) patrocinados por el Fondo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico, Conicyt-Chile. También se desempeñó como Director Alterno de un Proyecto FONDEF TIC EDU (Nº D08I1074), Fondo de Fomento al Desarrollo Científico y Tecnológico. Su líneas principales de investigación se orientan a la minería de datos de medios de comunicación y a la comunicación educativa. Actualmente imparte docencia en Psicología Social de la Comunicación y Comunicación Multimedia (para pregrado) y Comunicación y Educación para Postgrado.

Camila Cárdenas-Neira es profesora par-time en el Instituto de Lingüística y Literatura de la Universidad Austral de Chile. Doctora en Traducción y Ciencias del Lenguaje por la Universidad Pompeu Fabra y Profesora de Lenguaje y Comunicación por la Universidad Austral de Chile. Ha sido becaria de la Comisión Nacional de Ciencia y Tecnologías (Conicyt-Chile) para la obtención de maestría y doctorado. En los últimos años ha sido co-investigadora de un proyecto Fondecyt (Nº 1161126) y de Pluralismo Informativo (PLU170003). Su línea principal de investigación se orientan a los estudios críticos del discurso mediado por redes sociales. Actualmente dicta docencia de Géneros y Tipos Discursivos y Gramática Discursiva para estudiantes de pedagogía en lenguaje de la Universidad Austral de Chile.

Christopher Carrillo-Flores es Licenciado en Educación y profesor de Lenguaje y Comunicación. Desde el año 2014 se desempeña en el Liceo Bicentenario “Ciudad de Los Ríos” de Valdivia. Desarrolla actividades docentes en la enseñanza de la asignaturas de Lenguaje y en la preparación de estudiantes para la Prueba de Selección Universitaria. En la actualidad se desempeña como Evaluador de la Unidad Técnica Pedagógica del Liceo Bicentenario de Valdivia.

083 - **Mapeo sistemático de la producción científica de Alfabetización informacional en fuentes académicas de acceso abierto (2009-2019)** – Maricela López Ornelas - ornelas@uabc.edu.mx y Juan

Alberto Díaz adiaz2@uabc.edu.mx - Instituto de Investigación y Desarrollo Educativo, Universidad Autónoma de Baja California, México

La literatura existente sobre el concepto alfabetización informacional (Alfin) ha llegado a un punto de infoxicación, por ello, es relevante depurar, discernir y seleccionar los aportes más referenciados en torno a dicho concepto. Bajo esta consideración, el objetivo del presente trabajo es identificar la evolución y posicionamiento de la Alfin. Como parte de la metodología se utilizó el Mapeo Sistemático de la Literatura (MSL) del término publicado en la década de 2009 a 2019. Para el procedimiento se consideraron los siguientes criterios de inclusión: documentos de acceso abierto en español comprendidos en las bases de datos de Scopus y Google Scholar; y como criterios de exclusión: se descartaron aquellos artículos que requerían pago para su acceso, información repetida o escrita en idiomas distintos al español. Se utilizaron palabras clave para la recopilación de los documentos que fueron puestos a revisión. La aplicación del MSL permitió clasificar los resultados dentro de cuatro indicadores: autores con mayor producción, tipología de los trabajos producidos en la última década, institución y país de adscripción de los autores. A partir de ello se identificó una tendencia, por parte de los autores analizados, por asociar, relacionar y/o definir, además de la Alfin, otros tipos de alfabetizaciones. De igual forma, se observó la ausencia de un consenso en la conceptualización del término y que la mayoría de los autores revisados están adscritos a instituciones de educación superior de España y Colombia. A manera de cierre, se reconoce que la cantidad progresiva de artículos y literatura gris publicados sobre alfabetización informacional puede percibirse como un indicativo del interés de la comunidad científica en la apropiación y posicionamiento del término.

**Palabras-clave:** Alfabetización informacional; alfabetización digital; alfabetización tecnológica; multialfabetización; mapeo de la literatura.

082 - **Análisis de la agenda de género en los documentos finales la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información** – María Inés Binder, Universidad Complutense de Madrid, mbinder@ucm.es

Si la Cumbre Mundial de la Sociedad de la Información (CMSI) celebrada en dos fases entre 2003 y 2005 es relevante aún hoy, es porque sentó los marcos conceptuales desde los cuales entendemos la llamada Sociedad de la Información. Dicho proceso contó, al menos formalmente, con la participación de organizaciones internacionales, Estados, sector privado y la sociedad civil en un formato novedoso llamado de múltiples partes interesadas.

La perspectiva de género, en tanto dimensión de análisis de las relaciones de poder, nunca ha sido una prioridad en las reuniones de alto nivel dedicadas a la comunicación, ni en MacBride ni en la CMSI. Y, cuando la incorporan, predominan las visiones liberales del feminismo que no presentan una crítica a las bases mismas del sistema que produce y se sirve de dichas desigualdades estructurales.

Los documentos finales de la CMSI tienen, en mayor o menor medida, alusiones a la cuestión de género. ¿Desde qué perspectiva? ¿Cómo conciben a las mujeres y a las identidades diversas y sus necesidades? ¿Qué grado de incidencia tuvieron las organizaciones de la sociedad civil que impulsaban la agenda de género? ¿Incorporaron las recomendaciones sobre mujeres y TIC hechas en la Plataforma y Plan de Acción de Pekín?

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el nivel de incidencia de la agenda de género de las organizaciones de las sociedad civil en los documentos finales de la CMSI: Declaración de Principios y el Plan de Acción de Ginebra; y el Compromiso de Túnez y la Agenda de Túnez para la Sociedad de la Información a través del análisis crítico del discurso y el análisis de marcos conceptuales.

**Palabras-clave:** Sociedad de la Información, políticas globales de comunicación y género, ciberfeminismo, modelo de múltiples partes interesadas, feminismo, gobernanza de Internet.

081 - **Mirada transmedia en el Estado de México: ¿cómo es la relación violencia crónica medios como Facebook, twitter y la televisión?** – Fabiola Olvera Aldana - Universidad Nacional Autónoma de México - f.olvera.aldana@gmail.com

Se presentará el caso de la violencia crónica en el Estado de México desde la narrativa transmedia como un tipo de relato donde la historia se despliega a través de múltiples medios y plataformas de comunicación, en el cual, una parte de los consumidores asume un rol activo en ese proceso de expansión. Se analizarán los procedimientos productivos y la diversidad por el crecimiento exponencial de los canales de circulación informativa, las estrategias discursivas efectuadas que cuentan las experiencias subjetivas y vicarias de contextos con un cierto tipo de violencia que son puestas en juega para generar nuevas posibilidades de diálogo y conversación en la construcción del tejido social. A partir de este análisis, se plantea definir y conceptualizar a la violencia como un modelo narrativo que aborda la transmedia como parte de su proceso de consolidación, es decir, es una

herramienta que termina siendo parte de la diversificación de la violencia en los ecosistemas mediáticos, así como las formas de expansión de la narrativas transmedia, la hibridación entre la industria cultura y participativa y el rol de experiencias en este contexto.

**Palabras-clave:** violencia crónica, Estado de México, Televisión, Twitter, Facebook, medios de comunicación.

080 - **Nuevas arenas para la lucha libre mexicana: Estudio de procesos de transmediación en la Ciudad de México** – Mtra. Patricia Celis Banegas - Universidad Nacional Autónoma de México - celisbanegas@gmail.com

La lucha libre arribó a México a comienzos del siglo pasado y en prácticamente 40 años fue transformada y resignificada hasta convertirse en una práctica local, que la llevó a ser nombrada patrimonio cultural de la Ciudad de México en 2018.

Dentro de este marco, la lucha libre mexicana fue mutado hacia una performance cultural que incluye la existencia de rituales, acciones, significados entrelazados que involucran la posibilidad de cambio, de repetición y que se reactualizan en cada nueva instancia. Dichas prácticas tienen una estética particular y están claramente separados y delimitados de otras prácticas sociales de la vida cotidiana. Tiene lugar en un tiempo y espacio definido y los espectadores siguen las reglas implícitas del evento e incluso pueden transformarlas.

En la actualidad, puede considerarse también como una industria creativa asociada al entretenimiento, que evoluciona y se diferencia en múltiples plataformas tradicionales y contemporáneas. Hoy la lucha libre también se disputa en las redes, las revistas especializadas prácticamente han desaparecido y dieron paso formatos digitales, que dialogan entre sí y con los espectadores. Por otra parte, los luchadores también se comunican y generan su propia imagen en las redes e incluso pueden vincularse directamente con sus fans. Las arenas se extendieron por encima de los dominios físicos hacia campos sociales que poseen reglas y estéticas diferentes a las tradicionales.

En la presente comunicación se analizará el lugar de la Lucha Libre Mexicana como industria creativa, conjuntamente con los procesos de mediación que la acompañaron, haciendo especial énfasis en la utilización de narrativas transmedia que influyeron definitivamente en el vínculo entre luchadores, espectadores y empresas luchísticas. Sobre las bases de las ideas expuestas, los luchadores, los críticos, y los mismos espectadores superaron la voz de las empresas de Lucha libre, generando una nueva forma de vivir y significar este deporte espectáculo.

**Palabras-clave:** lucha libre, performance cultural, entretenimiento, industria creativa, transmedia.

079 - **Avenida Río de los Remedios: Prácticas y estrategias sociales de protección cotidiana frente al delito en el Estado de México** – Fabiola Olvera Aldana – Universidad Nacional Autónoma de México – f.olvera.aldana@gmail.com

Se presentarán los primeros resultados de la investigación que tiene como objetivo analizar las prácticas y estrategias sociales de protección cotidiana frente al delito en un contexto de violencia crónica en mujeres y hombres de 18 a 45 años en una zona de conflicto del Estado de México, el caso avenida Río de los Remedios, desde el concepto violencia crónica como la medición de la intensidad de la violencia desde la aplicación de contextos en que los actos de violencia se reproducen en el espacio y el tiempo. Incluyendo tiempo e intensidad; ahora bien, en la practicidad se entiende también como, lugares donde los índices de muertes violentas son al menos el doble del promedio para países de ingresos altos y bajos respectivamente, que se sostienen por cinco años o más y que se registran actos frecuentes de violencia que no necesariamente tienen como resultado la muerte a lo largo de varios espacios de socialización, incluyendo, el hogar, barrio, colegio, comunidades, espacio público (a nivel local y nacional) que contr buye con actos de violencia desmedidos, sancionados y no sancionados, donde la violencia ha permanecido enraizada en las interacciones sociales y en las relaciones entre el Estado y la ciudadanía.

**Palabras-clave:** violencia crónica, Estado de México, prácticas sociales, comunicación del crimen.

078 - **Estudio de tendencias en el uso de herramientas de redes sociales y lenguaje digital** – Susana Martínez Olazábal - Universidad de Santiago de Compostela - susana.martinez.olazabal97@gmail.com y José Miguel Tuñez López - Universidad de Santiago de Compostela - miguel.tunez@usc.es

El trabajo consta de dos partes íntimamente relacionadas, las herramientas de redes sociales y las nuevas tecnologías de análisis de lenguaje digital. El estudio forma parte de

un proceso que recorre un camino de lo general a lo concreto y que parte del análisis de las nuevas tecnologías y aplicaciones de la Inteligencia Artificial, especialmente el Procesamiento de Lenguaje Natual y la minería de opinión y argumentación, todos ellos incluidos en las herramientas existentes de análisis y gestión de redes.

Tras analizar las limitaciones y avances en este campo tecnológico a través de un proceso de documentación y entrevistas profundas a varios expertos, se procedió a realizar un estudio de tendencias en el uso de herramientas de redes sociales a través de una investigación cualitativa utilizando una muestra de conveniencia de expertos del departamento de digital de agencias de comunicación y marketing de Galicia.

Los resultados demuestran que, por una parte, los avances en materia de Inteligencia Artificial representan el resultado de una evolución natural del análisis de datos en la actual Sociedad Red, y por otra , que las características que se buscan en una herramienta de analítica de redes sociales son: que permita trabajar con varias plataformas de redes, elaborar informes de los datos analizados, programar publicaciones y aportar información sobre las mejores horas para publicar contenido. Además de esto, también se constató que los elementos de una buena gestión de redes no se pueden jerarquizar por pertenecer a un sistéma holístico en el que unos no funcionan sin los otros.

La utilidad de estos resultados es que ayudan a comprender los procedimientos de gestión y la cantidad de datos desestruturados que se generan en las redes sociales digitales. De la misma forma, deja claro que son los usuarios los que crean las redes sociales, las moldean e incorporan en sus rutinas diarias como una forma más de interacción vital. Las herramientas de gestión de redes sociales constituyen una ayuda de primera mano en el análisis de los procesos y comportamientos que se dan en las redes, así como un elemento indispensable en el tratamiento y gestión de la información que se genera constantemente.

**Palabras-clave:** redes sociales; Sociedad Red; analítica; Inteligencia Artificial; gestión digital; herramientas.

077 - **Los i-memes como medio de participación ciudadana en las relaciones diplomáticas a partir de un estudio de caso: #PERDÓNESPAÑA** – Laura Romero Vara - Universidad Complutense de Madrid – laurom05@ucm.es

Introducción: La presente investigación analiza la presencia de los memes en internet en las relaciones diplomáticas e internacionales a partir de un estudio de caso, específicamente, la controversia que surgió en marzo de 2019 entre México y España, a partir de las declaraciones, del actual presidente mexicano, en sus redes sociales, en las que instaba al rey de España a pedir perdón por los daños causados a México durante su conquista entre los años 1519 y 1521. El objetivo de la investigación es aportar una visión del uso de las figuras meméticas en el campo de las relaciones internacionales analizando cómo, en un conflicto internacional de menor escala, las partes, es este caso los propios ciudadanos, realizan críticas y dan su opinión, mediante el uso de memes. Además, se busca observar la tendencia de dicha participación, es decir, si forma parte de un proceso analítico, reflexivo y crítico o si más bien, es de carácter lúdico y de entretenimiento.

Metodología: La presente investigación descriptiva- interpretativa, utiliza una metodología híbrida, la cual combina el estudio de caso con el análisis multimodal del discurso, desde una perspectiva cualitativa. El análisis de los memes encontrados mediante el uso de diversas plataformas se basa en tres ejes principales: sistema referencial o de ideas, sistema contextual o interpersonal y sistema ideológico o visión del mundo (Knobel y Lankshear, 2007: 207).

Resultados y conclusión Los ciudadanos utilizan memes para expresar su opinión acerca de conflictos internacionales en redes sociales. El humor y la integración de elementos culturales en los memes son sus características principales. Se concluye que los “i-memes” forman parte de los procesos comunicativos de la sociedad en red del siglo XXI. Su estudio y utilización son vitales para comprender los procesos de socialización y convivencia modernos.

**Palabras-clave:** memes; cultura; comunicación; opinión pública; diplomacia.

076 - **La prensa española conservadora en el contexto multipartidista: ¿De la estrategia de bloques a la prensa de partido?** – Carme Moreu Alfós – Universitat de Barcelona – carme.moreu@gmail.com, Noemí de diego Peral – Universitat de Barcelona – dediegoperalnoemi@gmail.com, Noemí Llopart Jimenez – Universitat de Barcelona – noemi.lj.1997@gmail.com, Carlos Aguilar Paredes - Universitat de Barcelona – carlos.aguilar@ub.edu y Gerard López Busquets- Universitat de Barcelona - gelobu97@gmail.com

Tras la recuperación de la democracia en España los medios de comunicación y en particular las cabeceras de prensa reinstauraron un sistema mediático claramente polarizado en bloques ideológicos. La ruptura del bipartidismo (PPPSOE) en las elecciones

generales de 2015, y en especial la irrupción de Vox en las elecciones de 2019 nos llevan a preguntarnos por la evolución de la prensa conservadora al enfrentarse a esta diversidad de partidos ubicados en la derecha del espectro ideológico. El análisis es de especial importancia dado el elevado nivel de consumo selectivo de los medios en España que aboca al consumo de los diarios clásicos de derechas a un electorado cuyas referencias de voto se han diversificado.

Para estudiar el tratamiento de esta diversidad en la prensa de derechas hemos analizado el contenido de las noticas políticas de ABC y La Razón referentes a PP, Ciudadanos y Vox. durante el mes anterior a los comicios de abril de 2019. La muestra se realizó los lunes y viernes entre el 25 de marzo y el 26 de abril. Se cuantificó la relevancia otorgada a los tres partidos en número de noticias, y presencia espacial en la edición impresa, así como la temática y la orientación de las noticias respecto a los tres partidos mediante framing previo intercoder de los clasificadores.

Los resultados, si bien presentan matices para ambos medios, muestran una clara discrepancia en el tratamiento de estos partidos, siendo el tratamiento en ambos extenso y favorable al PP, neutro al referirse a Ciudadanos y escaso y en promedio negativo en de las noticias relacionadas con Vox. Esto nos lleva a concluir que debemos abandonar la visión de estos diarios como defensores de un espacio ideológico, y valorarlos más como voces del posicionamiento de un partido político.

**Palabras-clave:** bipartidismo; medios; España; prensa.

075 - **Entra la radio y la maloca, prácticas comunicativas y pedagógicas en comunidades indígenas de la Amazonía colombiana** – Eliana Herrera Huérfano – UNIMINUTO – eliana.herrera@uniminuto.edu, Diego Santamaría– UNIMINUTO – diego.santamariac@uniminuto.edu y Juana Ochoa Almanza -UNIMINUTO – juochoa@uniminuto.edu

Actualmente Colombia cuenta con 87 etnias indígenas, reconocidas como grupos minoritarios que están en riego de extinción cultural por factores externos a las mismas comunidades, como lo son la explotación de recursos naturales en sus territorios, el desarrollo de políticas educativas basadas en modelos occidentales estandarizados o propuestas etnoeducativas, en su mayoría, fallidas, así como la obligatoriedad del castellano y la escritura como única lengua y forma de intercambio/diálogo con la administración gubernamental y nacional, el turismo, la estigmatización de sus formas de lucha y movilización, entre otras.

Dentro de estas etnias indígenas se encuentran los tikunas, cocamas y yaguas, que cohabitan en el Resguardo Indígena Ticoya, ubicado en Municipio de Puerto Nariño, en la amazonía colombiana, con quienes tenemos una relación de investigación-interacción desde el año 2012. Durante los últimos años, el trabajo que se ha gestando con la comunidad está mediado por la necesidad de recuperar la radio comunitaria que tenía el resguardo, lo que ha permitido que se realicen capacitaciones en producción radial y la consolidación de la coordinación de comunicación del resguardo que ha buscado consolidar la radio como estrategia para el fortalecimiento de las culturas y la interculturalidad. Así mismo, se identificaron y caracterizaron las prácticas de comunicación propia o comunicación ancestral, y la forma como estas dialogan con la radio, internet e incluso apps como Whatsapp.

A través de una metodología dialógica y co-construida entre comunidad e investigadores se realizaron cartografías sociales, se realizó la historia de vida de una de las abuelas del resguardo y entrevistas a otros miembros significativos de la comunidad, con el objetivo de caracterizar las prácticas comunicativas y pedagógicas de la vida cotidiana que contribuyen al mantenimiento de los capitales simbólicos en los pueblos tikuna, cocama y yagua del resguardo Ticoya.

La cotidianidad de la vida de estas comunidade transita por el río, la chagra, la maloca y la selva en donde se configuran diversas prácticas de comunicación y pedagógicas que a través del ejemplo, de la palabra de los abuelos o las abuelas, el conocimiento de las plantas, los animales y el río promueven la pervivencia cultural de estas comunidades. Así mismo, la articulación de estas prácticas propias entran en articulación y dialogan con la radio consolidando estrategias de comunicación para el fortalecimiento de las culturas y la interculturalidad en el resguardo Ticoya.

**Palabras-clave:** comunicación propia, radio comunitaria, prácticas comunicativas, indígenas, Amazonas, Colombia.

074 - **Del espectro a Internet: evolución de la agenda tecno-política de las radios comunitarias latinoamericanas** – Santiago, García Gago - Universidad Complutense de Madrid - santia10@ucm.es

Desde sus inicios en 1947 las radios comunitarias de América Latina han liderado diversos procesos de democratización de los medios de comunicación en la región. Desde estas

emisoras, agrupadas principalmente en las redes AMARC-ALC y ALER, se impulsaron campañas que culminaron con la aprobación de legislaciones en Uruguay, Argentina, Bolivia y Ecuador que garantizan el acceso de los medios comunitarios al espectro radioeléctrico.

Con la llegada de Internet y la reconfiguración convergente del ecosistema de medios, las demandas en torno al Derecho a la comunicación de este movimiento se han ido actualizando lentamente. Este nuevo espacio digital de reivindicaciones, surgido con la consolidación y masificación de Internet, y que incluye temas como la gobernanza, privacidad, software libre, acceso al conocimiento y la cultura, ha sido ocupado por otros actores más heterogéneos y multidisciplinares, algunos de ellos con profundas raíces en el mediactivismo comunitario.

¿Cómo plantean los medios comunitarios su agenda tecno-política en torno al Derecho a la comunicación en el contexto digital? ¿Qué rol juegan actualmente los medios comunitarios en la defensa de los Derechos Digitales? Esta investigación intenta responder a estas preguntas desde un abordaje multidisciplinar entre la sociología de la tecnología y la comunicación.

La ponencia presentará en su primera parte los resultados del análisis y sistematización de las reivindicaciones y marcos conceptuales históricos del movimiento de radios comunitarias latinoamericano (frame analysis). En una segunda, los avances de la investigación en curso que estudia los marcos discursivos de este movimiento en el contexto digital. Esto nos permitirá exponer la evolución de su agenda tecno-politica desde los años 70 hasta la primera década de este siglo. Por último, presentaremos unas conclusiones preliminares de esta investigación que tiene como objetivo identificar rupturas, continuidades y omisiones entre los discursos tradicionales del movimiento de radios comunitarias, sus nuevas propuestas y las de nuevos actores del mediactivismo digital.

**Palabras-clave:** Derecho a la Comunicación; Comunicación Digital; Radios Comunitarias; América Latina; Sociología de la tecnología.

**CV:** Doctorando del programa de Sociología y Antropología de la Universidad Complutense de Madrid. Licenciado en Comunicación Social y magister en Comunicación, Cultura y Ciudadanía Digitales. Técnico superior en Imagen y Sonido y en Desarrollo de productos electrónicos. Especializado en medios comunitarios, comunicación digital, sociología de la tecnología. Autor del Manual para Radialistas Analfatécnicos: 100 preguntas para entender la tecnología de la nueva radio.

073 - **Competencias de emprendimiento a través de MOOCs: Un análisis a partir del Interaction Analysis Model/Computer-mediated Communication (IAM/CMC)** – Luis M. Romero-Rodríguez (luis.romero@urjc.es) - Universidad Rey Juan Carlos y Bárbara Castillo-Abdul (barbaracastilloabdul@gmail.com) - Universidad de Huelva

Los MOOCs (Cursos Masivos Abiertos en Línea) han ido ganando popularidad como plataformas educativas no formales de aprendizaje permanente (life-long learning). Sin embargo, han sido criticados por su baja tasa de finalización (completion rates) y su escasa capacidad para crear redes y socialización entre sus participantes. El propósito de la presente investigación es analizar cómo la incorporación de competencias de emprendimiento en los MOOCs desarrolla atributos de innovación educativa y proyectos colaborativos.

La investigación siguió un proceso de tres etapas: en primer lugar, se llevó a cabo una revisión exhaustiva de la literatura para identificar las dimensiones de las competencias de emprendimiento y los atr butos de la innovación educativa en los MOOC. En la segunda etapa se realiza un estudio cuantitativo, basado en el análisis de encuestas basadas en pre y post-test a una muestra de 6517 participantes. En la última fase, se aplica el modelo de análisis IAM / CMC a través de un análisis cualitativo, utilizando la herramienta MAXQDA, para comprobar si se generan oportunidades de emprendimiento en las interacciones en los foros de discusión de los MOOCs.

Los resultados muestran, en primer lugar, que los MOOCs analizados obtienen una tasa general de finalización del 12,55%, casi duplicando la media de las completion rates revisadas en la revisión de la literatura. Sin embargo, sólo el 14,29% de los participantes expresaron al menos una oportunidad en los foros de discusión para generar emprendimientos relacionados con los temas de los MOOCs, por lo que se ratifica que en los MOOCs se dificulta la creación de redes y la socialización para el emprendimiento.

Esta investigación es uno de los pocos estudios sobre las competencias empresariales en los MOOCs que servirá para comprender cómo la inclusión de cuestiones relacionadas con el espíritu empresarial en los MOOC puede generar un impacto positivo en los participantes.

072 - **El tratamiento de las fake news en las redacciones de los medios de comunicación en Cataluña** – Dra. Mònica Puntí Brun - Profesora Universidad de Girona - monica.punti@udg.edu y Sr. Jordi Bes Lozano - Periodista freelance - jordibes@gmail.com

El objetivo de este artículo es el estudio del fenómeno fake news (o noticias falsas, en su denominación en español), un concepto que no es nuevo, pero que ha emergido con fuerza con la eclosión de las tecnologías de la información y la comunicación. En primer lugar, se hará una revisión de la literatura existente y se relacionará con conceptos como desinformación, deontología profesional, ética periodística y rendición de cuentas de los medios de comunicación.

En segundo lugar, se estudiará el fenómeno a través de una metodología cualitativa en la que se combinará la técnica de grupos de discusión (focus group) con periodistas y las entrevistas en profundidad con responsables de medios de comunicación de Cataluña. Con ambas técnicas se pretende indagar en cómo los periodistas, los responsables de los medios y los propios medios están actuando ante el fenómeno de las fake news: saber si se aplica el código deontológico en el quehacer diario del periodismo, si la ética profesional es suficiente para combatir la desinformación y si hay otras herramientas que se aplican o que se podrían aplicar que pueden ser útiles para los profesionales de los medios.

Finalmente, se expondrán los resultados y las conclusiones del estudio con las principales recomendaciones y prácticas que se están aplicando desde el ámbito periodístico tales como volver a los valores básicos del periodismo o la colaboración entre diferentes instituciones para conseguir una sociedad más informada.

**Palabras-clave:** fake news; focus group; entrevistas en profundidad; Cataluña; ética periodística; deontología.

071 - **Los Premios a la Eficacia: un escaparate de la buena gestión de marca** – Irene Martín Soladana - Universidad Complutense de Madrid - Irenem14@ucm.es y Ana Sebastián Morillas- Universidad de Valladolid. Facultad de Ciencias Sociales Jurídicas y de la Comunicación- ana.sebastian@uva.es

La comunicación que se presenta tiene como objetivo mostrar por qué los Premios a la Eficacia en Comunicación Comercial pueden ser un buen escaparate de muchas marcas que han sabido gestionar con éxito su comunicación. Se pretende evidenciar por qué Los Premios a la Eficacia pueden ser relevantes en este aspecto con respecto a las piezas premiadas o presentadas en otro tipo de festivales de publicidad. En esta ponencia, se explicará en primer lugar qué son los festivales de publicidad y sus diferencias, para acercar el término a los miembros de la mesa. A continuación, se hará un breve repaso de los principales festivales de publicidad a nivel internacional como el Festival Cannes Lions, El Sol, Clio Awards, Festival Iberoamericano de Publicidad (FIAP) o El Ojo de Iberoamérica entre otros, con el fin de revisar cómo surgieron y por qué, para, posteriormente, entrar a conocer con más detalle los Premios a la Eficacia, en qué consisten y su trayectoria.

La metodología que se ha seguido para realizar este estudio es una metodología cualitativa. Se ha hecho una revisión bibliográfica general de los festivales de publicidad y se ha elaborado un listado de los más relevantes actualmente a nivel internacional, con el fin de analizar su contenido, trayectoria y objetivos, realizando a continuación una investigación más detallada de los Premios a la Eficacia.

El resultado que se busca obtener con esta reflexión es poner en valor los Premios a la Eficacia como un referente en el sector de la publicidad y presentarlo como una recopilación de casos que han tenido éxito en la gestión de la comunicación de sus marcas en algún punto de su ciclo de vida, lo que puede resultar de utilidad para otras empresas que se encuentren ante obstáculos similares. Estos premios dan a conocer cada año múltiples casos que muestran desde la problemática ante la que se encontraban los anunciantes, pasando por la estrategia que se utilizó para darle una solución, hasta los resultados que se obtuvieron. Además, mediante la previa revisión e investigación, se pretende ver si hay otros festivales que puedan ser igualmente válidos para este mismo fin.

**Palabras-clave:** Publicidad, festivales de publicidad, Premios a la Eficacia, gestión de marca, comunicación comercial.

CV 1: Irene Martín Soladana: es estudiante de doctorado de la Universidad Complutense de Madrid. Graduada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Valladolid (2014) y Máster en dirección, protocolo, producción, organización y diseño de eventos en la Universidad Camilo José Cela (2015). Actualmente ejecutiva de cuentas en la agencia de publicidad Grey desde 2014. Su principal línea de investigación se centra en el estudio de los insight y cómo influyen en la eficacia de la creación de una campaña publicitaria.

CV 2: Ana Sebastián Morillas: Doctora en Comunicación Audiovisual y Publicidad por la Universidad de Valladolid, y profesora contratada doctora en la Facultad de Ciencias Sociales Jurídicas y de la Comunicación de la Universidad de Valladolid (Campus de Segovia), imparte docencia en programas de grado y posgrado. Ha sido Coordinadora del

Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de dicha Facultad. Sus principales líneas de investigación están relacionadas con la planificación estratégica de marca, la publicidad, la comunicación, y el marketing. En los últimos años, ha participado en diferentes proyectos de investigación del Ministerio de Economía y Competitividad relacionados con éstas áreas. También es autora y coordinadora de libros, como: "Planificación Estratégica y Gestión de la Publicidad. Conectando con el consumidor", entre otros, de capítulos de libro y cuenta con numerosas publicaciones en revistas científicas, tanto nacionales como internacionales. Ha sido Fellow del RCC en Harvard University (Cambridge, Masachusetts). Ha formado parte del Comité Científico de diversos Congresos de Publicidad, y participa como ponente en distintos Congresos Nacionales e Internacionales. Actualmente es miembro de la Asociación de Planificadores Estratégicos (APG), de la Asociación de Investigación en Comunicación, y de la Asociación Icono 14. Es Miembro del Grupo de Investigación Complutense en Gestión de Marcas y Comunicación Integrada.

070 - **Análisis bibliométrico de las tesis doctorales defendidas en España sobre los nuevos servicios digitales y audiovisuales** – Jesús Segarra-Saavedra – Universidad de Alicante – jesus.segarra@ua.es y Eduardo Villena-Alarcón – Universidad de Málaga – eduardo.villena@uma.es

Se desarrolla un estudio bibliométrico de las tesis doctorales recogidas en Teseo –el repositorio institucional del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (España)– en torno a las plataformas audiovisuales mencionadas por el Informe económico sectorial de las telecomunicaciones y audiovisual de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC, 2019). Se ha de tener en cuenta que el mencionado informe diferencia entre: prestadores de contenidos audiovisuales online (Movistar+, Vodafone TV, Orange TV), plataformas (Netflix, Amazon Prime Video, HBO) y OTT nacionales (Rakuten, Filmin, Flixolé y Cineclick). Además, se amplía el estudio con la búsqueda de LOVEStv (la plataforma común de RTVE, Atresmedia y Mediaset). Para ello se realiza un estudio longitudinal retrospectivo y un análisis de contenido de la información ofrecida por el portal institucional. Los resultados permiten detectar el escaso interés investigador suscitado entre la incipiente comunidad académica-investigadora, especialmente debido al breve período de tiempo desde la aparición de estos nuevos portales audiovisuales. También contrastan con la abundante literatura científica que se puede encontrar en otras bases de datos, así como el interés suscitado entre el alumnado de asignaturas como Trabajo Fin de Grado y Trabajo Fin de Máster en el área de Comunicación, entre otras.

**Palabras-clave:** Comunicación audiovisual, comunicación científica, contenido audiovisual, plataforma audiovisual, tesis doctoral.

069 - **Indocumentas y sin miedo: prácticas feministas de DREAMers mexicanas en EUA** – Carolina Aguilar Román - Colegio de la Frontera Norte (México) - carolina.aguilar.dcser2018@colef.mx

En Estados Unidos viven aproximadamente dos millones de jóvenes indocumentados, que llegaron a ese país siendo menores. En 2001 se creó una propuesta de ley llamada DREAM Act (Ley de fomento para el progreso, alivio y educación para menores extranjeros) para regularizar la situación de las y los jóvenes indocumentados, sin embargo, no fue aprobada. A partir del DREAM Act a todas las personas que podría beneficiarse de esa propuesta de ley, se les conoce como DREAMers. Un aspecto relevante de estos jóvenes es que se han organizado en colectivos por todo Estados Unidos para exigir se aprueba la ley. A pesar de que las y los DREAMers son originarios de casi todo el mundo, la mayoría son de origen mexicano. Además, han sido las mujeres las que organizan las acciones colectivas como protestas, sit-in y actos de desobediencia civil.

La ponencia propone, responder ¿por qué existen más mujeres DREAMers que hombres? ¿por qué ellas son las líderes? y ¿cuáles son sus prácticas de lucha? Las preguntas serán abordadas desde la intersección del feminismo, movimientos sociales y la luchas migrantes. Lo cual significa un reto epistémico, puesto que las teorías de movimientos sociales no reconocen las luchas migrantes como movimientos sociales. Por otra parte, para abordar a las DREAMers desde el feminismo, me centraré en las prácticas cotidianas que realizan y que pueden entenderse como prácticas feministas de lucha.

**Palabras-clave:** mujeres indocumentadas, luchas migrantes, feminismo, DREAMers.

068 - **Intersecciones cine, danza y espacio ciudadano A propósito de Assemblage (Merce Cunninham, Richard Moore, 1968)** – José Ignacio Lorente - Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea - eneko.lorente@ehu.eus y Bárbara Díaz – Conservatorio de Danza de Castellón – diazbarbar@gmail.com

En el umbral del siglo XX, el cinematográfico surge como un dispositivo que comparte con la ciudad industrial el movimiento como imaginario fundacional de la modernidad. El movimiento de las máquinas, del tráfico y del propio acontecer urbano constituyen el objeto

privilegiado de la representación fílmica, al mismo tiempo que alimenta la función y la forma de las metrópolis modernas. Pero la máquina urbana requería todavía una optimización del movimiento urbano y ciudadano, una coreografía precisa del movimiento que hace del reloj, de la estación ferroviaria y de la planificación misma de la expansión urbana, un metrónomo de la vida ciudadana.

El cine guarda memoria de este proceso de construcción coreográfica del movimiento urbano, del mismo modo que la danza, a partir de los años 50 sale del espacio teatral, hacia el espacio público, para confundirse con la vida ciudadana. La pieza fílmica Assemblage, dirigida por el coreógrafo Merce Cunninham y el realizador Richard Moore, en 1968, en la plaza Ghirardelli de San Francisco (EEUU), un espacio recientemente rehabilitado por el arquitecto y paisajista urbano Lawrence Halprin, fue filmada en el umbral indiscernible entre la danza contemporánea y el movimiento ciudadano.

El trabajo analiza el proyecto discursivo en el que se produce el encuentro entre la danza, el cine y el espacio urbano con el propósito de elaborar, a través de la forma del relato fílmico, una genealogía del imaginario del movimiento moderno.

**Palabras-clave:** cine, danza, coreografía, ciudad, regeneración urbana.

067 - **La repercusión de la modificación de la Directiva de servicios de comunicación audiovisual en las plataformas de vídeo bajo demanda (VOD)** – Chicharro, Alicia – Profesora Contratada Doctora de la Universidad Pública de Navarra – alicia.chicharro@unavarra.es

A finales de 2018, el Parlamento Europeo y el Consejo aprobaron la modificación de la Directiva de servicios de comunicación audiovisual de 2010, para adaptarla a los avances técnicos que hacen posible la convergencia entre televisión e Internet, dando lugar a nuevas experiencias de visionado.

Los actuales tipos de contenidos, como los vídeos cortos o las grabaciones de los usuarios han adquirido mayor importancia y los nuevos prestadores, incluidos los de servicios de vídeo a petición (VOD) y las plataformas de intercambio, están ya asentados. Esta convergencia de medios requiere un marco jurídico actualizado que refleje la evolución del mercado y que permita lograr un equil brio entre el acceso a los servicios en línea, la protección del consumidor y la garantía de la competencia.

La Directiva pretende flexibilizar las reglas en aquellos casos en los que ya no están justificadas las restricciones aplicables únicamente a la televisión. A su vez, desde la UE se quiere fomentar las películas europeas, así como también apoyar la producción audiovisual por inversión directa en el contenido o contribuciones a los fondos nacionales.

Por otro lado, las normas nacionales que traspongan la Directiva deberán proteger a los menores y hacer frente al discurso del odio con más eficacia, siguiendo unas reglas comunes válidas para todos los proveedores de servicios de comunicación audiovisual, que se verán igualmente impelidos a adoptar mecanismos de auto y corregulación para evitar otros contenidos nocivos.

**Palabras-clave:** Servicios de comunicación audiovisual; plataformas digitales; videos bajo demanda (VOD); regulación; Directiva audiovisual.

066 - **Cien indicadores de transparencia para el análisis del buen gobierno en el servicio audiovisual público europeo** – Paulo Carlos López-López -Universidade de Santiago de Compostela- paulocarloslopez@gmail.com, Francisco Campos-Freire -Universidade de Santiago de Compostela- francisco.campos@usc.es e Iván Puentes-Rivera -Universidade da Coruña- ivanpuentes@gmail.com

Los servicios públicos europeos de radio y televisión asumen, en la actualidad, varios retos en el ámbito de la gestión. Uno de ellos tiene que ver con su contribución al fortalecimiento democrático de los países, creando mecanismos efectivos que les permitan recuperar legitimidad y proyectar su vocación social a través de la difusión y ampliación de sus respectivos procesos de rendición de cuentas. El estudio de la transparencia en este tipo de corporaciones es relativamente reciente, y está caracterizado por el abordaje parcial e incompleto de la información generada por los entes, siendo necesaria la construcción de una metodología integrada que permita dos objetivos: a) analizar de forma holística la gestión de la información pública emitida; b) establecer comparaciones y clasificaciones estatales y regionales.

Por ello, la presente investigación, que se realiza a través de una revisión bibliográfica y legal, desarrolla un modelo integrado de 100 indicadores de análisis de la información pública que generan las empresas informativas en sus respectivas páginas web. Estos se distr buyen en tres grandes bloques (Información Institucional, de Gobernanza y de Grupos de Interés; Información económica y de infraestructura; Producción de información, participación e inclusión) construidos sobre el estudio sistemático de las siguientes categorías: marco competencial, organismos y acuerdos; organigramas, estructuras y

máximos responsables; relación de grupos de interés; tratamiento periodístico, mecanismos de independencia y calidad; accesibilidad de la información económica y laboral; igualdad e integración; empleo y plantilla de trabajadores y sostenibilidad.

**Palabras-clave:** transparencia; rendición de cuentas; televisión; información pública; democracia; empresas informativas.

065 - **La prensa en España: de la digitalización a los entornos de movilidad** – Nereida Cea - Universidad de Málaga - nereidacea@uma.es

En tiempos turbulentos como el actual, el sector de la comunicación evoluciona muy rápido y más concretamente la prensa -antiguo elemento definidor del sistema de medios en un país-, parece perder no solo lectores, sino también poder e influencia. La magnitud, intensidad y velocidad de los cambios amenazan a este sector, en constante y profunda transformación digital. El siguiente reto es incorporar estrategias de distribución en entornos de movilidad, dado que, en España, casi 7 de cada 10 usuarios de Internet usan el móvil para la lectura de diarios digitales. En el trabajo se revisa el proceso de migración digital de la prensa en España, a la luz de los últimos datos, y se sugieren vías de adaptación y propuestas sacadas de casos de éxito de otros países y mercados. Entre las iniciativas que están siguiendo los grupos editoriales líderes, se describen tres estrategias: proyectos editoriales para conectar con el público joven; medidas para incrementar la suscripción, que incluyen el medio digital; y fomento del periodismo más visual.

**Palabras-clave:** prensa; prensa digital; cibermedios; internet; móvil.

064 - **La evolución del estilo narrativo de los webdoc. Estudio de caso del "Lab de RTVE"** – Mª Isabel Rodríguez Fidalgo - Universidad de Salamanca - mrfidalgo@usal.es y Adriana Paíno Ambrosio - Universidad de Salamanca - adriana.paino@usal.es

La transformación digital ha propiciado diversos cambios dentro del contexto comunicacional que han dado lugar a novedosas formas de narrar; es el caso de los webdoc, también conocidos como documentales interactivos o i-docs. A medida que los avances tecnológicos se han ido sucediendo, éstos se han visto reflejados también a la hora de elaborar este nuevo tipo de documentales, y es por ello que surge la pregunta que propicia esta investigación: ¿cómo ha evolucionado el estilo narrativo de los webdoc?

Para dar respuesta a dicho interrogante se ha realizado un análisis bajo una perspectiva cualitativa con el fin de determinar los principales rasgos de innovación que se han ido introduciendo en los webdoc a la hora de narrar en los últimos años. La acotación del objeto de estudio se ha centrado en una muestra obtenida a raíz de los ejemplos de webdoc elaborados por el "Lab de RTVE", ya que este constituye una plataforma de referencia en la creación de contenidos interactivos a nivel nacional.

Los resultados ponen de manifiesto una evolución ciertamente muy ligada a los aspectos tecnológicos, y que se vinculan a los tres elementos narrativos por excelencia de este tipo de documentales interactivos, es decir, a la hipertextualidad, multimedialidad y la interactividad, que se manifiesta en las siguientes cuestiones: 1) Los contenidos presentan una mejor arquitectura, tanto desde el punto de vista audiovisual como de usabilidad, a la hora de acceder a los contenidos fragmentados. 2) Un mejor tratamiento de los elementos multimedia, en beneficio de hacer más atractiva la historia al usuario-espectador. 3) Y, sobre todo, una apuesta por la participación e interacción de los espectadores-usuarios, que ha ido aumentando considerablemente hasta el punto de que hoy en día es el principal atractivo de estos proyectos y que va unida al desarrollo y potencialidad de las redes sociales.

**Palabras-clave:** webdoc; RTVE; docweb; evolución; narración digital.

**CV 1:** Mª Isabel Rodríguez Fidalgo es Doctora por la Universidad de Salamanca, donde también se Licenció en Comunicación Audiovisual y Diplomó en Trabajo Social. A partir de 2003 centra su labor profesional dentro del mundo académico, desarrollando su labor docente e investigadora tanto en el ámbito privado, IE University, como público, Universidad de Valladolid (2011-2014, Periodismo) y la Universidad de Salamanca (2003-2011) donde actualmente es profesora en el Departamento de Sociología y Comunicación, dentro del área de Comunicación Audiovisual y Publicidad. Sus líneas de investigación actuales giran en torno al diseño y construcción de los nuevos contenidos mediáticos multipantalla, nuevas narrativas hipermedia-transmedia, (ficción y no ficción-documentales interactivos), y periodismo inmersivo, así como también son fruto de su interés investigador los usos de las Nuevas Tecnologías dentro del contexto comunicacional-ciberperiodismo, y la ciberdemocracia. En todos ellos ha publicado diversos artículos en varias revistas indexadas, y capítulos de libros.

**CV 2:** es Doctora por la Universidad de Salamanca y Licenciada en Periodismo por la Universidad de Valladolid. Obtuvo el título de Máster en Comunicación e Industrias

Creativas por la Universidad de Santiago de Compostela. Sus líneas de investigación se centran en el estudio de los nuevos formatos periodísticos en el escenario digital, los documentales interactivos, el ciberperiodismo, el periodismo inmersivo y las narrativas transmedia, de ficción y de no ficción.

063 - **Comunicación y Salud 2.0: Cuidados informales en pacientes con marcapasos** – Antonio López Villegas - Grupo de investigación CTS-609, Implicación Social de la Medicina Crítica y de Urgencias. Hospital de Poniente, Almería, España e Instituto de Medicina Clínica, Facultad de Ciencias de la Salud, Universidad de Tromsø, Tromsø. Noruega – antoniolopezvillegas@andaluciajunta.es; y Daniel Catalán Matamoros – Departamento de Periodismo y Comunicación, Universidad Carlos III de Madrid, Madrid, España y Grupo de Investigación CTS-451, Ciencias de la Salud, Universidad de Almería, Almería, España

Introducción: La tele-comunicación o comunicación remota aplicada al seguimiento de pacientes con marcapasos cardíacos se ha incrementado en la última década. Sin embargo, no existen estudios a largo plazo basados en los cuidados informales donde se analicen las diferencias entre los sistemas de comunicación remota con los sistemas tradicionales de seguimiento en la consulta de los hospitales.

Objetivo: Evaluar la carga de trabajo y los costes asociados a los cuidados informales de pacientes monitorizados a través de los sistemas de comunicación remota.

Métodos: Se trata de un ensayo clínico controlado y no aleatorizado, con recogida de datos a los 5 años tras el implante del marcapasos y desde la perspectiva de los cuidadores informales. Se administró la Encuesta sobre Discapacidades, Autonomía personal y situaciones de Dependencia para obtener información sobre las características demográficas y sociales, tiempos y tipos de cuidados, dificultades en la prestación de servicios, estado de salud, económicos y familiares o de ocio que dichos cuidados tienen sobre las personas que realizan esta labor.

Resultados: Tras cinco años de seguimiento, 55 usuarios con marcapasos finalizaron el estudio. De los cuales, 50 informaron ser ayudados por un cuidador, 18 de ellos estaban incluidos en el grupo de comunicación remota y 32 en el grupo de comunicación convencional de seguimiento en el hospital. En general, las mujeres representaron el 96.0% de los cuidadores informales. La edad media fue de 63 años (p=0.83). El 88.0% de los cuidadores manifestaron prestar sus servicios entre 6 y 7 días por semana.

Conclusiones: Los resultados confirmaron que no hubo diferencias significativas entre los cuidadores informales incluidos en ambos grupos de seguimiento en relación a las características basales, carga de trabajo y el tiempo empleado en los cuidados.

**Palabras-clave:** Costes; Carga de trabajo; Comunicación remota; Cuidados informales; Marcapasos; Telemedicina.

062 - **El emplazamiento de producto como transmisor de valores de marca: El caso de 3 marcas Premium del sector del automóvil (Lexus, Mercedes y BMW)** – Alicia Martín García – Universidad de Málaga – alicia.martin@uma.es

Objetivo: El objetivo general de la presente investigación se resume en la descripción y valoración del emplazamiento de producto como vehículo transmisor y reforzador de los valores de las marcas emplazadas.

Metodología: Se recurre a fuentes documentales (análisis de material bibliográfico, hemerográfico y online), “entrevistas enfocadas” con diversos expertos que han trabajado en el ámbito del emplazamiento en los últimos treinta años y al análisis de contenido, con objeto de estudiar cómo las marcas seleccionadas (Lexus, Mercedes y BMW) transmiten sus valores y su filosofía empresarial a través de la técnica. Para ello, hemos realizado un análisis del principal proyecto cinematográfico en el que ha participado cada marca en los últimos años. La metodología de este análisis de contenido ha sido la propuesta por Méndiz (2001, 89-100), en el que establece una metodología aplicable genéricamente a los emplazamientos.

Descripción: La técnica publicitaria emplazamiento de producto existe desde los orígenes del cine y alcanza su consolidación en 1991 tras la creación de ERMA, que regula la técnica y supone la máxima profesionalización. Actualmente, y debido a la saturación de la publicidad convencional, esta técnica alcanza su mayor esplendor al aparecer las marcas en un entorno sin competencia y como elemento natural de la trama, transmitiendo y reforzando los valores de marca de una manera no invasiva. Analizamos 3 marcas Premium del sector del automóvil (el más frecuentemente emplazado) y como transmiten su filosofía de marca en un contexto narrativo que ofrece credibilidad a su discurso.

**CV:** En la actualidad es docente de Marketing en la carrera Administración de Empresas de la Universidad EADE, así como investigadora del Grupo Nuevas Formas Publicitarias de la

UMA y profesora de Marketing Estratégico de la Facultad de Comercio de la Universidad de Málaga. Es licenciada en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Málaga y Doctora en Comunicación Organizacional por la misma Universidad. También ha realizado un Master en Publicidad y Comunicación por el Instituto Internacional de Marketing. Es autora del libro Soñando sobre ruedas, de diversos artículos en revistas científicas y es ponente habitual en congresos internacionales de comunicación.

061 - **"Las Mijas" Una estrategia de comunicación digital para la promoción y prevención de los derechos sexuales y reproductivos de los adolescentes y jóvenes en Norte de Santander, Colombia** – Valeria Carolina Polo Robles - Universidad de Pamplona programa de Comunicación Social Cúcuta- valeria99100109871@gmail.com y Luz Karime Poveda Monsalve - Universidad de Pamplona programa de Comunicación Social Cúcuta - karimepoveda9@gmail.com

Según el UNFPA en Colombia la edad promedio de acceso a información sobre sexualidad es de 16 años. Los adolescentes no reciben educación sobre salud sexual y reproductiva, esta desinformación los pone en una situación de vulnerabilidad y los hace más propensos a contraer enfermedades de transmisión sexual y a los embarazos no deseados.

De acuerdo a lo anterior surgió la necesidad de crear un proyecto con el objetivo de generar una estrategia de comunicación digital para la promoción y prevención de los derechos sexuales y reproductivos con los adolescentes en Norte de Santander. Se realizó un diagnóstico en relación con la temática, donde se evidenciaron las problemática y las necesidades. Con esa información se diseñó una estrategia educomunicativa para la sensibilización al respecto.

La estrategia se ha implementado a través de las plataformas digitales con contenidos audiovisuales y también se han propiciado espacios presenciales y virtuales de participación ciudadana y popular. Se está realizando una metodología de investigación acción participativa con énfasis en la fenomenología, donde se desarrollan grupos focales y entrevistas cualitativas. Esta metodología nos ha permitido identificar los imaginarios formados entre los adolescentes, temas de interés y las redes sociales que más consumen.

La estrategia ha logrado un impacto positivo en el departamento. En las redes sociales de "Las Mijas" el alcance de las publicaciones ha llegado a 8,600 vistas a tan solo un mes de la publicación. En instagram se ha tenido la respuesta esperada, los jóvenes interactúan por mensaje directo sobre las inquietudes que tienen sobre sexualidad y reproducción. La proyección es que "La Mijas" sea un referente de educomunicación en la región.

La alianza estratégica es con la fundación Oriéntame que realiza PyP en derechos sexuales y reproductivos, y Punto D enfatizada en la prevención del embarazo adolescente, quienes apoyan el desarrollo del proyecto.

**Palabras-clave:** comunicación digital; derechos; sexualidad; reproducción; narrativas digitales; educomunicación

**Luz Karime Poveda Monsalve:** Estudiante de Comunicación Social de la universidad de Pamplona. Realizadora audiovisual, diseñadora gráfica, fotógrafa con formación en cine. Ha desarrollado proyectos audiovisuales como cortometrajes, documentales y video clips destacando en dirección de Fotografía, producción, cámara, edición y sonido. Voluntaria en la corporación mujer, denuncia y muévete en el área de comunicaciones, brigadas de promoción y prevención en derechos sexuales y reproductivos enfatizada en mujeres migrantes. Trabajo popular con proyección social en la Banda del Indio capacitando en producción audiovisual para redes sociales en los patios, Norte de Santander. Ponente en el VI de arte erótico. Cúcuta.

**CV Valeria Carolina Polo Robles:** Estudiante de comunicación social de la universidad de Pamplona. Experiencia en trabajo comunitario con La fuerza popular con estrategias educomunicativas en instituciones educativas de Cúcuta; y desde la academia con "La radio como herramienta para el fortalecimiento de la expresión oral". Integrante del grupo de investigación observa, desarrollado investigación en Etnoeducomunicación. Voluntaria en comunicaciones en la corporación mujer denuncia y muévete, donde realiza capacitaciones sobre identificación y atención de violencia basada en género a mujeres en los barrios en condición de vulnerabilidad en la ciudad y hace acompañamiento en brigadas de promoción y prevención en derechos sexuales y reproductivos, enfatizada en mujeres migrantes. Redactora en la revista 27° (grados) de la universidad de pamplona.

060 - **Gestión de comunidades de seguidores en canales de YouTube** – Victoria Tur-Viñes - Universidad de Alicante - España - victoria.tur@ua.es; María-José González-Río - Universidad de Alicante - España - mj.gonzalez@ua.es y Carmen López Sánchez - Universidad de Alicante - España - mc.lopez@ua.es

El objetivo planteado es identificar los indicadores que promueven la creación, el mantenimiento y el crecimiento de una comunidad de usuarios en torno a los canales de

youtubers. Se plantea un análisis de contenido de carácter exploratorio sobre una muestra de 100 vídeos, 10 de cada uno de los 10 canales con más suscriptores del ranking Socialblade en el período comprendido entre el 14 de septiembre de 2018 al 22 de febrero de 2019. El estudio permite identificar cuatro estrategias de gestión de comunidades desplegadas por los youtubers: fidelización de la audiencia, ampliación de comunidad, generación de expectación sobre futuros contenidos y la gestión particular de la pestaña Comunidad del canal. Se revelan indicadores y prácticas válidas para comprender el fenómeno de las comunidades de youtubers, un fenómeno de masas con tan solo 15 años de existencia y un crecimiento imparable.

**Palabras-clave:** Youtubers; comunidad; estrategia; fenómeno fan; videojuegos.

059 - **Uso del celular en las relaciones interpersonales de los estudiantes universitarios y su incidencia económica, caso: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo** – María Belén Bravo Avalos - Escuela Superior Politécnica de Chimborazo - maria.bravo@espoch.edu.ec; Santiago Patricio Bravo Avalos – Corporación Nacional de Telecomunicaciones – santy_rio@hotmail.com; José Luis López Salazar - Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – josel.lopez@espoch.edu.ec; María Fernanda Miranda Salazar - Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – maria.miranda@espoch.edu.ec y José Fernando López Aguirre - Escuela Superior Politécnica de Chimborazo – jose.lopez@espoch.edu.ec

La investigación tiene como objetivo determinar las interrelaciones sociales de los estudiantes universitarios a través de los celulares y su impacto económico, las revisiones de contenidos científicos permitan encausar la investigación con conceptos claros sobre la tecnología y la importancia de las relaciones interpersonales, es una investigación descriptiva y de campo debido a la forma de recolección de información en donde se refleja el impacto económico. Los datos encontrados dan cuenta que las relaciones interpersonales no solo afectan a la persona, sino a la sociedad y la economía, pues pueden convertirse las futuras generaciones en ermitaños modernos, dependientes de tecnologías con un alto costo económico, escasos lazos familiares y como resultado del estudio realizado en una universidad también se ve reflejado el desinterés en el aprendizaje incrementando el bajo rendimiento académico.

**Palabra-clave:** uso del celular; relaciones interpersonales; rendimiento académico; impacto económico.

058 - **La jerarquía protocolaria y el ceremonial en la corte española: la prelación existente en las damas de la corte de la Reina. Paralelismos con la actualidad de los festejos populares locales** – Begoña Bueno Fernández- Universidad Pontificia de Salamanca- bueno.begona@gmail.com

El Protocolo y ceremonial están presentes en todas las etapas de la historia de la humanidad actuando como instrumentos de comunicación no verbal que transmiten mensajes de jerarquía y poder a sus destinatarios sociales. La vida en la corte española es referente de ceremoniales, símbolos y signos identitarios, que atesoran parte de nuestra historia así como buena parte del patrimonio artístico y cultural. Del mismo modo, es ejemplo del protocolo solemne y de la etiqueta. El protocolo de la corte Española fue introducido por el emperador Carlos V trasladando el que aplicaba la Casa de Borgoña. Todos los actos se desarrollaban al amparo de normas inquebrantables y escritas. De este modo, cada miembro de la corte sabía exactamente dónde y en qué orden se debía sentar, el tratamiento que debía recibir así como se debía servir en la mesa. Del mismo modo, existía una corte de personalidades con funciones específicas reguladas por el protocolo que debían cumplir las normas con disciplina.

De entre los múltiples campos de estudio que se abren al respecto, en esta ocasión, nos detenemos en la investigación de unas determinadas figuras: las damas de la reina y las damas al servicio particular de la reina. ¿Quiénes eran? ¿Qué función tenían? ¿Qué requisitos debían cumplir? ¿Cuál era su papel en el ceremonial de palacio? Del mismo modo, se analiza como los patrones de conducta que se crearon con las prelaciones protocolarias que existían entre las anteriores figuras, se siguen recreando en la actualidad, por medio de las fiestas populares locales, patrimonio cultural de las distintas regiones de España.

**Palabras-clave:** protocolo; ceremonial; corte; damas; jerarquía; norma.

**CV:** Begoña Bueno Fernández es Doctora en Comunicación por la Universidad Pontificia de Salamanca y Premio Extraordinario de la Licenciatura en Publicidad y Relaciones Públicas.

057 - **Realidad Aumentada como herramienta interactiva en medios impresos: estudio de tres diarios del continente americano** – Wellington Remigio, Villota Oyarvide – Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – Wellington.villota@cu.ucsg.edu.ec

La innovación tecnológica transmuta los procesos interactivos en las sociedades, con impacto en la comunicación. Con Internet y la telefonía móvil han surgido novedosas formas de buscar, procesar y difundir la información, una práctica que ha transformado el modelo comunicativo de los medios tradicionales, siendo la prensa impresa uno de los más afectados. En este contexto, la Realidad Aumentada –RA-, que complementa la percepción e interacción con el mundo real y permite al usuario aumentar su entorno con información adicional generada por la computadora, puede ser eficaz para acrecentar la interactividad de los usuarios con los medios de comunicación impresos. Con su apoyo, el consumo y venta de periódicos podría sostenerse por algunos años más, generando ganancia, o por lo menos un punto de equilibrio.

Esta ponencia expone el modo en que tres diarios del continente americano emplean la RA como herramienta interactiva en los medios de comunicación impresos. El estudio se fundamentó en Topeka Capital-Journal (noreste de Kansas, Estados Unidos), Burnaby NOW (Canadá) y el Kids News (Argentina), que incluyen RA en sus publicaciones. Se concluye que los rotativos objeto de análisis se suman a este proceso de renovación y reinvención del ecosistema mediático y su experiencia en la aplicación de la RA está motivada por las transformaciones tecnológicas -desde el punto de vista infraestructural- y culturales y sociales -desde la óptica superestructural-, lo cual no sólo trastoca los pilares de la profesión, sino también la estabilidad y supervivencia de las empresas periodísticas a las que pertenecen esos medios.

**Palabras-clave:** Realidad Aumentada; periodismo impreso; interactividad; tecnología; dispositivos móviles

**CV:** Licenciado en Sistemas de Información, Diplomado superior en modelos educativos y gestión curricular, Magister en Diseño y Evaluación de Modelos Educativos, Doctor en Ciencias de la Comunicación Social, Universidad de la Habana Cuba, docente e investigador del área de comunicación multimedia e interactiva, con experiencia en Diseño y desarrollo web, desarrollo multimedia, desarrollo de interactivos, realidad aumentada, realidad virtual y otras Tecnologías audiovisuales aplicadas en Comunicación social y Educación superior de la facultad de Artes y Humanidades de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Director del Instituto de Investigación e Innovación en tecnología y producción de la universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Educador certificado de Google Nivel 1 y 2. Certificado cómo desarrollador de videojuegos en el motor Unity 3D. Ponente en Congresos Internacionales en Ecuador, Cuba, Argentina y Estados Unidos. Ganador del 1er lugar como docente tutor en el concurso Galardones Nacionales 2017, en la Categoría Tecnologías de la Información y Comunicación, convocado por la Secretaría de Educación, Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), con el proyecto "Aplicación basada en juegos para el aprendizaje de habilidades lingüísticas con realidad aumentada".

056 - **Medios de comunicación en la Web: un análisis de los cibermedios de Ecuador y Colombia** – Mayra Paola Gonzales-Córdova – UTPL – mpgonzales@utpl.edu.ec y Ana Gabriela Rojas Bastidas- UTPL- agrojas1@utpl.edu.ec

Este trabajo de investigación tiene como objetivo analizar la morfología de los medios de comunicación en la Web, centrando la atención en el caso de los cibermedios de Ecuador y Colombia. Se realizará un análisis comparativo de la evolución de estos medios. Para ello se ha tomado como muestra de estudio a seis medios, entre los que cuentan medios tradicionales con su versión online (prensa, radio y televisión) y también los denominados medios digitales, que corresponden a cada uno de los países caso de estudio.

La investigación se realizará durante una semana compuesta utilizando una metodología mixta (cualitativa y cuantitativa) con el propósito de analizar las caracterísiticas de los cibermedios: arquitectura de la información de los sitios Web, accesibilidad, hipertextualidad, multimedialidad interactividad, entre otros. Los medios seleccionados para el estudio son: El Comercio, El Universo, La Hora, Ecuavisa, Radio Sonorama y La República; y de Colombia El Tiempo, El Colombiano, Caracol Tv, Caracol Radio, Las Dos Orillas y El Espectador.

Esta investigación permitirá analizar la influencia que, sin duda, Internet ha tenido en la evolución de la comunicación humana, así como la manera en la que los medios tradicionales se han adaptado a estos cambios, y que, por otra parte, han exigido que los periodistas cambien sus estrategias a la hora de informar. “El impacto de las tecnologías está alterando en profundidad las bases y entorno del periodismo en el contexto digital” (De Lara González y Arias Robles, 2016, p.23). Los cibermedios exigen una reinvención del periodismo en todos sus aspectos. Ahora tenemos c bermedios cada vez más veloces, multimedias, hipertextuales con acceso a una cantidad de información permitiendo al usuario nuevas dinámicas y contenido.

En términos generales, y en el marco de la investigación se puede concluir que los cibermedios cuentan con herramientas que permiten una mejor interacción con el usuario. Los medios que están en estas plataformas digitales y que son caso de estudio, utilizan contenidos distribuidos en diferentes formatos: archivos, fotografías, archivos de videos y

de audios, entre otros. Una de las dinámicas más relevantes en los medios investigados, y que permiten encontrar información de forma fácil son las noticias destacadas y noticias de portadas, es decir todas estas prácticas conectan a los usuarios y los mantienen en los sitios web. Los cibermedios investigados cumplen con parámetros de accebilidad, cuentan con espacios de fácil acceso, es decir los usuarios pueden entrar a los sitios de forma sencilla y navegar. El usuario, que en un prinicipio era un simple consumidor de información, hoy lo observamos, sobre todo en las redes sociales, compartiendo, creando, comentando, es decir, es este ciudadano digital que se ha convertido gracias a la Web 2.0 en la persona que decide sobre la información que necesita consumir y puede producir.

**Palabras-clave:** Cibermedios, Medios Digitales, Ecuador, Colombia, Web.

055 - **Cine, transformación urbana y reconstrucción del espacio público** – José Ignacio Lorente - Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea - eneko.lorente@ehu.eus

El espacio urbano es el objeto de una doble producción en la que tanto su configuración como espacio construido y urbano, como su dimensión simbólica y ciudadana se hallan íntimamente relacionadas. A lo largo del pasado siglo, las ciudades industriales desarrollaron un programa urbano basado en la productividad y el crecimiento, hasta que se produjo la crisis estructural de los años setenta. Las metrópolis modernas concebían la ciudad como un proyecto holístico bajo los imaginarios de una máquina productiva o de un organismo vivo, según la inspiración racionalista o humanista que respectivamente los sustentaba. Sin embargo, tras la crisis, las ciudades se vieron inmersas en profundos procesos de regeneración urbana con el fin de adaptarse a los retos surgidos del nuevo contexto postindustrial y a la progresiva globalización y deslocalización de los recursos financieros y productivos. A partir de este momento, las ciudades transforman el programa urbano y la comunicación estratégica hacia la identificación de oportunidades en el concurrente mercado global de ciudades donde compiten para atraer visibilidad, liderazgo e influencia, pero a costa de fragmentar y dispersar el tejido urbano y ciudadano. El cine nace y desarrolla sus recursos narrativos coincidiendo con el auge de la ciudad moderna y a lo largo de este periodo ha puesto en escena las transformaciones urbanas generando nuevas formas de representación y de sens bilización de la experiencia ciudadana en el espacio público. El trabajo parte de la idea de que la mirada fílmica no representa un mero posicionamiento visual ante el espacio urbano, sino más precisamente una búsqueda de sentido que compromete tanto a la figura de la enunciación como al propio espectador. El análisis de las narrativas fílmicas que, como las denominadas sinfonías urbanas de entreguerras o las derivas postmodernas, han tomado las ciudades en proceso de transformación como objeto privilegiado de representación, trata de identificar el pensamiento y los imaginarios que sustentan la forma urbana contemporánea.

**Palabras-clave:** cine, ciudad, narrativa, regeneración urbana.

054 - **Resistencias rurales en la ciudad: El aporte de la mujer en la transmisión oral del conflicto territorial en la comunidad ancestral la Toglla** – Zaida Verónica Almeida Gordón- Universidad Central del Ecuador- zvalmeida@uce.edu.ec

La ponencia relata los principales sucesos del proceso de resistencia territorial frente al tráfico institucionalizado de tierras en la comunidad ancestral la Toglla, ubicada en las faldas del volcán inactivo Ilaló, del Distrito Metropolitano de Quito-Ecuador. Para lo cual, partiendo de la historia de vida de Rosa Cabrera, una de las principales representantes del conflicto, se trazará una suerte de genealogía, en donde su vida cotidiana es parte del tejido social de un proceso histórico de organización. Es decir, se abordarán los principales actores sociales del conflicto, así como el sentido cultural de sus acciones, en tanto, prácticas políticas que buscan reconstruir y recapitular desde la memoria y la oralidad de una de las hijas de la montaña.

Por ende, primero se intenta comprender los elementos que contribuyeron a generar la tensión orientada al surgimiento de una causa considerada de bien común. Segundo, se aborda la violencia generada por parte de los traficantes de tierras y el Estado. En un tercer momento se esboza, la transformación de un orden hegemónico, por una relación política comunitaria, traducida en un proyecto de vida y de defensa del Ilaló. En consecuencia, la intención de entrever la voz femenina y su rol en la historia colectiva por la defensa de su patrimonio natural, va más allá del intento de hurgar una lucha popular, porque en el camino nos encontramos no sólo con un conflicto de carácter social, sino de identidad y de espiritualidad, desde ese sentido el espacio físico junto al imaginario de lo femenino y masculino cobra una dimensión sagrada.

**Palabras-clave:** Memoria colectiva, oralidad, mujer, conflicto territorial.

053 - **Dime a quién sigues y te diré quién eres. Análisis de la construcción de redes en Twitter de tres movimientos indígenas colombianos** – Eduardo César Augusto Muro Ampuero - Universidad de

Bonn - S5edmuro@uni-bonn.de

En los meses de marzo y abril del presente año (2019) miembros de las comunidades indígenas colombianas del Cauca, a través del Concejo Regional Indígena del Cauca, y con el apoyo de otras organizaciones sociales colombianas y de otras comunidades indígenas, se congregaron y bloquearon una parte de la carretera más grande de América Latina, la Panamericana. Estas movilizaciones no fueron simples paros o simples bloqueos, como fueron catalogadas por algunos medios de comunicación, sino que fueron denominadas por los propios indígenas como “Minga”. Pero la Minga no es solo eso. Es el trabajo colectivo de la comunidad para la comunidad, es el reflejo de las cosmovisiones de las comunidades indígenas, las cuales sitúan al ser humano en una estrecha relación con el medio que les rodea.

En dicho contexto, esta investigación se sitúa en las relaciones y en la construcción de redes que algunas organizaciones del movimiento indígena colombiano construyen en Twitter. En ese sentido, se analiza la construcción de redes de tres organizaciones indígenas colombianas (el Concejo Regional Indígena del Cauca, el Concejo Regional Indígena de Caldas y la Organización Nacional Indígena de Colombia) a través de las cuentas que ellas siguen en Twitter. Así, se explora cómo estas organizaciones construyen sus redes en Twitter y se determina si es que estas redes online pueden equipararse a las redes offline de estas tres organizaciones.

Teniendo en cuenta la relación entre el espacio y el espacio público en el mundo online y en el mundo offline, se considera, por lo menos para estos casos, que hay una relación interindexical bastante presente en el caso de las cuentas de las tres organizaciones indígenas. Así, los resultados muestran una gran variedad de cuentas que pueden dividirse en: ecología mediática, sociedad civil, sociedad política, esfera económica y ciudadanía.

**Palabras-clave:** Cauca; movimiento indígena; Minga; networking; espacio público.

**CV:** Eduardo César Augusto Muro Ampuero: es magister en Estudios del Discurso por la Universitat Pompeu Fabra (2017) y bachiller en Comunicación por la Universidad de Lima (2016). Las investigaciones realizadas para obtener ambos títulos se centraron en la relación entre Twitter y las protestas en contra de una ley de flexibilidad laboral especial para jóvenes (Ley Pulpín) que se llevaron a cabo a fines del 2014 y comienzos del 2015 en el Perú. En la actualidad cursa el máster en Estudios Culturales de Latinoamérica en la Universidad de Bonn. Ha trabajado como asistente de investigación en el Instituto de Investigación Científica de la Universidad de Lima en proyectos relacionados con la comunicación, la política, la juventud y la educación. Sus líneas de investigación actuales son: comunicación política, activismo político, decolonialidad, medios y sociedad, y análisis del discurso.

052 - **Análisis de términos acuñados por políticos usados en titulares y tags de medios de comunicación peruanos** – Mercedes, Palomino Gonzales - Universidad de San Martín de Porres (Perú) - mpalominiog@usmp.pe y Carolina, Arrunátegui Matos - Pontificia Universidad Católica del Perú (Perú) - carolina.arrunategui@pucp.pe

En un contexto de sobreabundancia informativa como el actual, se exige del periodismo político una marcada rigurosidad para construir una opinión pública informada. No obstante, debido al l bre mercado en el que se desarrolla, su actuación está muchas veces enmarcada en la búsqueda del éxito económico, lo que empuja a las empresas de comunicación a la necesidad de presentar como parte del carril informativo aquello que sea espectacular y novedoso a la vista de las audiencias. Los actores políticos no solo han aprendido a ceñirse a esas reglas, sino que también han hecho suyos ya el lenguaje y los formatos de los medios para hacer más efectiva su presencia y sus intereses en esta. Esta ponencia se centra en analizar lexicológicamente algunos términos políticos acuñados por políticos que han sido utilizados irreflexivamente, precisamente por su espectacularidad, en medios de comunicación peruanos.

**Palabras-clave:** comunicación política; infoentretenimiento; análisis lexicológico; medios de comunicación; titulares; tags.

**Bio de autoras: Mercedes Palomino Gonzales** es Máster en Guion de Cine y Televisión por la Universidad Carlos III de Madrid y licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad San Martín de Porres de Perú (USMP). Actualmente trabaja como periodista en la Agencia Efe en Lima y es profesora investigadora de la Escuela de Ciencias de la Comunicación de la USMP. Sus investigaciones están relacionadas con el periodismo y los medios de comunicación.

**Carolina Arrunátegui Matos** es Magíster en Lingüística y Magíster en Estudios Culturales por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP).Es profesora del Departamento de Humanidades de la PUCP, sección de Lingüística. Sus investigaciones están relacionadas con el análisis del discurso de los medios de comunicación desde una perspectiva crítica e interdisciplinaria.

051 - **La gestión de marca desde un enfoque cultural. Estudio de casos de marcas de gran consumo que operan en el mercado español** – Paloma Sanz-Marcos —Universidad de Sevilla — palomasanz@us.es

La relación entre las marcas y la cultura no es algo nuevo para los gestores de marca. Partiendo de una situación de tensión social caracterizada por las ansiedades y los deseos vitales de una sociedad, la gestión de marcas basadas en el modelo de branding cultural, permite construir marcas que consiguen absorber y reflejar la cultura que les rodea convirtiéndose en contenedoras de mitos identitarios que aprovechan los publicitarios para elaborar mensajes atractivos para sus audiencias. Este enfoque, ideado por Douglas B. Holt (2004), propone trabajar en la naturaleza colectiva de la marca a través de su interacción con las situaciones cotidianas y su relación con el entorno cultural que le rodea. Esta comunicación se propone analizar los casos de Campofrío, valorada como la compañía más elegida por los españoles en el ranking de marcas de Gran Consumo según Brand Footprint 2018 y el caso de IKEA, reconocida por el Foro de Marcas Renombradas como una de las marcas más reales y coherentes entre sus consumidores. A través de un análisis del discurso de todas las acciones publicitarias emitidas en televisión desde 2008 hasta 2018 de ambas firmas, los resultados indican que, en efecto, estas marcas consiguen publicitarse como marcas icónicas que han sabido aprovechar las tensiones y disrupciones sociales que viven los españoles tales como el feminismo, la fuga de cerebros o la polaridad política, para emitir un mensaje relevante y atractivo para los potenciales consumidores.

**Palabras-clave:** Branding cultural; icono; cultura; mito; Campofrío; IKEA.

050 - **Representaciones sociales sobre la mujer migrante venezolana en territorio de frontera** – Nini Marcela Bonett – Universidad Francisco de Paula Santander y Catalina Camargo Pardo – Universidad de Pamplona - camargo.catalina269@gmailcom

La migración hoy es uno de los temas más importantes en las agendas políticas, sociales y económicas del mundo. Colombia y Venezuela son países históricamente reconocidos como hermanos, comparten un poco más de 2 mil 200 kilómetros de frontera, actualmente la crisis social humanitaria que atraviesan se entrecruza con el declive del desarrollo económico venezolano, situación que ha dejado como resultado la movilización de aproximadamente 45 mil venezolanos (Migración Colombia, 2018). Comprender las representaciones sociales que tienen en la frontera sobre la mujer migrante venezolana; es una prioridad para el territorio, por ello, a través de una entrevista se logró compilar las dinámicas en cuanto a la representación que se tiene. La mujer actualmente se concentra en el escenario de la migración, por ello es percibida como sujeto vulnerado, denigrada, afectada en su condición familiar como esposa e h ja, con pocas oportunidades de empleo que le permitan ascender socialmente y mostrar sus conocimientos y capacidades. En este sentido, los medios de comunicación han permitido mostrar esa realidad de la migración venezolana, sin embargo, en el caso de la mujer migrante no se ha visibilizado su condición y transformación social en aras de mejorar su vida y la su familia. En conclusión desde la realidad del objeto de estudio se encontró un señalamiento y discriminación constante, en donde se vulneran los derechos desde su contexto laboral solo se piensa en una rol doméstico y sexual lo que indica un incremento de la xenofobia y desigualdad en la región. Esta inventigación permitirá propiciar espacios de discusión que permita la reflexión sobre la importancia del fenómeno de la mujer migrante venezolana, para así contribuir a la transformación de la realidad de los imaginarios de los habitantes de frontera a partir las dimensiones sociocultural, historicosocial, hermenéutica y personal donde sea posible analizar las realidades del contextos.

**Palabras-clave:** mujer, frontera, sociocultural, historicosocial, hermenéutica y personal.

049 - **Concentración, regulación y control: Una mirada a los medios de comunicación en Ecuador** – Ketty Daniela Calva Cabrera – Universidad Nacional de Loja – ketty.calva@unl.edu.ec; María Isabel Punín Larrea – Universidad Técnica Particular de Loja – mipunin@utpl.edu.ec, Diana Elizabeth Rivera Rogel - Universidad Técnica Particular de Loja - derivera@utpl.edu.ec

Esta comunicación analiza desde una perceptiva b bliográfica y cronológica las políticas de regulación y control de los medios por parte de los gobiernos de América Latina, centrándose de manera particular en Ecuador y las políticas implementadas entre 2007/2017, en la década presidencial de Rafael Correa. El mapa mediático ecuatoriano hasta el 2017 se caracterizó por una alta concentración monopólica, que pretendió ser diluida con la puesta en marcha de la Ley Orgánica de Comunicación (LOC-2013) y con la creación de más de una docena de medios públicos que compiten por una audiencia cuyas posibilidades de conexión a la Red van en aumento. Desde una perceptiva estadística se analizan los niveles de cercanía de los medios digitales privados: www.ecuadorinmediato.com, www.larepublica.ec, www.planv.com.ec, y de los digitales públicos www.mediospublicos.ec, www.andes.info.ec y www.elciudadano.gob.ec, tomando

en consideración las visitas y seguidores de Facebook y Twitter, redes sociales más populares del país (Mintel, 2018). Se evidencia una disminución mínima en el número de medios activos, una escasa participación de los medios públicos y la activación del sector mediático empresarial como un actor más del escenario político en el país.

**Palabras-clave:** Medios, regulación y control, Ley de Comunicación, periodismo digital.

048 - **Campo Semiótico del Vestuario Indígena; Fuente De Comunicación y Tradición Cultural En Contexto Mapuche Chileno** – Ingrid Llamin Huenulaf-Universidad Austral de Chile-millarayll@gmail.com

La semiótica social concibe la cultura como un sistema de información (Halliday, M. 1978:235) dentro de este contexto vamos a asumir que la comunicación humana, se rige por una serie de normas y reglas que dan orden al intercambio de significaciones y sentidos, lo que claro requiere de un sistema que lo haga posible. En este caso, consideraremos al sistema de significaciones presentes en el vestuario indígena mapuche.

En el contexto social una de las prácticas de sentido de la sociedad mapuche que permanecen en el tiempo y que podemos reconocer como un signo visible de identificación cultural de sus miembros, es su vestuario, el que es concebido como un sistema expresivo, compuesto por un conjunto de piezas indumentarias y de adornos, que poseen una pauta de uso y es reconocido como tradicional e históricamente registrado en la cultura. Su existencia y uso posee una data de 1.350 años (Brugnoli y Hoces, 1995), y que a pesar la temática del vestuario mapuche ha sido abordada por estudios están más bien, se han abocado a la estética e iconografía de los artefactos textiles confeccionados para la indumentaria mapuche, invisibilizándose el contexto de dominio al que se ve enfrentada la sociedad mapuche en su acción de vestir, desconociéndose hoy el grado de vigencia de los códigos culturales relacionados con su vestimenta, así como la existencia de transformaciones de las prácticas de uso del vestuario y sus resignificaciones.

**Palabras-clave:** semiótica; comunicación: vestuario; ideologías; sistema; identidad.

**CV:** Ingrid Llamin Huenulaf: Estudiante de Doctorado en Comunicación de la Universidad Austral de Chile, Magister en Ciencias de la Comunicación, Universidad de la Frontera (2017), Magister en Psicología, Universidad de la Frontera (2010), Licenciada en Educación y Profesora en Educación Básica con especialización en Educación Intercultural, Universidad Católica de Temuco (2004). Actualmente Encargada Nacional del Programa de Educación Intercultural e Indígena de la Corporación Nacional de Desarrollo Indígena, CONADI. Es integrante del equipo de investigación del Centro de estudios humorísticos Jaüja.

047 - **La revista digital como herramienta de sistematización de los procesos fotográficos en Norte Santander, Colombia** – S bia Daniela Guerrero García - Universidad de Pamplona programa de Comunicación Social Cúcuta- sibiaguerrero@gmail.com y Javier Enrique Suescun Duarte Universidad de Pamplona programa de Comunicación Social Cúcuta - xavieren@gmail.com

La fotografía nace en un momento particular del desarrollo de la sociedad, es un producto de los adelantos científicos y tecnológicos que se ha propiciado a lo largo de casi doscientos años y que ha contribuido a casi todas las ramas del saber. “Esta es considerada una de las herramientas más efectivas en el campo de la comunicación, es la posibilidad de expresar visualmente sentimientos, ideas y conceptos” Roland Barthes

En el departamento Norte de Santander hay un gran interés por las artes audiovisuales; quienes construyen imágenes que se enmarcan en sentimientos, emociones, vivencias y representaciones de la realidad. Estas manifestaciones icónicas son el resultado de infinidad de técnicas, conceptos, e interpretaciones que se convierten en la esencia de la cultura del un territorio que se manifiesta en imágenes que resguardan el presente y se convierten en la memoria para futuras generaciones.

La revista Escotoma es un proyecto de publicación digital fotográfica que surge como un escenario de interacción, socialización y análisis de las artes audiovisuales, que permite sistematizar los procesos académicos de estudiantes de Comunicación Social de la Universidad de Pamplona, de otras instituciones de la región, egresados y profesionales del área audiovisual, para así consolidar la primera revista digital fotográfica de la región norte santandereana.

El concepto de E- Zine o revista Electrónica emerge como una oportunidad para que las publicaciones tenga impacto a nivel mundial, pues estar en la red y tener la facilidad de ser compartida por los medios sociales, hace que sea de fácil acceso para todos los cibernautas interesados en las artes audiovisuales. Estas publicaciones permiten que las manifestaciones artísticas y la cultura se unan en un archivo para la memoria audiovisual de Norte de Santander.

**Palabras-clave:** Comunicación digital: fotografía digital: sistematización: memoria: identidad: territorio.

**CV Sibia Daniela Guerrero García:** Estudiante de Comunicación Social de la universidad de Pamplona, Diplomado en Convergencia Paz y Frontera. Experiencia en liderazgo juvenil y trabajo comunitario en el reasentamiento de Gramalote desarrollando proyectos de formación en Comunicación Popular y apoyo a estrategias de comunicación para el desarrollo. Integrante del grupo de investigación observa, desarrollado investigaciones en temas de educomunicación, memoria y patrimonio cultural inmaterial. Realizadora audiovisual y fotógrafa con formación en cine; curso IMAGINANDO NUESTRA IMAGEN – INI" Ha desarrollado proyectos audiovisuales como cortometrajes, documentales y video clips; en los que ha sido productora, guionista, directora, microfonista y camarógrafa.

**CV Javier Enrique Suescun Duarte**: Docente de la universidad de Pamplona, Magister en educación y comunicador social de la universidad de Pamplona. realizador audiovisual, guionista, fotógrafo. Reconocimiento como Mejor práctica Docente de la universidad de Pamplona. Tutor y jurado de trabajos de grado de pregrado.

046 - **¡Identifíquese! El catálogo de autoridades, la desambiguación de las firmas, y los sistemas de identificación de autor** – Mandiá-Rubal, Sara - Universidade de Santiago de Compostela - sara.mandia.rubal@gmail.com

No pocos particulares se deciden a contar su historia de vida a través de la autoedición. Lo hacen demasiado a menudo sin contar con el asesoramiento de un experto en la clasificación de información que pueda guiarlos y asesorarlos a la hora de firmar estos trabajos, y ser reconocidos y reconocibles. Y aunque se tome el caso de la autoedición como ejemplo, no es para nada el único, esta problemática también se da en la literatura científica. Con Internet, el problema de identificar correctamente y sin ambigüedades al autor de un documento, se ha agravado aún más por la cantidad de información que se alberga y la carencia de un lenguaje controlado que evite homonimias y ruidos en las recuperaciones de la información. En la actualidad, conviven: sistemas de identificación de autor por codificación numérica o alfanumérica; sistemas de perfil personal-profesional; recursos híbridos o combinados; y, los catálogos de autoridades, la herramienta clásica de identificación y normalización en la ciencia de las bibliotecas. Además de un análisis descriptivo de los citados sistemas de identificación -como recursos de búsqueda y obtención de información; y como modelo y herramienta para la autogestión del perfil profesional en la marea de información que aporta la Red-, se facilitan, a modo de cierre, algunas indicaciones para los escritores noveles, y no tan noveles, a la hora de distinguirse entre la masa de autores existente.

**Palabras-clave:** autoridad; catálogo de autoridades; edición; España; perfil profesional; sistemas de identificación.

**CV:** (Lugo, 1990). Diplomada en Biblioteconomía y Documentación en 2011, y licenciada en Documentación en 2013, en ambos casos por la Universidad de A Coruña, obtiene con esta última titulación los reconocimientos académicos "Premio a la Excelencia Académica, Universidade da Coruña" y "Premio Fin de Carrera, Comunidad Autónoma de Galicia". Con acreditada experiencia laboral en el sector de la información y la documentación, ha trabajado en la Biblioteca Universitaria Casa do Patín; en el Servicio de Documentación y Archivo de la Compañía de Radio-Televisión de Galicia; en la Biblioteca Médica Hospital da Costa; en la EXPONAV – Museo Exposición Nacional de la Construcción Naval; Senado de España; Parlamento de Galicia; Consejo Superior de Deportes; y recientemente, en el Servicio de Catalogación de Fondo Moderno para Medicina y Ciencia Naturales, de la Biblioteca Nacional de España. Master en Comunicación e Industrias Creativas por la Universidad de Santiago de Compostela en 2015, obtenía en 2019 el Grado de Doctor en el Departamento de Ciencias de la Comunicación de esta misma universidad. ORCID: https://orcid.org/0000-0003-4452-2751 Google Scholar: https://scholar.google.com/citations?user=Z5zzxWsAAAAJ ReserchGate: https://www.researchgate.net/profile/Sara_Mandia-Rubal

045 - **Implicación ciudadana de los jóvenes en el entorno digital. Uso de las redes sociales para la participación socio-política y la búsqueda de información** – Beatriz CATALINA-GARCÍA – Universidad Rey Juan Carlos – beatriz.catalina@urjc.es y Estefanía JORGE DOMÍNGUEZ – Universidad Rey Juan Carlos – e.jorged@alumnos.urjc.es

En sistemas democráticos como el español, la desafección ciudadana, especialmente entre los jóvenes, ha sido motivo de interés para la literatura académica y empíricamente demostrada en los diversos procesos electorales y en la escasa participación en el tejido social. Las formas tradicionales para incentivar la implicación socio-política, en consecuencia, no están logrando la efectividad deseada; sin embargo, lejos de desaparecer, se complementan ahora con nuevas vías digitales. Herramientas como las redes sociales son empleadas, entre otros objetivos, para consultar y divulgar información y para la difusión de asuntos que preocupan al usuario relacionadas con su entorno. Los

rasgos de horizontalidad, facilidad de acceso e inmediatez que caracterizan a las redes sociales favorecen la implicación ciudadana, aunque, como contrapunto, pueden inducir a una “pseudoparticipación” sin compromiso real.

Este trabajo, vinculado al proyecto de investigación “Redes sociales, adolescentes y jóvenes: convergencia de medios y cultura digital” (CSO2016-74980-C2-2-R) financiado por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad de España (2017-2020), se aproxima al empleo de las redes sociales que realizan los jóvenes, en su calidad de ciudadanos, desde dos enfoques diferentes aunque vinculados entre sí: por un lado, el interés por la información de actualidad y la recurrencia a estas herramientas digitales para este cometido, y, en segundo término, el grado y su forma de participación en cuestiones político-sociales que se exponen en el entorno online.

A través del diseño de un cuestionario y distribuido digitalmente entre una muestra de conveniencia de jóvenes españoles (n=280) se establece una comparativa en función de la edad y de la frecuencia diaria de uso de las redes sociales. Entre los resultados más significativos se observa, por un lado, una visión bastante optimista de los jóvenes hacia la participación ciudadana online; especialmente entre los de menor edad y entre aquellos que usan las redes sociales con más asiduidad; como consecuencia de esta perspectiva, la práctica totalidad de los encuestados recurre a estas vías digitales para consultar las noticias de actualidad.

044 - **El tratamiento mediático de la transición argentina en la prensa española de principios de 80** – Micaela Iturralde (UNMdP-CONICET) - micaelaiturralde@gmail.com y Ana Bartol Gutiérrez (Instituto de Iberoamérica, USAL) - anabartolgutierrez@gmail.com / anita1113@usal.es

Durante los últimos años, es posible reconocer un creciente interés historiográfico en el estudio comparativo de las dictaduras que gobernaron América Latina y España durante la segunda mitad del siglo XX así como sus correspondientes transiciones a la democracia. En ese marco, es posible advertir la vacancia de análisis sistemáticos que reconstruyan, desde una perspectiva trasnacional y comparada, los procesos de producción y circulación de discursos en la prensa gráfica masiva en torno a las dictaduras del cono sur y sus transiciones a la democracia.

Teniendo en cuenta esto, el presente trabajo se propone analizar el tratamiento periodístico propuesto por los principales diarios españoles, ABC y El País, en torno al fin de la última dictadura militar y el retorno a la democracia en Argentina (entre octubre de 1983 y diciembre de 1985). El énfasis estará puesto no sólo en reconocer los posicionamientos editoriales de ambos medios gráficos sino en avanzar en la comprensión de las representaciones elaboradas en torno a los principales actores políticos implicados en la transición e indagar acerca de las condiciones de producción de esos discursos periodísticos en el marco de la también recientemente recuperada democracia española.

Se considera que, por sus características y el particular contexto de producción, los diarios españoles ofrecen un punto de mira privilegiado para el análisis de la realidad política argentina de principios de los ochenta. A modo de hipótesis, se considera que la referencia a la actualidad argentina configuró una modalidad indirecta y mediada de tratamiento de cuestiones vinculadas con la democracia, el rol político de las FFAA y las violencias política y represiva que inducía también a reflexionar sobre el pasado inmediato en España. Dicho de otra manera, el interés por fin de la dictadura militar y el retorno de la democracia en Argentina devino de la función de extrapolación/paralelismo/transposición de temas y personajes que permitió su abordaje.

043 - **Análisis de la aportación de tráfico del blog a una web de turismo: generación de contenido** – Ángel Quintana Gómez – Universidad Atlántico Medio. España – angel.quintana@pdi.atlanticomedio.es; Almudena Barrientos Báez Escuela Universitaria de Turismo Iriarte (ULL). España almudenabarrientos@iriarteuniversidad.es y David Caldevilla Domínguez – Universidad Complutense de Madrid. España – davidcaldevilla@ccinf.ucm.es

En los últimos años, la generación de contenido en las páginas webs se ha incrementado por factores externos que han propiciado el fomento de los mismos. Cuando se habla de contenido, podemos distinguir diferentes tipos: por un lado el contenido informativo que da respuesta al objetivo por el que se crea la web; y por otro, el contenido divulgativo, que nace para aportar más información a los usuarios y suele profundizar en temas que se han mencionado en el contenido informativo. Este último tipo es conocido como blog y tiende a ser de mayor calidad ya que al contrario de lo que sucede con el informativo, la función del blog es la persuasión, la aportación de información extra de utilidad, que busca la fidelización del usuario en la web. Además, según el tipo de negocio que se gestione, el blog es la herramienta básica para comenzar el proceso de conversión en la web; por ejemplo, las empresas b2b que trabajan el Inbound Marketing. En las webs relacionadas con el turismo tienen la misma relevancia, ya que la conducta de los usuarios a la hora de planificar un viaje, no se reduce a buscar información objetiva como, “playas en Gran Canaria”, sino contenido que enriquezca sus viajes como, “10 actividades imprescind ble en

Gran Canaria". A partir de aquí, se analizará el tráfico de la web www.grancanaria.com y su blog. Para ello, se utilizará la herramienta de Google Analytics, teniendo acceso total a las visitas de los usuarios.

**Palabras-clave:** Blog; Generación de Contenido; Google Analytics; Internet; Turismo; Web.

042 - **La vejez como tema y el viejo como audiencia, construcción de contenidos para la web centrados en los adultos mayores** – Sandra Leal Larrarte – saleal@uniquindio.edu.co - Universidad del Quindío, Lilia Inés López – liliai@uniquindio.edu.co - Universidad del Quindío y Martha Estela Pérez –meperez@uacj.mx - Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Ocuparse de los contenidos audiovisuales de la televisión, la web o del streaming no es un tema banal, su importancia radica en hacer uso de la capacidad de comunicar que estos medios tienen: comunican más que ideas, emociones, a la vez que fagocitan la comunicación de quienes los consumen (Barbero, 1992). Tanto en México como en Colombia la población mayor está aumentando (DANE, 2018; INEGI, 2015), en cada uno de los países mencionados alcanzan a ser casi el 11% del total, siendo el segmento poblacional que más crece y el que menos presencia tiene en los medios, pero además el que más estigmas sostiene (Leal, López y Rodríguez, 2018). Los medios, como educadores, deben apoyar el enriquecimiento personal y ayudar a las personas mayores, así como a los que se acercan a ella (que somos todos) a aprender a tener un envejecimiento activo sin caer en generalizaciones ni estereotipos (Guía de medios para la vejez, 2013). Esto no quiere decir que no se haya tratado el tema de la vejez, novelas como La abuela (1979) o Señora Isabel (1993) lo trabajaron muy bien. No obstante, aún falta decir mucho sobre cómo envejecen los colombianos y los mexicanos, especialmente las mujeres que son la población más vulnerada tanto en la vida real como en las tramas de las telenovelas. Por esta razón se propone exponer la importancia de crear contenidos para la Web en los que se reconozca al adulto mayor no sólo como audiencia potencial sino como sujetos que se reflejen en las historias de manera activa y protagónica para que el imaginario colectivo conforme nuevos esquemas de pensamiento.

**Palabras-clave:** adulto mayor, telenovela, producción audiovisual, creación, contenidos.

**Sandra Leal Larrarte:** Doctoranda en Literatura, mágister en ciencias de la comunicación. Docente de planta del programa de Comunicación social en la Universidad del Quindío (Colombia) desde el 2006, líder del grupo de investigación Semióticas de Ficción, SEMIFIC, inscrito en Colciencias. Libros publicados: Los X-Men: Semiótica y Utopía (2014), Pregenéricos de las Televonevas (2015), Televisión y Adulto Mayor (2017), Internet y Adulto Mayor (2018), Formas de Simbolización Urbana: Armenia y Ciudad Juárez (2018).

**Lilia Inés López Cadozo:** Mágister en Educación, docente del programa de Gerontología en la Universidad del Quindío (Colombia) desde el 2011. Investigadora del grupo Semióticas de Ficción, SEMIFIC. Libros publicados: Educación sexual en la básica primarida (2016), Televisión y Adulto Mayor (2017), Internet y Adulto Mayor (2018).

**Martha Estela Pérez:** Doctora en Ciencias sociales, docente del programa de Trabajo Social en la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (México) desde el 2002. Investigadora del grupo Estudios de Discurso, Cultura y Género. Libros publicados: Mujeres de Arena (2015), Mujeres indígenas, gobierno y comunidad: El caso de mujeres tarahumaras en Ciudad Juárez, Chihuahua (2016), Formas de Simbolización Urbana: Armenia y Ciudad Juárez (2018).

041 - **Metodologías y modelos de información para el seguimiento de la acción de los responsables de los gobiernos locales y la rendición de cuentas** – Nùria Simelio – Universitat Autònoma de Barcelona – Nuria.Simelio.Sola@uab.cat, Amparo Moreno Sardá – Universitat Autònoma de Barcelona – Amparo.Moreno@uab.cat, Pedro Molina Rodríguez-Navas – Universitat Autònoma de Barcelona – Pedro.Molina@uab.cat y Francisco-Javier Herrero-Gutiérrez – Universidad de Salamanca – javiherrero82@usal.es

Esta comunicación presenta un resumen de la última oleada realizada dentro del proyecto "Metodologías y modelos de información para el seguimiento de la acción de los responsables de los gobiernos locales y la rendición de cuentas" (I+D+I 2016-2018 CSO2015-64568-R (MINECO/FEDER).

A través de este proyecto, se ha analizado el nivel de transparencia a partir de una metodología probada, de corte eminentemente cuantitativo y que forma parte del Mapa InfoParticipa (http://mapainfoparticipa.com/index/home/). Dicha metodología se divide en varios indicadores para medir la transparencia de los gobiernos locales, así como su rendición de cuentas. Los indicadores (un total de 52) se dividen en 2 grandes bloques. El primero de ellos (transparencia de la Corporación) se centra en saber quiénes son los responsables políticos, saber cómo se gestionan los recursos colectivos y económicos (presupuestos, salarios, contrataciones, subvenciones…); el segundo bloque (información para la participación) mide los indicadores relaciones con la información sobre el municipio,

la gestión de recursos colectivos, así como las herramientas disponibles para la participación ciudadana.

Especialmente, la comunicación se centrará en la última oleada realizada y haciendo especial hincapié en los 605 municipios españoles de más de 10.000 habitantes. Se presentarán los datos más relevantes en términos globales.

Este proyecto forma parte del proyecto "Metodologías y modelos de información para el seguimiento de la acción de los responsables de los gobiernos locales y la rendición de cuentas" (I+D+I 2016-2018 CSO2015-64568-R (MINECO/FEDER), cuyas IP son las profesoras Amparo Moreno y Nùria Simelio (UAB).

**Palabras-clave:** rendición de cuentas; transparencia; Mapa Infoparticipa; Corporaciones locales.

040 - **Comparación de audiencias televisivas Vs. audiencias sociales de los contenidos deportivos de la televisión española** – Francisco-Javier Herrero-Gutiérrez – Universidad de Salamanca – javiherrero82@usal.es y Haokeqian Ye – Universidad de Salamanca – idu005801@usal.es

Esta investigación parte de un trabajo anterior en el que Ye y Herrero (2019, inédito) hablan de la importancia de los programas deportivos dentro de la televisión española. En él se realiza un análisis del periodo 2014-2018 de los acontecimientos televisivos más visto, a razón de 10 programas por mes durante el mencionado periodo de 5 años (muestra = 600). En dicho trabajo se concluye la importancia del fútbol como principal contenido en la televisión en abierto de España.

A partir de ese punto inicial, ese trabajo se pretende completar con las audiencias sociales de los principales actores deportivos, a través de un exhaustivo análisis cuantitativo utilizando los programas Fanpage Karma y Twitonomy. Para ello, se analizarán las cuentas oficiales en redes sociales de los mencionados actores de la comunicación deportiva que forman parte de los programas deportivos más vistos en el periodo mencionado.

Finalmente, se pretende realizar un análisis comparativo entre las audiencias de la televisión en España con las audiencias sociales de los principales actores de la comunicación deportiva con el fin de aventurar posibles diferencias y semejanzas, así como analizar su comportamiento en redes sociales.

039 - **Mujer, edad e invisibilidad en los anuncios televisivos en Puerto Rico** – Miriam Ramírez-Muñoz - Universidad de Puerto Rico - miriam.ramirez@upr.edu

Nuestro interés académico gira en torno a cómo interpretar los mensajes de los medios. Particularmente estudiamos las imágenes, las inferencias, los estereotipos y los prejuicios involucrados en los medios con especial atención a la publicidad televisiva. La investigación se centra en la representación de los mayores de 55 años en la publicidad televisiva durante el periodo Prime Time en Puerto Rico. Este estudio incluye todos los comerciales emitidos durante dos semanas, para un total de 280 horas, en cuatro canales de televisión. Descubrimos que solo sesenta y seis anuncios incluyeron imágenes de personas mayores de 55 años como talento dentro de los 524 comerciales (y de estos sesenta y seis anuncios, solo seis eran exclusivos con talentos mayores). Utilizamos metodología cuantitativa y cualitativa. La Compañía Nielsen y algunos productores de televisión proporcionaron datos. El análisis se realizó usando dos plantillas construidas para recopilar los datos. La primera plantilla se basa en una adaptación autorizada del Proyecto de Monitoreo de Medios Globales, y la segunda plantilla consiste en una tabla que contiene cuarenta y cuatro variables identificadas bajo el tema: estereotipos. A través de estos datos, pudimos analizar las referencias del contexto en el que estaban representados los mayores y los estereotipos en los anuncios de televisión en Puerto Rico. La subrepresentación de las mujeres mayores en comerciales de televisión fue patente. La presencia de personas mayores en las promociones de televisión no está relacionada con el porcentaje de la población de personas mayores de 55 años. Se consideran rasgos positivos, rasgos negativos, temas privilegiados por los anunciantes, la presencia de personas mayores solas o acompañadas, imágenes, frecuencia, anunciantes y contradicciones.

038 - **El diseño de branding como esencia para generar identidad: una propuesta desde la perspectiva del desing thinking para el grupo de investigación "Comunicación y migraciones"** – Esmeralda López Alonso - Universidad Europea de Madrid-esmeralda.lopez@universidadeuropea.es y Begoña Moreno López - Universidad Europea – begona.moreno@universidadeuropea.es

Con la nueva tendencia a la estetización en todos los sectores a la que apunta Lipovetsky (2015), las distancias entre el público general y la academia se hacen cada vez más patentes. Esto supone que esta última se ve forzada a buscar nuevas vías para impulsar la difusión de la actividad científica y dar a conocer los proyectos que se están llevando a

cabo en cada universidad. Uno de los puntos débiles de la mayor parte de los grupos de investigación es la carencia de profesionales especializados en comunicación que ayuden a realizar planes de comunicación para cada trabajo y la gestión del branding y la identidad, con el fin de adecuarse a los nuevos parámetros de la sociedad. El objetivo de este proyecto es plantear una identidad corporativa para el grupo de investigación "Comunicación y migraciones", de la Universidad Europea de Madrid y plasmarla en los elementos fundamentales del branding: la identidad visual corporativa y la estrategia de comunicación. Para ello se ha seguido el modelo de gestión de la identidad impulsado por Paul Capriotti (2009) que toma como referencia los modelos de Villafañe (1999) y Sanz de la Tajada (1994), entre otros. La propuesta creativa se ha basado en las teorías de Justo Villafañe y Joan Costa sobre el diseño de marcas, logotipos y branding aplicado.

**Palabras-clave:** Branding; identidad corporativa; identidad visual corporativa: grupo de investigación; difusión actividad científica; desing thinking.

037 - **Factores psicosociales que influyen en la percepción de marca al ser atendidos por personas con discapacidad cognitiva** – León Felipe Collazos- Profesor Universidad Autónoma de Occidente. Correo electrónico lfcollazos@uao.edu.co Nyllireth Orjuela Rodríguez - Estudiante Universidad Autónoma de Occidente. Correo electrónico nyllireth.orjuela@uao.edu.co y Sebastián Beltrán - Estudiante Universidad Autónoma de Occidente. Correo electrónico sebastian.beltran@uao.edu.co

La investigación científica plantea un estudio cualitativo de las actitudes y los sentimientos que tienen los consumidores cuando son atendidos por personas en condición de discapacidad cognitiva y propone el análisis de la percepción que tienen los clientes respecto a las empresas que aplican esta práctica.

A partir de la revisión de estudios, se encuentra que para la ciudad de Cali en el año 2017 el porcentaje aproximado de personas con discapacidad cognitiva fue de un 2%, equivalente a 5.082 personas. Además, los focos de investigación se centran únicamente en el impacto administrativo que tiene en las empresas la contratación de personas en condición de discapacidad cognitiva, enfocándose en temas referentes a la inclusión social, la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial.

Los resultados del proyecto, permiten identificar nuevas perspectivas. Primero, las actitudes y los sentimientos que tienen las personas ante este contexto, la percepción de los atributos de servicio que se ven afectados al momento de recibir el servicio y los factores psicosociales que influyen en el comportamiento del consumidor, como son la motivación y el aprendizaje. El análisis provee importantes datos para las empresas que contratan personas en esta condición, así como la incidencia en la imagen de la compañía y la alta probabilidad de recompra.

Finalmente, los hallazgos también pueden resultar de interés para otros grupos académicos, estudiantes de sociología, psicología, mercadeo y demás ramas del estudio del comportamiento humano, ya que permite entender de qué manera incide realmente este contexto de servicio sobre las percepciones de los consumidores, permitiendo generar nuevos prospectos investigativos que vislumbren nuevos resultados.

**Palabras-clave:** Discapacidad Cognitiva, Factores Psicosociales, Percepción, Emociones, Sentimientos, Motivación, Aprendizaje.

036 - **Aprendizaje aplicado y creación con utilidad social en Comunicación Audiovisual: el caso de la Universidad de Barcelona** – Jorge Franganillo - franganillo@ub.edu - Universidad de Barcelona, Lydia Sánchez - lsanchez@ub.edu - Universidad de Barcelona, Mª Ángeles García Asensio - garciaasensio@ub.edu - Universidad de Barcelona y Anna Marquès - anna.marques@ub.edu - Universidad de Barcelona

La universidad debe impulsar iniciativas de innovación docente con impacto social, orientadas a permitir un aprendizaje basado en competencias. En esa línea, el grupo de innovación docente In-COMAV del grado de Comunicación Audiovisual de la Universidad de Barcelona promueve el desarrollo de proyectos de aprendizaje servicio (ApS) que se organizan en torno a la creación de cortometrajes con una clara utilidad social y que inciden en el desarrollo de competencias profesionalizadoras.

Los estudiantes adquieren destrezas técnicas y creativas al tiempo que crecen en competencias cívicas y se capacitan para resolver problemas, tomar decisiones, e idear, planificar y ejecutar proyectos con una filosofía de calidad y excelencia. Igualmente, la necesidad de analizar el entorno, de investigar en las necesidades sociales y de generar y transferir conocimiento conduce a un trabajo interdisciplinario, en que los estudiantes colaboran con profesionales de diferentes áreas de conocimiento: historiadores, bibliotecarios, médicos, etc.

Desde 2016 se han desarrollado una decena de proyectos que han abordado objetivos tan heterogéneos como la recuperación de la memoria histórica de La Mina; la divulgación de un uso responsable de los ant bióticos o el correcto tratamiento de la úlcera neuropática; la ruptura del estereotipo de la figura bibliotecaria; la difusión de la lengua de signos o de la cultura de los castellers; o la recuperación de las contribuciones sociales de una institución marítima bicentenaria.

Los proyectos nacen de necesidades que comunican agentes externos a la universidad, y pasan por un comité de selección porque no todas las propuestas son aceptables. Algunas carecen del compromiso social y del espíritu formativo del modelo ApS. Otras son peticiones disfrazadas de trabajo sin salario. Por ello, se ha elaborado un decálogo de buenas prácticas para identificar las propuestas con potencial y evitar la competencia desleal con productoras audiovisuales.

Los resultados indican un aumento de la motivación y entusiasmo de los estudiantes. Conscientes de la utilidad de sus proyectos, se implican en su (auto)aprendizaje, perc ben el valor de esta práctica como sustitución de los trabajos académicos, y asumen que han de negociar con un «cliente», el promotor de la idea. Por todo ello desarrollan competencias sociales y profesionales, y construyen sus equipos de trabajo con los perfiles profesionales habituales. Además, obtienen mejores notas, y difunden su trabajo en festivales y congresos.

035 - **Estrategias transmedia de comunicación y creatividad audiovisual en proyectos de danza** – Ana Sedeño-Valdellos - Universidad de Málaga - valdellos@uma.es

La interrelación entre visuales y dispositivos electrónicos e interactivos y prácticas escénicas ha supuesto nuevas posibilidades en la construcción de experiencias intermediales, en lo que se puede agrupar como prácticas escénicas digitales, relacionadas con el teatro posdramático y la teatralidad expandida. Por su lado, el campo de la creatividad audiovisual digital aplicada a la danza transita entre los proyectos, más clásicos, de la cinedanza, la videodanza (screendance), o la danza social en red.

Menos conocidas son algunas experiencias transmedia que se aplican a ambos campos de las artes escénicas, y que tratan de poner al espectador en el centro de la experiencia, generando fórmulas de engagement e inmersivas. El trabajo tratará de revisar las premisas del transmedia adaptado a las artes escénicas, especialmente a la disciplina dancística. Proyectos como los del El Ball del Vetlator (2013) o The Cracked up (2011) son ejemplos que servirán en esta propuesta.

**Palabras-clave:** proyectos de comunicación transmedia; danza y nuevas tecnologías; transmedia en artes escénicas.

**CV:** Doctora en Comunicación Audiovisual y Profesora Titular en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga (España). Sus líneas de investigación tienen que ver con la música en relación a los medios audiovisuales y las prácticas audiovisuales en el panorama contemporáneo desde una perspectiva o histórica o educativa, con especial énfasis en hechos artísticos como el videojockey, el mapping o la videodanza. En relación con ellos ha publicado varios libros como “Lenguaje del videoclip”, “La música contemporánea en el cine”, “Análisis del cine Contemporáneo: Estrategias estéticas, narrativas y de puesta en escena” o “Historia del videoarte en España”, así como artículos en publicaciones como Comunicar, Latina de Comunicación Social, Historia y Comunicación Social, Área Abierta (España) o Razón y Palabra (México).

034 - **Victimización secundaria: tratamiento informativo en los familiares de los desaparecidos en Canarias** – Sima González Grimón – sgonzalez@ufpcanarias.es- Docente en la Universidad Fernando Pessoa Canarias y Doctoranda en la Universidad Complutense de Madrid

Las noticias de desaparecidos generan mucho interés en la sociedad en general, y de manera muy significativa en el entorno del desaparecido, que se aferra a los medios de comunicación. De ahí, que los allegados experimenten lo que se conoce como victimización secundaria por parte de los medios de comunicación. Este trabajo presenta algunos de los factores que influyen en el tratamiento informativo, el seguimiento y la resolución de los casos más mediáticos, y al mismo tiempo, de los casos invisibles, que apenas lograron repercusión. Concretamente, se centra en los desaparecidos canarios. Canarias es una de las comunidades donde se registra más denuncias de alto riesgo, según datos del Ministerio del Interior.

El periodo estudiado comienza y acaba con dos casos históricos en el archipiélago: la desaparición, en 1998, de la menor Cathaysa Rosales, en Gran Canaria, Yéremi Vargas (2007), hasta Juana Ramos (2016).

Así, abordamos el tratamiento y los factores mediáticos, políticos, sociales o económicos, que hicieron más visibles unos casos sobre otros. Pretendemos reconocer las funciones y

los efectos de la labor periodística, y discutir los aciertos y los errores éticos y deontológicos implicados en medios como dos periódicos canarios (Canarias 7, La Provincia) frente a dos periódicos de tirada nacional (ABC y El País) con un análisis cuantitativo y cualitativo de las noticias. A raíz de estos factores que afectan a la victimización secundaria investigamos un protocolo de actuación en el que trabajen en conjunto equipos de psicólogos y periodistas en el que se establezcan normas en el tratamiento de las desapariciones y en cómo actuar con los familiares para evitar la victimización secundaria.

033 - **¿Cómo influye la comunicación y la imagen que proyectan las universidades de la ciudad de Cali en los estudiantes que desean estudiar una carrera en la facultad de ciencias económicas y administrativas?** – León Felipe Collazos- Profesor Universidad Autónoma de Occidente. Correo electrónico lfcollazos@uao.edu.co Natalia Polanco Aristizábal- Estudiante Universidad Autónoma de Occidente. Correo electrónico Natalia.polanco@uao.edu.co y María José Álvarez Restrepo- Estudiante Universidad Autónoma de Occidente. Correo electrónico maria_jose.alvarez@uao.edu.co

La investigación aborda factores como la imagen y la comunicación de 7 universidades de la ciudad de Cali, observando su influencia en la decisión de elección de los estudiantes que están interesados en una carrera de la facultad de ciencias administrativas, también se tiene en cuenta la percepción y la opinión crítica por parte de los mismos con el fin que las instituciones de educación superior conozcan la importancia de construir su propia marca universitaria, pero ¿Cuáles son los factores que afectan o que construyen una buena marca universitaria?. Esta investigación se hace esta pregunta constantemente logrando comprender en qué punto las universidades se interesan hoy en día por construir una imagen que en este caso es la marca universitaria y el medio de comunicación más adecuado en estos tiempos, para comunicarse de una forma bidireccional con los estudiantes. Los objetivos específicos que se lograron alcanzar se dividieron de la siguiente manera: el primero hace referencia a la importancia de atributos de las instituciones, tratando de centrarse en cuales son aquellos que los estudiantes tienen en cuenta a la hora de tomar la decisión y los lleva a elegir una universidad y no la otra, el segundo se centra en la notoriedad de marca que tienen las universidades en la mente de los estudiantes para esto se enfatizó en el reconocimiento laboral y social. Y el tercero habla de la comunicación y de la evolución de los canales por donde los estudiantes desean ser contactados por las universidades para recibir la información.

**Palabras-clave:** Reconocimiento- Atributo- Recordación- Marca universitaria- Comunicación.

032 - **La digitación de la televisión pública europea: la estrategia de la RAI** – David Álvarez Rivas - Universidad Complutense de Madrid - dalvarez@ucm.es; María José Pérez del Pozo - Universidad Complutense de Madrid - mjperezp@ucm.es y Sergio Príncipe Hermoso - Universidad Complutense de Madrid - sprincip@ucm.es

La Radiotelevisión pública italiana RAI ha representado históricamente, en el ámbito de la Europa comunitaria, un modelo público peculiar debido a su fuerte condicionamiento de una política nacional convulsa e inestable. Ese carácter sui géneris ha estado presente también en el proceso de digitalización de la cadena iniciada con la Ley 66/01 y la controvertida “Ley Gasparri” de 2004, que crearon mecanismos de protección para la RAI -y la privada Mediaset- frente a la prevista avalancha de nuevos operadores y plataformas; a la vez, nuevos marcos legales en 2015 y 2017 van concretando la función de servicio audiovisual público que debe regir las actividades de la cadena.

Todo el complejo -y, a veces, contradictorio- entramado legal en torno a la RAI ha afectado a su desarrollo y expansión digitales, al cierre de su etapa analógica y al inicio de la TDT. Sin embargo, y pese a las interferencias y peajes políticos que contaminan en ocasiones su mandato de servicio público, vive un proceso de adaptación y diversificación de contenidos, creación de nuevos formatos para nuevos públicos y desarrollo de proyectos de innovación, investigación para adaptarse al Mercado Único Europeo, y competir con un sector privado y de pago que siempre ha liderado los datos de audiencia.

A lo largo de este trabajo se analiza la estrategia digital seguida por la RAI en los últimos años, desde una perspectiva descriptiva, para poder evaluar si existe realmente un plan estratégico de transformación de los servicios digitales y de acceso y participación de los espectadores, así como nuevos mecanismos y recursos de transparencia propios de iniciativas política de servicio público.

**Palabras-clave:** Televisión Pública Italiana; Mercado Único Digital; innovación; digitalización; adaptación; contenidos.

031 - **Una experiencia ecuatoriana en la implementación del modelo de producción audiovisual de teleclase digital interactiva** – Wellington Remigio, Villota Oyarvide – Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – Wellington.villota@cu.ucsg.edu.ec Guillermo Segundo, Del Campo Saltos – Universidad

Estatal de Milagro – gdelcampos@unemi.edu.ec A berto Enrique, Franco Lalama – Universidad Católica de Santiago de Guayaquil – aefrancol@gmail.com

Tanto en Europa como en América, la televisión educativa y cultural, pública o privada, ha tenido significativos cambios debido al uso de las tecnologías y los sistemas de transmisión digitales surgidos a fines del siglo pasado. Ello permitió una mayor interacción, socialización y participación de niños, jóvenes y adultos, alcanzando un mayor impacto y adaptándose a los nuevos tiempos, a través de métodos de producción acompañados de proyectos comunicacionales enfocados en la educación, la cultura, la ciencia y tecnología. En ese contexto, esta ponencia presenta los resultados de la evaluación del modelo de producción de teleclase en señal digital bajo procesos de interacción y en convergencia de medios, que permitió establecer criterios de producción para implementar el prototipo en estudios formales de tercer nivel, a través del canal televisivo de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil (UCSG), en Ecuador. En el modelo se definieron los recursos técnicos, tecnológicos, metodológicos, pedagógicos y de producción requeridos para el desarrollo de la teleclase de una hora, dividido en dos fases, primero bajo un sistema de producción audiovisual de 30 minutos donde el docente imparte la clase en tiempo lineal, seguido de un acompañamiento pedagógico de 30 minutos a través de plataformas digitales y uso de recursos tecnológicos. El método empleado, bajo el esquema cualitativo, fue el análisis de grupo focal, compuesto por veinticinco estudiantes de la materia Estudios Contemporáneos que se imparte en la UCSG. La investigación permitió determinar la eficiencia del modelo de producción audiovisual de teleclase digital interactiva en convergencia de medios y su implementación en el proceso de estudios formales y regulares.

**Palabras-clave:** teleclase; producción audiovisual; plataforma digital; tele educación interactiva; convergencia.

**CV:** Licenciado en Sistemas de Información, Diplomado superior en modelos educativos y gestión curricular, Magister en Diseño y Evaluación de Modelos Educativos, Doctor en Ciencias de la Comunicación Social, Universidad de la Habana Cuba, docente e investigador del área de comunicación multimedia e interactiva, con experiencia en Diseño y desarrollo web, desarrollo multimedia, desarrollo de interactivos, realidad aumentada, realidad virtual y otras Tecnologías audiovisuales aplicadas en Comunicación social y Educación superior de la facultad de Artes y Humanidades de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Director del Instituto de Investigación e Innovación en tecnología y producción de la universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Educador certificado de Google Nivel 1 y 2. Certificado cómo desarrollador de videojuegos en el motor Unity 3D. Ponente en Congresos Internacionales en Ecuador, Cuba, Argentina y Estados Unidos. Ganador del 1er lugar como docente tutor en el concurso Galardones Nacionales 2017, en la Categoría Tecnologías de la Información y Comunicación, convocado por la Secretaría de Educación, Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), con el proyecto "Aplicación basada en juegos para el aprendizaje de habilidades lingüísticas con realidad aumentada".

030 - **La percepción de competencia mediática y su relación con las variables sociodemográficas del profesorado de educación básica regular de dos instituciones educativas ubicadas en Lima Metropolitana** – Milagros del Carmen Gonzales Miñán - Universidad San Martin de Porres. mgonzalesm1@usmp.pe, Osbaldo Washington Turpo Gebera – Universidad San Martin de Porres. oturpog@usmp.pe y César Roberto Mejía Chiang – Universidad San Martin de Porres. cmejiac@usmp.pe

En la actualidad, el ecosistema tecnológico demanda un cambio en el ambiente que ha de realizarse a nivel mundial y en los distintos niveles educativos (Maraver, Caldeiro y Pérez, 2017). Ante este desafío, se hace necesario contar con un profesorado con una sólida formación en competencias mediáticas para así poder orientar y ser un modelo sobre cómo acceder reflexiva y constructivamente a la información y el conocimiento a través de los medios (Gonzáles, Ramírez y Salcines, 2018) que permita resolver problemas y lograr un aprendizaje creativo. Por ello, el objetivo de este estudio fue conocer los niveles de percepción de competencia mediática y su relación con las variables sociodemográficas (sexo, edad, estado civil, tipo de gestión de la institución, nivel de enseñanza, años de experiencia docente, entre otras.) del profesorado de educación básica regular de dos instituciones educativas ubicadas en Lima Metropolitana. La metodología del estudio es cuantitativa, con nivel descriptivo correlacional y diseño no experimental. La muestra estuvo conformada por 60 profesores, en su mayoría mujeres, quienes respondieron el Cuestionario de Autopercepción sobre Competencia Mediática para Docentes en Formación (Mateus, Hernández-Breña y Figueras-Maz, 2019) conformado por 30 ítems distribuidos en las seis dimensiones que conforman el constructo. Los resultados refieren correlaciones estadísticamente significativas entre las variables sociodemográficas y la percepción de competencia mediática de los profesores del estudio.

**Palabras-clave:** Competencia mediática; profesorado; comunicación; educación básica.

029 - **La televisión pública francesa y el Mercado Único Digital: tecnología, acceso, innovación y participación ciudadana** – Gloria Rosique Cedillo – Universidad Carlos III de Madrid – grosique@hum.uc3m.es y Dolores Rubio García – Universidad Complutense de Madrid – dorubio@ccinf.ucm.es

A fin de adecuarse a los nuevos mandatos del Mercado Único Digital y con base en las recomendaciones de la Unión Europea de Radiodifusión (EBU) sobre la necesidad de acelerar la innovación y el desarrollo de las empresas audiovisuales, aumentar su compromiso y diversidad, tener un mayor acercamiento y un mejor entendimiento de las necesidades de las audiencias, será cada vez más importante para el público joven, así como estar disponible y destacar en todas las plataformas relevantes. Por todo ello, la televisión pública francesa viene desarrollando un plan estratégico relacionado con la digitalización y la innovación.

Este estudio de tipo descriptivo tiene como objetivo conocer las claves de su estrategia empresarial a través de las últimas implementaciones tecnológicas y los mecanismos desarrollados en pro de la participación y el conocimiento de las audiencias. Para ello se ha aplicado la metodología de la observación indirecta vinculada a la documentación escrita y digital, a través de la búsqueda de información de fuentes que permitan obtener nuevas interpretaciones para contextualizar e interpretar el objeto de estudio.

Los resultados preliminares apuntan al desarrollo de estrategias basadas en la implementación de servicios digitales, servicios de accesibilidad a contenidos para diferentes pantallas y soportes, creación de plataformas digitales, uso de las redes sociales y la apuesta por producción de contenidos transmedia. Asimismo, se identifican las políticas sobre servicio público y digitalización que se caracterizan por la puesta en marcha de diversos mecanismos de participación de las audiencias como el Consejo Consultivo de Programas (CCT), los Encuentros con los Telespectadores, el Club de los Telespectadores, entre otros, y por una constante emergencia de reglamentación y regulación, que han llevado a France Télévision a establecer un auténtico proyecto digital global sobre todos los soportes, y ofrecer un número muy amplio de contenidos de calidad a un público cada vez más extenso.

**Palabras-clave:** Televisión pública francesa; Mercado Único Digital; digitalización; innovación; contenidos; audiencias.

028 - **Comunicación, patrones socioculturales y nuevas narrativas de series audiovisuales: caso de estudio Insaciable** – Gabriela Andrea Morocho Ocaña, Universidad Técnica de Machala, Docente, comunicadora social, maestría en creación de guiones - gmorocho@utmachala.edu.ec, Ecuador; Lizette Ivonne Lazo Serrano, Docente, comunicadora social, correo electrónico: llazo@utmachala.edu.ec, Ecuador y Karina del Rocío Benítez Luzuriaga, Docente, comunicadora social, doctoranda, correo electrónico: kbenitez@utmachala.edu.ec, Ecuador

La comunicación audiovisual ha ido en auge durante los últimos tiempos, su producción se ha masificado y las plataformas de pago ayudan a que series, seriales, documentales y en general historias de todas partes del mundo se den a conocer, de ahí llega la pregunta ¿Qué y cómo se presenta el contenido? Ya que la deuda pendiente es mezclar lo educativo con el entretenimiento, siendo complicado, puesto los formatos educomunicativos son consumidos en menor cantidad por la audiencia; probablemente por su vaga atracción o no saber emplear de manera adecuada los recursos audiovisuales.

El caso propuesto para analizar es la serie estrenada en 2018 por la plataforma de pago Netflix, llamada Insaciable, en la cual retrata las necesidades que tienen las jóvenes por encajar en una sociedad con una gran cantidad de patrones o llamados estereotipos, asociando la belleza con la delgadez, o a las reinas de belleza como un ejemplo de la comunidad, las posiciones sociales de relevancia, la discriminación, estereotipando formas de ser y de vestir de los homosexuales, fomentando el odio, la ira e incluso satanizando las actitudes inadecuados como posesiones diabólicas. Todo ello presentado en una seria de apenas 12 capitulo, de género humor negro y drama, dibujando la realidad de una sociedad al borde del colapso.

La presente investigación busca definir la construcción de narrativa que es representada en cine y televisión en esta nueva era, a través de un estudio de caso tomando como ejemplo la serie Insacible, identificando los patrones que se refuerzan en este formato audiovisual mediante el uso de narrativas actuales que se han convertido en populares en plataformas de pago, el género de humor negro que se utiliza para satirizar lo que sucede en el día a día, haciendo que de una u otra forma se estandarice una manera de ver esa realidad social.

**Palabras-clave:** Narrativa, patrones socioculturales, audiovisual, insaciable, comunicación.

027 - **Reconocimientos juveniles al mito Caicediano: Transposiciones Semióticas y Circulaciones Transmediáticas** – Víctor Hugo Valencia Giraldo – Pontificia Universidad Javeriana Cali –

vhvalencia@javerianacali.edu.co

La figura pública del escritor Andrés Caicedo Estela (Cali, (*) 29/09/1951 – (†) 4/3/1977) ha ganado en los últimos años gran notoriedad entre los jóvenes de esta ciudad, gracias – entre otras cuestiones – a la circulación de sus textos a través de los medios digitales y las actuales redes sociales. Esta ponencia mostrará cómo se ha ido fraguando (primero en los medios convencionales analógicos y luego en las plataformas web) el “mito” que rodea a este precoz artista, al que su suicidio ayudó a eternizar entre sus más recientes fans. Usando la Teoría de la Discursividad Social (TDS), o sociosemiótica, y auscultando los pareceres de casi un centenar de jóvenes caleños(as), se pudo comprobar cómo los medios digitales y las nuevas producciones culturales que han adaptado y recirculado (en soportes artístico-mediáticos diversos, como el teatro, el cine, el video y los posteos en internet) mensajes perennes de un joven artista extemporáneo a jóvenes lectores contemporáneos, han ayudado a conservar vigentes epítetos, imágenes, posturas ideológicas o vitales; entre otras formas de perpetuidad discursiva que de no ser por la creciente transmediatización posiblemente habrían quedado confinadas al texto escrito y al l bro impreso.

**Palabras-clave:** Andrés Caicedo; Sociosemiótica; Transposiciones; Transmediatización; Jóvenes fans; Cali-Colombia.

**CV:** Colombiano. Doctor en Comunicación, Universidad Nacional de La Plata (UNLP), Argentina, y Magíster en Estudios Políticos, Pontificia Universidad Javeriana Cali (PUJ Cali), Colombia. Comunicador Social-Periodista por la Universidad del Valle, Colombia. Profesor Asociado adscrito al Departamento de Comunicación y Lenguaje, Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, PUJ Cali. Actualmente está a cargo de los cursos “Historia de las Tecnologías de la Comunicación” y “Comunicación y Tecnologías” del área teórica de la carrera de Comunicación de la PUJ Cali. Es miembro del grupo de investigación “Procesos y Medios de Comunicación” (Categoría A – COLCIENCIAS), y entre sus publicaciones recientes se encuentra el libro titulado: “Huellas y marcas del conflicto juvenil burgués en Cali Colombia una mirada sociosemiótica a la obra de Andrés Caicedo Estela”, con el que ganó el primer puesto en la modalidad Estudios Culturales del Valle del Cauca, en el Concurso de Autores Vallecaucanos–Premio Jorge Isaacs, versión 2018. Correo electrónico: vhvalencia@javerianacali.edu.co ORCID: 0000-0003-2780-0211

026 - **Los medios digitales como herramienta de comercialización para las entidades deportivas náuticas** – Dra. Paula González Redondo - Instituto Mediterráneo de Estudios de Protocolo - paula.gonzalez@protocoloimep.com

Las entidades deportivas náuticas del siglo XXI les es necesario profundizar en las nuevas herramientas de comunicación para ofrecer y comercializar sus servicios a su público objetivo. Cada vez más la comunicación convencional se está dejando de lado, no en su totalidad, para llegar a un público más amplio y especialista en este mundo online, en el que a golpe de click pueden adquirir todo tipo de productos y servicios. De este modo, este tipo de entidades sin ánimo de lucro deben de potenciar este tipo de herramientas digitales no sólo para fomentar y difundir el deporte, que es su razón de ser, sino también para que todos sus servicios relacionados con la práctica náutica deportiva lleguen a un mayor número de seguidores.

Los resultados de investigación, obtenidos en base a técnicas cualitativas y cuantitativas, constatan que el medio online es una herramienta de comunicación de mucho alcance para ofrecer los servicios del sector náutico. Este tipo de entidades son como cualquier empresa que tiene que actualizarse y estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías, no sólo para comercializar sino para dar una buena imagen de marca frente a su competencia.

**Palabras-clave:** náutica; online; comunicación; clubes; deporte.

**CV Paula González Redondo:** Doctora en Publicidad y Relaciones Públicas por la Universidad de Alicante. Ha sido Gerente de la Asociación de Clubes Náuticos de la Provincia de Alicante y Costa Blanca, y Responsable del Departamento de Prensa y Comunicación del Real Club de Regatas de Alicante. Actualmente, es profesora del Instituto Mediterráneo de Estudios de Protocolo (IMEP) en Alicante.

025 - **Iron Maiden: la música que gritó cine** – Dr. David Fuentefría Rodríguez (Universidad de La Laguna-dfuentef@ull.es

Quienes no han seguido la trayectoria musical del grupo británico Iron Maiden ignoran que, además de los grandes hitos de la literatura, las ficciones realistas o metafísicas y los sucesos históricos de alcance, el cine siempre fue una fuente capital de inspiración para sus letras. Encuadrada en la variante de la New Wave of British Heavy Metal (N.W.O.B.H.M.), surgida en el Reino Unido a finales de los 70, la banda cumplirá en 2020 cuarenta años incluyendo en sus discos lo que, por su elevado nivel de creatividad y producción, podrían calificarse como auténticas “bandas sonoras alternativas”, que hasta

nuestros días siguen contribuyendo a acercar e cine a las nuevas generaciones, mediante la traslación a sus notas, y la novelización/versificación breve, de clásicos y no tan clásicos de toda época, nacionalidad, condición y género, desde “El nombre de la rosa” a “Braveheart”, desde “En busca del fuego” a “Planeta prohibido”. Este trabajo trata de recopilar, y de poner en valor, todas las canciones del grupo inspiradas en películas, desde su primer disco en estudio, el homónimo “Iron Maiden” (1980), al último y más reciente, “The book of souls” (2015).

**Palabras-clave:** Iron Maiden; música; cine; heavy metal; bandas sonoras; adaptaciones.

024 - **Análisis del tratamiento informativo en las ediciones digitales de Komsomolskaya Pravda, El País, The New York Times y The Sun sobre la detención de Julian Assange** – Julio Bravo Mancero – Universidad Nacional de Chimborazo, Universidad Santiago de Compostela – jbravo@unach.edu.ec; Carlos Larrea Naranjo – Universidad Nacional de Chimborazo – carloslarrea@unach.edu.ec y Jessica Trujillo Mero – Universidad Nacional de Chimborazo – jgtrujillo.fpcs@unach.edu.ec

El presente artículo aborda el tratamiento informativo desde que el activista australiano Julian Assange fue detenido en la Embajada ecuatoriana en Londres, el 11 de abril de 2019, tras permanecer 2.487 días con estatus de refugiado, luego de que el presidente de Ecuador Lenin Moreno hiciera pública el retiro del asilo político.

Este trabajo utilizó metodología cuali-cuantitativa; como técnica se escogió el análisis de contenido; como instrumento los investigadores diseñaron una matriz con la que se observó información con carácter de relevante; en los aspectos cuantitativos se obtuvo información sobre la temática, fecha, género, procedencia, emplazamiento, elementos de ayuda gráfica y elementos de ayuda audiovisual; en lo cualitativo, se estudió -que fue lo más importante- el qué dicen y cómo lo dicen. Para esta investigación se analizaron las ediciones digitales de los medios Komsomolskaya Pravda (Rusia), El País (España), The New York Times (Estados Unidos) y The Sun (Reino Unido), publicadas en sus portales entre el 11 de abril y el 24 de junio de 2019.

Los resultados obtenidos evidenciaron de qué forma los medios, motivo de análisis, publicaron los contenidos; se consideró: a) el estilo (¿qué dice?); y, b) la utilización del lenguaje (¿cómo lo dice?). Este caso, por la connotación periodístico-político fue incluido en la agenda de medios, como El País, que desde la detención ha publicado 32 contenidos incluyendo hipervínculos que direccionan hacia nueva información.

El manuscrito se fundamenta sobre la base de los aportes de expertos en comunicación, comunicación política, periodismo y periodismo digital, publicados en artículos científicos, l bros, revistas, tesis doctorales y tesis de maestrías; entre los autores se encuentran: Bravo (2015), Buitrón (2005), Calduch (2012), Fernández (2007), Horkheimer (1937), Kottak (2011), Lopez (2013), Paoli (1977), Ramírez (2018), Sierra (2018).

**Palabras-clave:** activismo; periodismo; análisis de contenido; medios digitales.

023 - **Fortalecimiento de las competencias ciudadanas frente a la construcción de un territorio de paz: Reflexiones desde la incidencia de las competencias comunicativas como eje esencial de la reconstrucción de tejido social en aulas educativas** – Bleidis Vanessa Quintana Pérez Universidad del Sinú Seccional Cartagena – bvannesaq@unisinucartagena.edu.co

En la búsqueda de la redefinición de la Instrucción Cívica en Colombia se ha pensado en la inclusión de prácticas que fomenten el aprendizaje de los principios y valores de la participación ciudadana y la formación en el respeto a los derechos humanos, a la paz y a la democracia (MEN, 2006), como postulados teóricos del Programa de Fortalecimiento de la cobertura con calidad para el Sector Educativo Rural. Los esfuerzos se remontan desde el año 2004 como una apuesta por romper los esquemas de la educación siendo necesario el desarrollo de competencias que permitan ayudar a niños, niñas y jóvenes a manejar la vida en sociedad mediante las competencias comunicativas, permitiendo su expresión, entendimiento y diálogo a partir del reconocimiento del otro en términos de igualdad.

Conforme a lo expresado, se plantea la presente ponencia producto de la investigación social desarrollada al interior de una escuela rural en el municipio de Mahates (Bolívar, Colombia). A partir de esta reflexión, se establece el papel fundamental de las competencias comunicativas como el primer eslabón para la construcción de una sociedad que permita fraguarnos de manera individual y como ciudadanos participativamente activos, considerando las secuelas del conflicto armado en ciertas zonas del país. Así mismo, se establece la importancia del papel de las instituciones educativas en la construcción de espacios que permitan la consolidación y fortalecimiento de ciudadanos, en lugar de criminales.

El análisis resulta pertinente de acuerdo a los esfuerzos por la construcción de entornos de paz, en tanto que, se exige que el Estado actúe de manera eficiente en el fortalecimiento de

las áreas rurales mediante entornos educativos que permitan la formación de una ciudadanía activa, lo cual es acorde a los objetivos de Desarrollo Sostenible en materia de Paz, Justicia e Instituciones sólidas planteado en la Agenda 2030.

**Palabras-clave:** Comunicación política - Competencias comunicativas - Competencias ciudadanas – Democracia - Entornos de paz - Participación ciudadana - Tejido social.

022 - **Leonidas Proaño, intermediador en la protección de los derechos humanos de América Latina** – Julio Bravo Mancero – Universidad Nacional de Chimborazo – jbravo@unach.edu.ec; Carlos Larrea Naranjo - Universidad Nacional de Chimborazo – carloslarrea@unach.edu.ec y Ramiro Ruales Parreño - Universidad Nacional de Chimborazo – rruales@unach.edu.ec

La presente investigación aborda la defensa de los derechos humanos en América Latina que realizó Leonidas Proaño. Desde el Frente de Solidaridad por Chimborazo, organismo al que llegaron cientos de denuncias, intervino a favor de quienes se sintieron vulnerados; recibió cartas de Argentina, Chile, Bolivia, El Salvador, Estados Unidos de Norteamérica, Colombia, Brasil, Ecuador, entre otros. La investigación de tipo cualitativa utilizó como técnica la revisión documental y el análisis de contenido a las evidencias que reposan en el Fondo Documental de la Diócesis de Riobamba; este trabajo analiza, ordena-clasifica e interpreta lo observado que, con carácter de relevante permanece aún invisibilizado, entregándole originalidad. Los resultados de su aproximación con: las Madres de la Plaza de Mayo, obreros, maestros, estudiantes, religiosos, seglares, indígenas-campesinos, mujeres, y jóvenes, originó el ejercicio de la comunicación política y estrategias periodísticas para la difusión de las actividades de inter-acción, inter-relación e inter-mediación.

**Palabras-clave:** Derechos humanos; América Latina; vulneración; solidaridad.

**CV Julio Bravo Mancero:** Doctor (c) en Comunicación e Información Contemporánea de la Universidad Santiago de Compostela; Magíster en Comunicación Corporativa por la Universidad Regional Autónoma de los Andes (2014). Profesor Titular en la Carrera de Comunicación Social de la Universidad Nacional de Chimborazo. Ha publicado los libros: Memorias de la pelota (2006), Reflexiones sobre Comunicación (2009), Palabra Escrita (2010), La rosa de los vientos (2011). Ha sido Director, Editor y Jefe de Redacción de Diario Regional Los Andes, Riobamba. Editor de la Sección B, Diario La Prensa, Riobamba; Director de Relaciones Públicas y Director de Carrera de CS, Unach.

**Carlos Larrea Naranjo:** Doctor (c) en Comunicación de la Universidad de La Habana; Magister Business Administration, Universidad Regional Autónoma de los Andes (2012). Profesor Titular en la Carrera de Comunicación Social de la Universidad Nacional de Chimborazo. Ha publicado los libros: Reflexiones sobre Comunicación (2009), En busca de la verdad (2010). Fue Director de Comunicación del Municipio de Riobamba, Municipio de Baños; Director del Departamento de Evaluación Institucional, Unach. Consultor Externo de Comunicación; Asesor de Comunicación Política.

**Ramiro Ruales Parreño:** Doctor (c) en Comunicación de la Universidad de La Habana; Magíster en Comunicación Corporativa por la Universidad Regional Autónoma de los Andes (2014). Profesor Titular en la Carrera de Comunicación Social de la Universidad Nacional de Chimborazo. Ha publicado los libros: Reflexiones sobre Comunicación (2009). Director de Carrera de CS, Unach; Presidente de la Asociación de Profesores, Unach. Experiencia en consultoría y asesoría en Periodismo Digital, Comunicación Audiovisual, Comunicación Política.

021 - **Ítaca: Una estrategia educomunicativa para la alfabetización mediática de adultos** – Adriana Patricia Garzón Forero – Corporación Universitaria Minuto de Dios- adriana.garzon@uniminuto.edu

Los acelerados cambios en las formas de acceso a la información, la convergencia de medios y tecnologías multimedia impone retos importantes a la sociedad en general, específicamente si se habla de los muros digitales que se erigen cuando no todas las personas tienen las competencias necesarias para leer críticamente las fuentes de información o ser al mismo tiempo creadores de contenido digital. La brecha digital se representa en la imposibilidad de acceder a internet y adicionalmente no adaptarse a las modalidades de participación que se van configurando dentro del escenario digital, en este sentido el analfabetismo digital se está convirtiendo en un nuevo formato de discriminación que puede agudizar la crisis en grupos sociales marginados. De acuerdo con lo anterior el objetivo principal de esta investigación es diseñar una estrategia educomunicativa para la alfabetización digital de adultos de la Escuela Piccolino Sede Lisboa ubicada en la localidad de Suba en Bogotá-Colombia cuyo trabajo se enmarca en la educación no formal de adultos. El trabajo se realizó bajo la metodología de Investigación Acción, el número de participantes del proyecto fue de 28 jóvenes y adultos entre los 30 y 70 años, estudiantes de la escuela y se utilizó la observación participante, la historia de vida y el grupo focal para la recolección de la información. Como resultado se generó una propuesta desde la comunicación/educación cuyo eje articulador es la construcción colectiva de relatos desde

la cotidianidad y la historia de los adultos, contemplando el uso creativo de los diferentes lenguajes digitales y herramientas tecnológicas para el desarrollo de un producto transmedia que dé cuenta de las realidades y contextos de la comunidad.

**Palabras-clave:** Alfabetización de adultos; Brecha digital; Educación sobre medios de comunicación; TIC; Relato digital.

**CV:** Comunicadora social-periodista, especialista en educomunicación, maestrante en Diseño de Ambientes Virtuales de Aprendizaje, con experiencia docente en área de teorías de la comunicación e investigación. Líder del semillero de investigación en comunicación-educación “Convergencia” del programa de Comunicación Social de la Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO en la modalidad presencial y virtual. Experiencia en el desarrollo de procesos sociales y comunitarios y diseño de estrategias edu-comunicativas para organizaciones sociales y comunitarias, así como en el acompañamiento a emisoras comunitarias y grupos de producción radial. Productora de contenidos radiales con enfoque cultural. Voluntaria en procesos de alfabetización de adultos en el marco de la educación no formal en contextos vulnerables.

020 - **Las redes sociales, las aplicaciones móviles y las estrategias de transformación digital en la televisión pública: RTVE en el contexto europeo** – Carmina Crusafon - Carmina.Crusafon@uab.cat - Universidad Autónoma de Barcelona, Carlos González Saavedra - CarlosAlberto.Gonzalez@uab.cat - Universidad Autónoma de Barcelona y Marcial Murciano - Marcial.Murciano@uab.cat - Universidad Autónoma de Barcelona

Los medios de servicio público (MSP) se esfuerzan cada vez más por atraer y mantener a sus audiencias mediante nuevas plataformas y aplicaciones digitales, con la finalidad de fortalecer la interacción con los espectadores y diferenciarse de otras ofertas, mediante el conjunto de valores institucionales que le son propios. Como parte de este proceso de transformación digital, los MSP europeos y RTVE en particular, han incorporado numerosos mecanismos de acceso y participación basados en el establecimiento de comunidades de usuarios en las redes sociales y en la disponibilidad de aplicaciones para todo tipo de dispositivos móviles. La presente propuesta de comunicación plantea aportar datos actualizados y comparados sobre la presencia de la televisión pública española y europea en las principales redes sociales (Twitter, Facebook, YouTube e Instagram) y sobre el volumen de descarga de las aplicaciones para teléfonos inteligentes, que permitan evaluar la disposición de los MSP para afrontar los desafíos de la transformación digital en el ámbito de la televisión.

**Palabras-clave:** Televisión de Servicio Público; Radiotelevisión Española; Trasformación Digital; Redes Sociales; Aplicaciones móviles.

019 - **Diseño e implementación de un sistema de georreferenciación participativo SIGP - como estrategia de comunicación política y responsabilidad social universitaria para la promoción comunitaria de la E-participación política** – Alonso Cortina Acevedo - Universidad del Sinú Seccional Cartagena – acortinaa@unisinucartagena.edu.co y Bleidis Vanessa Quintana Pérez Universidad del Sinú Seccional Cartagena – bvannesaq@unisinucartagena.edu.co

En Colombia, existe una política pública para el fortalecimiento de los organismos de acción comunal, instituidos como expresión de participación ciudadana legal organizada, sin embargo, y pese a los recursos que en este sentido invierte el Estado, los organismos comunales no logran incidir políticamente en la gestión pública, esto debido al déficit de representación política, ocasionado entre otros factores, por la falta de procesos de comunicación política que promocionen la participación ciudadana.

Esta ponencia, presenta la responsabilidad social universitaria y la innovación social, educativa y tecnológica, como categorías que estratégicamente vinculadas, pueden coadyuvar en la solución del problema planteado. La reflexión, es producto de la sistematización de los avances del proyecto de intervención e investigación socio-jurídico, UNILAB Laboratorio de innovación social y educativa, de la Escuela de derecho de la Universidad del Sinú Seccional Cartagena, mediante el cual, se diseña e implementa, un sistema de georreferenciación participativo SIGP- a partir de las TIC y las TEP (tecnologías para el empoderamiento y la participación), como estrategia de innovación social y tecnológica, de responsabilidad social universitaria de la Escuela de derecho de la Universidad del Sinú seccional Cartagena, para motivar la e-participación ciudadana, estableciendo dinámicas innovadoras de comunicación política entre: los organismos de participación ciudadana, las comunidades, las autoridades públicas y la universidad, como actor político en el territorio local, con potencial para generar e impulsar procesos de cambio social.

**Palabras-clave:** E- Participación ciudadana; comunicación política; responsabilidad social universitaria; tecnologías para el empoderamiento y la participación, innovación social; aprendizaje servicio solidario.

018 - **Retos comunicativos de estudiantes extranjeros en programas de estudios impartidos en lengua inglesa en universidades de países no angloparlantes** – Dr. Mariana Sueldo – Universidad de Vilnius, facultad de Comunicación (Lituania) – ISM University of Management and Economics (Lituania) – marianasueldoluque@gmail.com y Dr. Beata Grebliauskiene – Universidad de Vilnius, facultad de Comunicación (Lituania) – beata.grebliauskiene@gmail.com

El creciente número de estudiantes que optan por estudiar en el extranjero está transformando la educación superior en una industria global. Instituciones de enseñanza superior (IES) de todo el mundo buscan afanosamente ampliar su oferta académica añadiendo programas impartidos en idioma extranjero, generalmente en inglés. Una mayor proporción de alumnos internacionales trae consigo la complejidad multicultural del aula universitaria que cada vez resulta un asunto más en el orden del día. Sin embargo, la diversidad cultural es un fenómeno complejo cuyos elementos impactan los procesos de enseñanza y aprendizaje de manera positiva y negativa.

Según datos empíricos, estudiantes extranjeros en universidades de países no angloparlantes se enfrentan a retos de índole predominantemente comunicativa. Uno de los mayores desafíos es la competencia lingüística. Aún admitiendo su propio insuficiente nivel de inglés, los estudiantes extranjeros esperan que sus profesores no angloparlantes nativos impartan sus asignaturas de manera clara y en perfecto inglés. Los profesores, por su parte, asocian los resultados académicos de estos alumnos con la experiencia previa en sus países de origen en cuanto a métodos de enseñanza y aprendizaje. En contraste, los estudiantes extranjeros se declaran abiertos ante innovaciones educativas, pero preocupados por la escasa o imprecisa información para realizar las tareas asignadas por el profesor. A esto se suma la exclusión ante la imposibilidad de interacción con los estudiantes locales con quienes no comparten la lengua materna, lo cual dificulta la adaptación a un nuevo ambiente cultural y lingüístico. Al no contar con el apoyo ni la cercanía de su familia y amigos, los estudiantes extranjeros tienden a procurarse una mayor atención y dedicación por parte de sus profesores.

Se perciben considerables discrepancias entre los puntos de vista de alumnos extranjeros y los del personal en la institución de acogida con repecto a estos problemas y sus causas.

**Palabras-clave:** educación superior; estudios en inglés; estudiantes extranjeros; adaptación cultural; comunicación intercultural.

017 - **Redes sociales y relaciones públicas: un estudio bibliométrico de los artículos publicados en español en revistas indexadas en web of science y scopus** - Marián, Navarro-Beltrá - Universidad Católica de Murcia (UCAM) - mnavarro2@ucam.edu, Susana, Miquel-Segarra - Universitat Jaume I de Castellón - smiquel@uji.es y Lorena, López Font - Universitat Jaume I de Castellón - lfont@uji.es

Las relaciones públicas podrían definirse como una disciplina que se encarga de los procesos de comunicación entre las organizaciones y sus públicos con el propósito de crear y mantener relaciones mutuamente beneficiosas entre ellos. En este proceso las redes sociales poseen un papel de gran relevancia al fomentar la comunicación bidireccional entre las instituciones y sus stakeholders. Debido a la importancia de esta temática, el interés de las Ciencias Sociales por el estudio de las redes sociales cada vez es mayor. Ante este contexto, surge la necesidad de identificar y conocer las investigaciones existentes relacionadas con el tema de estudio. Así, el objetivo del presente trabajo se basa en recopilar, sintetizar y analizar la producción científica relacionada con las relaciones públicas y las redes sociales. Para ello se ha realizado un análisis bibliométrico. En concreto, se han localizado y examinado los artículos que se han centrado en el estudio de las redes sociales y de las relaciones públicas y que han sido publicados en español entre 1995 y 2018 en revistas indexadas en el área de comunicación de las bases de datos Scopus y Web of Science (WOS). Los principales resultados muestran que la producción científica sobre redes sociales y relaciones públicas parece haber aumentado en los últimos años. Además, aunque existen revistas especialmente interesadas en el tema de estudio, no parece haber una clara especialización al considerar a los autores y a las instituciones a las que estos pertenecen. Finalmente, resulta importante señalar que ninguno de los artículos analizados pertenece a revistas indexadas en la base de datos Journal Citation Reports (JCR). Por tanto, pese a la importancia de la temática tratada y aunque la investigación sobre redes sociales y relaciones públicas se ha incrementado en los últimos años, la producción científica examinada no parece ser de gran calidad.

**Palabras clave:** Relaciones públicas; Redes sociales; Análisis bibliométrico; Web of Science; Scopus

**CV Marián Navarro-Beltrá:** Licenciada en Publicidad y RRPP por la Universidad de Alicante (2008) con la obtención del Premio Extraordinario de Licenciatura y Doctora cum Laude (2013) por la Universidad de Alicante con la obtención del Premio Extraordinario de Doctorado y del Premio del Comité Económico y Social de la Generalitat Valenciana para tesis doctorales. Durante cuatro años (2009-2013) fue beneficiaria de una beca para la Formación de Personal Investigador de carácter predoctoral (BFPI) concedida por la

Generalitat Valenciana y adscrita al Departamento de Comunicación y Psicología Social de la Universidad de Alicante. Actualmente es profesora contratada doctora en el área de Publicidad y Relaciones Públicas de la Universidad Católica de Murcia (UCAM). Sus líneas de investigación principales incluyen temas relacionados con la comunicación, la publicidad, las RRPP, el género y las Tecnologías de la Información y de la Comunicación.

**CV Susana Miquel-Segarra.** Es doctora en Empresa, Economía y Sociedad por la Universidad de Alicante con mención internacional (Glasgow Caledonian University). Profesora ayudante doctora en el Departamento de Ciencias de la Comunicación y Vicedecana en el Grado de Publicidad y Relaciones Públicas en la Universitat Jaume I. Investigadora en el grupo ENCOM y colaboradora en el grupo Periodismo, comunicación y poder (UJI). Sus investigaciones se centran en los perfiles profesionales en el ámbito de la comunicación corporativa y las relaciones públicas, la comunicación interna así como las redes sociales y su potencial dialógico y comunicativo en diferentes ámbitos.

**CV Lorena López-Font.** Es doctora en Comunicación Empresarial e Institucional por la Universitat Jaume I. Profesora contratada doctora en el Departamento de Ciencias de la Comunicación y Secretaria Académica del mismo departamento en la citada universidad. Sus investigaciones se centran en: Las estructuras empresariales del sector de la comunicación publicitaria (evolución de las agencias de publicidad en otros formatos empresariales y evolución del publicitario/a), la profesionalización del sector de la comunicación corporativa (competencias y estructuras empresariales de las consultoras de comunicación corporativa) y la aplicación de los nuevos lenguajes de la publicidad (marcas activistas, creatividad disruptiva en los massmedia, creatividad líquida transmediática, comunidades de marca, nuevas narrativas corporativas etc.) en beneficio de la promoción del cine español. Es investigadora del grupo ENCOM y del espacio de análisis fílmico "Sala Caligari" del departamento citado.

016 - **Inteligencia colectiva para el aprendizaje en red: Una exploración interdisciplinaria** – María Isabel Villa. Universidad EAFIT. mvilla@eafit.edu.co, Luis Alejandro Cárdenas. Universidad EAFIT. lcardenf@eafit.edu.co y Mauricio Vásquez. Universidad EAFIT. mvasqu23@eafit.edu.co

La inteligencia colectiva es practicada por los seres humanos desde que disponen de lenguaje y cultura, pero Internet ha acelerado potenciado sus alcances debido a características como libertad, anonimato, ubicuidad y revisión constante de contenidos. La literatura sobre el campo muestra que la sociedad de la información y el conocimiento sería inviable sin inteligencia colectiva. Esta investigación tiene como propósito explorar la literatura académica publicada en Web of Science sobre inteligencia colectiva al servicio de la dinamización de comunidades de práctica y aprendizaje en red. Se parte de la necesidad de comprender los escenarios de interacción, participación y colaboración como factores clave de los aprendizajes contemporáneos.

Esta investigación se desarrolló en tres fases. En la primera se aplicaron indicadores bibliométricos para conocer las características de la producción académica sobre inteligencia colectiva teniendo en cuenta años, países, área de investigación, revistas, autores y citación en las publicaciones indexadas en Web of Science. En segundo lugar, se construyeron redes temáticas para identificar aspectos predominantes en su estudio; y en tercer lugar, se realizó un análisis cualitativo de los artículos de la muestra que abordan la inteligencia colectiva para facilitar el aprendizaje en red.

Los resultados de esta investigación permiten identificar modelos teóricos y metodológicos significativos para el estudio de la inteligencia colectiva. El análisis provee importantes datos para el desarrollo de trabajos interdisciplinarios que impulsen la ciencia abierta y la educación. Los datos recabados pueden ser de especial utilidad para entidades sociales y gubernamentales interesadas en la adaptación, la implementación y/o el análisis de estrategias colaborativas.

**Palabras-clave:** Interacción; participación; colaboración; aprendizaje; inteligencia, redes.

015 - **Ventanas a un tiempo de cambio rápido: la prensa internacional ante la transición a la democracia en Venezuela** – Ángel Dámaso Luis León – Universidad de La Laguna – aluisleo@ull.edu.es

Venezuela experimentó un cambio político profundo a finales de la década de los cincuenta. La caída de la dictadura de Marcos Pérez Jiménez dejaba una situación de inestabilidad en el país que generaría inquietud no solo a los que allí estaban, sino también a los que se encontraban lejos. El papel del país sudamericano resultaba importante para otros por diferentes cuestiones, la dinámica política internacional hacía que despertara el interés de ciertos actores de peso en la comunidad internacional, su carácter de productor petrolero generaba atracción en otros países de la región que le observaban como lugar importante y el crecimiento económico que había experimentado había llevado al país una carga migratoria que hacía que muchas familias de diversas partes del globo tuvieran un ojo puesto en la situación venezolana. Debido a esta importancia adquirida, en esta

comunicación, se tratará de estudiar y analizar cómo la prensa internacional, utilizando algunos patrones de referencia, observa y proyecta los acontecimientos que se producen en el país venezolano a finales de la década de los cincuenta. Poniendo énfasis en el trato al proceso en sí mismo, pero también a los actores que tienen un papel destacado en el mismo, así como a la incidencia que ello puede tener en sus países de origen.

**Palabras-clave:** Venezuela; transición; prensa internacional; Wolfgang Larrazábal; Rómulo Betancourt.

014 - **La construcción de estereotipo de mujer a través del análisis de la metáfora en los avisos de la revista Cromos en 1922 vs 2016** – John Jairo León Muñoz - Universidad Santiago de Cali. Correo electrónico John.leon00@usc.edu.co y Ana María Diaz Jordán - Universidad del Valle, Cali. Correo electrónico amdj04@yahoo.com

La presentación aborda un estudio comparado sobre la construcción de género en Colombia. Una manera de analizar ese cambio de la publicidad a lo largo de la década del 1920 y la segunda década de comienzos de milenio 2010, por medio de las publicaciones ininterrumpidas a través del análisis de la revista Cromos. Analizar las marcas existentes y que pautaban en un periodo de tiempo y el discurso que emitían y que reflejaban para conectarse con el consumidor. La investigación permitió evidenciar sobre cómo se hacían los mensajes publicitarios a comienzos de siglo XX y cómo fueron cambiando esos mensajes con la llegada de la imprenta, con la invención de la cámara fotográfica, con la llegada del cine, la radio, la televisión y la internet, etc. La investigación 100 años de frases Publicitarias: Análisis del texto en la revista Cromos 1916-2015, fue un proyecto aprobado por la Dirección General de Investigación (DGI) de la Universidad Santiago de Cali en el año 2015 y durante los dos años siguientes se investigó sobre la caracterización de los textos en los anuncios publicitarios aparecidos entre los años 1916 y 2015; además se alcanzaron los objetivos específicos que se enfocaron así: el primero en diferenciar los rasgos característicos de los anuncios publicitarios en el periodo de tiempo seleccionado. El segundo en exponer los aportes que la revista Cromos y los cambios sucedidos a través del tiempo hicieron a la escritura de textos publicitarios en Colombia, haciendo énfasis en la figura de significación –la metáfora– y su uso como forma de creatividad en el texto publicitario. El tercero consistió en identificar de qué manera los cambios políticos y socioculturales durante cien años han incidido en el ejercicio de la redacción publicitaria, evidenciados en el corpus analizado. Y, finalmente, el cuarto, hace referencia a diferenciar la forma cómo los anunciantes les hablaban a los diferentes géneros; masculino, femenino y comunidad LGBTI.

**Palabras-clave:** metáfora – género – publicidad – historia de la publicidad – marcas – estereotipos.

013 - **El organismo electoral en los procesos de democracia participativa a nivel local** – Roxana Silva Chicaíza - Universidad de Coruña - roxanasilvach@gmail.com

Ecuador es un Estado de derechos y de justicia, de conformidad con lo señalado en la Constitución del 2008, la misma que tiene como eje transversal la participación ciudadana.

El inicio de la novísima Función Electoral en el 2009 empeñó todo su esfuerzo para lograr transparentar una democracia justa y verdadera, en la cual se contemple la participación de las organizaciones sociales y movimientos políticos, en donde se respete la igualdad de oportunidades, transparencia e independencia y participación.

La participación es la base a una democracia incluyente y que se refleja ampliamente con iniciativas desarrolladas por primera vez en contextos socio-político-comunicacional, donde se plasman ideas innovadoras como: Observatorios de Redes Sociales de candidatos presidenciales en las elecciones presidenciales y de Participación Política Femenina.

La demanda de una democracia transparente, participativa, incluyente, eficiente y como resultado genere una gobernabilidad digna para el país, es un derrotero para el fortalecimiento institucional y empoderamiento ciudadano.

En los gobiernos locales la participación ciudadana puede resultar más fructífera debido a la cercanía de la autoridad con sus mandantes y por tanto se hace indispensable que se empiecen a analizar los mecanismos de democracia participativa, sus alcances a posibles problemas en aspectos como la gobernabilidad, la eficiencia de la gestión pública local, la comunicación política, y las competencias de las diferentes instituciones públicas en la concreción de estos derechos.

Este trabajo se centrará en el papel de una de las instituciones que conforman la Función Electoral , que es el Consejo Nacional Electoral; y, los organismos descentralizados en la promoción y goce de los mecanismos de una democracia participativa.

**Palabras-clave:** comunicación; participación ciudadana; gobierno; organismo electoral.

**CV:** Ph.D (c) Universidad de Coruña. Máster en Ciencias Sociales (FLACSO, Ecuador). ExConsejera Principal del Consejo Nacional Electoral (Ecuador), Certificado de estudios avanzados en Administración Pública por la Universidad de Syracuse (Nueva York). Máster en Ciencias Sociales (FLACSO - Ecuador). Diploma de Asistencia y Observación Electoral Universidad de Valencia. Líder destacada del movimiento de control social en el Ecuador, además de expositora en múltiples eventos nacionales e internacionales. Ex Consejera Nacional Electoral, Ex Consejera del Consejo de Participación Ciudadana y Control Social Transitorio, Ex Magistrada Constitucional. www.roxanasilva.com.

012 - **Cambios generacionales en la virtualización de las actividades discrecionales** – Francisco Bernete García - Profesor Titular de Universidad - Universidad Complutense de Madrid – fbernete@ucm.es

La virtualización, entendida como traslado de actividades al ciberespacio, representa mucho más que un cambio de uso de las tecnologías informativas: es una transformación socio-histórica de la vida en el hogar y fuera del hogar. Se trata de aplicaciones de las TIC, en cuya adopción unas generaciones van por delante de otras. Estos early adopters (en terminología anglosajona), también son los primeros en cambiar los usos del tiempo y el espacio como consecuencia de la virtualización de actividades.

Las aplicaciones informáticas están incidiendo en la vida cotidiana, entre otros muchos ámbitos (la política, la economía, la educación, el arte, etc.). Una parte de la vida cotidiana está ocupada por actividades que se dejan a la discreción o libre a bedrío de las personas. Situamos entre ellas, actividades relacionadas con el entretenimiento en el tiempo libre, las prácticas deportivas, las celebraciones y la asistencia a espectáculos.

En esta ponencia, se expondrán resultados -procedentes de un estudio I+D+i- sobre los rasgos que caracterizan a quienes más probablemente hacen uso de internet para actividades relacionadas con celebraciones y con la asistencia a espectáculos. Eventualmente, los datos sobre estos dos tipos de actividades serán comparados con los datos correspondientes a actividades relacionadas con el entretenimiento en el tiempo libre, o con la práctica de deportes.

**Palabras-clave:** virtualización, cambios generacionales, actividades discrecionales, usos de las TIC.

011 - **La compra online como símbolo y refuerzo del estatus social** – Coral Hernández-Fernández – Universidad Complutense de Madrid – mclhernandez@ucm.es

Esta comunicación tiene su origen en la investigación Los Usos del tiempo relacionados con la virtualización. Transformaciones Generacionales (CSO2015-63983-P MINECO/FEDER) , centrándose en la virtualización de las compras de bienes de uso personal. Los resultados evidencian una tasa de virtualización de tipo medio, que si bien no alcanza los altos valores registrados por las actividades de ocio (entretenimiento, viajes y vacaciones) sí que se aproxima a las tasas de virtualización de los ámbitos productivos (empleo y formación).

Las personas que en mayor medida hacen uso de las TIC para la compra de bienes de uso personal, corresponden mayoritariamente a los denominados “cosmopolitas digitales”. Se trata en su mayoría de individuos jóvenes (menores de 45 años), con un perfil claramente femenino, que cuentan con educación superior y que se consideran a sí mismos en situación económica favorable. Además, son personas a las que les gusta estar siempre conectadas a Internet, especialmente a través de sus dispositivos móviles, que forman ya parte integral de su forma de vida.

El artículo profundiza en la definición de este perfil de compradores online y en las correlaciones existentes con la brecha digital creciente que distingue y separa a los segmentos de población menos integrados en el entorno digital.

**Palabras-clave:** Compra online – Virtualización – Apropiación digital - TIC.

**CV:** Doctora en Comunicación, cambio social y desarrollo. Profesora asociada del Departamento de Sociología: Metodología y Teoría en la Facultad de Ciencias de la Información de la Universidad Complutense de Madrid (UCM). Directora de CHF RESEARCH empresa dedicada a la investigación social y de mercados.

010 - **La resistencia a la virtualización de las tareas del cuidado de personas y hogares** – José Antonio Alcoceba Hernando – Dpto. de Sociología: Metodología y Teoría. Facultad de Ciencias de la Información. Universidad Complutense de Madrid – jaalcoce@ucm.es

La incorporación de los procesos de virtualización al cuidado de personas y hogares en las sociedades contemporáneas occidentales, aparece como una necesidad social a la que

habrá tener en consideración, habida cuenta de su relevancia por el envejecimiento poblacional.

Las TIC han venido transformando los usos y las relaciones productivos y reproductivos de las personas, con diferencias sustanciales en sus ritmos e incidencia. Mientras que los procesos productivos, concretados en la formación y el empleo, aparecen sometidos a una fuerte presión de virtualización, las tareas relativas el cuidado de personas y hogares están incorporando muy lentamente el uso de las TIC a los cuidados físicos, psicológicos y emocionales de las personas y hogares.

La virtualización de las tareas ayuda a otros hogares y de cuidado a personas corresponde en mayor medida a un grupo de personas, donde predominan las mujeres sobre los hombres (amas de casa), con bajos niveles de formación y con cargas familiares (generalmente sus progenitores mayores o enfermos). A pesar de que declaran una permanente conexión móvil y tecnológica en relación con las actividades de cuidado, ésta, está determinada por su implicación emocional y afectiva con dichas personas dependientes, concretada en visitas presenciales.

El incremento de hogares unipersonales de personas mayores (jubilados y pensionistas), está obligando a nuevas formas de relación y asistencia social (conexión móvil y servicios de teleasistencia permanentes); sin embargo, la presencialidad parece seguir siendo imprescindible en las relaciones entre cuidadores y sujetos de cuidado.

009 - **Realidad Virtual para la innovación docente actoral** – Dra. Juana Rubio-Romero. IP Grupo de Investigación Nebrija Comunicación; Dra. Mar Sampedro. Directora Acting Studio Cinema Room. Dra y Amelia Meléndez. IP Grupo de Investigación Estudios Transversales de Creación Contemporánea.

Los rápidos avances tecnológicos de los últimos años están propiciando el auge tanto del hardware como del software dedicado a la Realidad Virtual (RV). Y aunque todavía es una tecnología en desarrollo, ya está siendo utilizada en campos muy diversos, como la ingeniería, la psicología, la medicina, el entretenimiento o el arte y el patrimonio. En el ámbito educativo la RV está además conociendo un amplio desarrollo debido a las posibilidades de inmersión e interacción que brinda esta tecnología al permitir la vivencia de experiencias imposibles en la realidad física. En la preparación de actores, en concreto, se están llevando a cabo experiencias interesantes como por ejemplo la propuesta del National Theater y The Royal Shakespeare Company de Londres o la del Kònic Lab barcelonés de acciones performáticas telemáticas e internacionales. El objetivo principal de este trabajo es determinar las posibilidades que ofrece la RV a la hora de desarrollar una docencia actoral, ya sea presencial u online, y el grado de innovación pedagógica o de beneficio que supone para la calidad y eficiencia de la formación de actores. En definitiva se trata de descubrir las posibilidades de la RV como futura herramienta para proporcionar al actor vivencias referenciales en la construcción de su personaje a través de interacciones con espacios y temporalidades específicas en las que se situarán psicofísicamente durante su realidad en la ficción. Este trabajo forma parte de una investigación en curso de la Universidad Nebrija para la empresa Acting Studio Cinema Room, que ha sido beneficiada con el apoyo del Programa Cheque Innovación de la Comunidad de Madrid. Pretendemos conocer el nivel de desarrollo, los límites y el futuro previsto de la realidad virtual en el contexto de la docencia actoral. Se abordarán ventajas e inconvenientes del uso de esta tecnología con productos lifelike reactive que procuran el embodiement, la percepción de la corporalidad y si ésta potencia la empatía o, por el contrario, acontece una merma del ejercicio imaginativo o simbólico e incluso la desconexión emocional. La Metodología de investigación que estamos aplicando es la estructural o cualitativa, mediante entrevistas en profundidad a expertos en tres áreas bien diferenciadas: la tecnológica (productores y desarrolladores de realidad virtual), la docente y la de actuales usuarios de este tipo de tecnología, enfocándonos al área actoral y al de la psicología. Los resultados de esta investigación sobre las aplicaciones y dispositivos mejor adaptados a la inmersión en un contexto escénico servirán para valorar las posibilidades que ofrece la RV en la creación de referentes sensoriales, aprendizajes y experiencias virtuales con el objetivo de incrementar y potenciar las técnicas actorales futuras.

008 - **Ciberespacio y deporte: hacia la virtualización de los hábitos de vida saludables** – María Cadilla Baz - Profesora Contratada Doctor Interina. Universidad Complutense de Madrid – cadilla@ucm.es

Resulta difícil encontrar un ámbito de nuestra vida que no se encuentre mediado de algún modo por las TIC; más allá de eso, nos hallamos en un momento histórico en el que muchas de nuestras actividades cotidianas se están trasladando parcial o totalmente desde el espacio físico hacia el entorno virtual.

Este proceso de virtualización avanza de manera irrefrenable a la vez que irreversible, aunque a diferentes ritmos en función del tipo de actividades de que se trate; además, su penetración en la sociedad también parece guardar relación con ciertos perfiles sociales, económicos y culturales. Así lo muestra una I+D+i en curso sobre los usos del tiempo y las

transformaciones generacionales relacionadas con la virtualización, parte de cuyos resultados se exponen en esta ponencia.

Concretamente, nuestra contr bución se centra en la observación de cómo se está desarrollando la migración al c berespacio de las actividades relacionadas con las prácticas deportivas. La vinculación entre la actividad física y la mejora de la calidad de vida hacen de este sector una oportunidad de negocio muy atractiva para la industria, pero también un reclamo interesante para la sociedad interesada en conocer, controlar y mejorar su estado de salud, así como para quienes recurren a las actividades deportivas como forma de socialización. Desde una perspectiva social, los usos de la tecnología vinculados a actividades relacionadas con el deporte también están provocando una transformación importante de hábitos, tiempos y espacios.

007 - **¿Quedamos o nos conectamos? La comunicación virtual de los milennials** – Belén Casas-Mas – Univerisdad Complutense de Madrid – bcasas@ucm.es

Esta ponencia ofrece una visión de conjunto de los resultados de una investigación llevada a cabo por el Grupo Complutense “Identidades Sociales y Comunicación”. Uno de los objetivos consistió en obtener información relativa a la virtualización de las actividades cotidianas entre los jóvenes denominados milennials y a los usos del tiempo relacionados con el empleo de las TIC. La metodología consistió en la aplicación de un cuestionario sobre una muestra representativa de estudiantes de la Universidad Complutense que pertenecían a diversos Grados, atendiendo a criterios de edad, sexo y ramas de estudio. La muestra fue de 810 alumnos pertenecientes a un total de 26 titulaciones que se imparten en la Universidad.

Los resultados específicos que se presentan en la ponencia se dividen en tres grandes bloques: el primero, abarca las actividades virtuales y las presenciales de los jóvenes, la simultaneidad de ambas tareas y los recursos informativos que más utilizan. El segundo, hace referencia a procesos de virtualización de las comunicaciones con diferentes Actores sociales, a saber: las administraciones públicas, instituciones privadas, familiares, amigos, conocidos, movimientos sociales o políticos. El tercer bloque comprende las preferencias de los jóvenes universitarios a la hora de elegir sus interlocutores en función de los temas de referencia. Los resultados de esta investigación han servido de base para el diseño de una investigación a escala nacional sobre los usos del tiempo relacionados con la virtualización.

**Palabras-clave:** Juventud; multitarea; universitarios; interaccones virtuales; TIC.

**CV:** Doctora Europea en Comunicación Social por la Universidad Complutense de Madrid (ICM). Profesora Asociada de Teoría de la Comunicación y de Sociología de la Comunicación en la UCM. Directora de Mediaciones Sociales, Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación. Profesora Visitante en School of Humanities de la Universidad Hertfordshire, en Hatfield, Reino Unido. Miembro del Grupo de Investigación Complutense “Identidades sociales y comunicación”. Miembro de los Grupos núm. 281(2016) núm. 176 (2017) y núm. 193 (2018) Innova Docencia de la UCM. Máster en Comunicación Social por la UCM. Premio Esxrtraordinario Fin de Carrera de la Licenciatura en Publicidad y RR.PP. (2011). Certificado Aptitud Pedagógica (CAP) por la Universidad de Murcia (2009). Principales líneas de investigación: Comunicación y virtualización; Análisis del consenso y el conflicto social; Juventud; Identidades Sociales.

006 - **Comunicación, orientalismo y superhéroes: la perpetuación de los estereotipos japoneses a través de turistas de película** – Lucas Morales Domínguez – Universidad de La Laguna – lucasmoralesdominguez@gmail.com

La explotación que ha sufrido el género de los superhéroes en los últimos años se ha saldado con una inmensa producción de películas que han tocado diversos géneros y que se han rodado bajo diferentes sensibilidades creativas. Aunque es posible que tengan una estructura similar, es imposible cortarlas a todas con un mismo patrón, ya que los registros son tan variados como los temas sobre los que versan estas creaciones artísticas.

Para profundizar en esta materia, este texto se centra la película ‘Lobezno: Inmortal’ (Mangold, 2013), un caso donde se narra la visita que realiza un superhéroe a Japón, contando una historia que sirve como elemento de transmisión de estereotipos sobre este país que ya se han visto y estudiado por otros autores. Esta comunicación, que parte de los estudios sobre orientalismo de Edward Said (1978), se engloba bajo el paraguas de un estudio más amplio que recoge el retrato que se hace del País del Sol Naciente en las películas contemporáneas protagonizadas por turistas cinematográficos.

**Palabras-clave:** orientalismo; superhéroes; Japón; estudios culturales.

005 - **El papel de las tecnologías transversales en la disrupción de la vida cotidiana** – F. Javier Malagón – Universidad Complutense de Madrid – fjmalago@ucm.es

La ponencia propone una explicación del papel de los smartphones como tecnología mediadora entre los cambios macrosociales y microsociales de la vida cotidiana, afectando a las mentalidades y pautas de conducta que acontecen en los espacios y tiempos familiares, laborales, de formación, consumo, ocio, participación social, cuidado de la salud, etc. Esta tecnología facilita la creciente virtualización de las interacciones comunicativas y las intensifica, fenómeno solidario con las transformaciones globales que apuntan a una nueva etapa en la expansión del capitalismo basada en una "economía de datos".

No solo estamos permanentemente conectados sino que, gracias a ello, podemos flexibilizar la situación concreta en la que nos encontremos. Este tipo de tecnología transversaliza las acciones que podemos hacer con ella, distribuyéndolas de un modo mucho más abierto y flexible en los espacios, tiempos y ámbitos en los que discurre la vida cotidiana, en parte desorganizándolos y en parte transformando las reglas que los organizan.

Todo esto sucede en el marco de un proceso sociohistórico en el que son condiciones socializadoras intensificar nuestra participación en interacciones comunicativas tecnológicamente mediadas, trasladar una parte considerable de esas interacciones al ciberespacio y aprender a gestionarlas en él.

No es un fenómeno totalmente nuevo, pues su genealogía puede rastrearse a través de las distintas etapas por las que transitan las sociedades industriales; pero sí puede afirmarse que la virtualización de las interacciones sociales es en la actualidad un proceso considerablemente más amplio, intenso, rápido y sofisticado que en el pasado como consecuencia de la aceleración, extensión y diversificación de las innovaciones.

El capitalismo ha encontrado en el ciberespacio un nuevo mundo a través del que expandirse ¿Hacia qué escenarios puede apuntar este proceso?

**Palabras-clave:** smartphone; economía basada en datos; virtualización.

004 - **Transparencia de la información pública: Un análisis de las webs de los municipios de Ecuador** – Narcisa Jessenia Medranda Morales - Universidad Politécnica Salesiana- nmedranda@ups.edu.ec

El acceso a la información pública permite que la ciudadanía se empodere de su rol de ciudadano, y se convierta en agente de cambio social. Este ejercicio de auditoria cívica, generará la prevención de la corrupción, de manera particular, en las instituciones públicas y aquellas que utilizan fondos del Estado. Es también cierto que, el acceso a la información pública, "Además de ser un factor preventivo frente a la corrupción, el acceso a la información de las administraciones públicas constituye un derecho necesario para profundizar y propiciar formas democráticas de implicación de la ciudadanía en la administración pública."

Esta investigación tiene como objetivo: Determinar los niveles de transparencia de los municipios del Ecuador durante el periodo 2014 -2019, a través de la metodología Infoparticipa. La metodología Infoparticipa fue desarrollada y aplicada en España desde el año 2012 hasta la actualidad, esta metodología ha sido validada también en países latinoamericanos como Ecuador y Colombia donde se ha adaptado de acuerdo al marco legal de cada país, y a la estructura propia de las instituciones que hacen uso de los fondos del Estado. La metodología Infoparticipa cuenta con cinco grandes grupos de preguntas, desdoblados en 52 indicadores para los ayuntamientos españoles y en 53 para los municipios de Ecuador. Además, esta metodología tiene una cartografía digital que permite ver los resultados de las evaluaciones en abierto a través del Mapa Infoparticipa (http://mapainfoparticipa.com). Los principales resultados que se vis bilizan en la plataforma del Mapa Infoparticipa son que el 90% de las webs municipales de Ecuador están por debajo de la media de transparencia según el infómetro del Mapa Infoparticipa. Como conclusión, se evidencia una falta de interés por parte de los representantes políticos en transparentar la gestión pública a la ciudadanía.

**CV Narcisa Jessenia Medranda Morales:** Doctora en Comunicación y Periodismo por la Universidad Autónoma de Barcelona, Tesis doctoral "Calidad y transparencia en la información y comunicación que se emite a través de las páginas webs de los municipios: comparación de caso Ecuador y España". Magister en Periodismo Investigativo, Datos y Visualización por la Universidad Internacional de la Rioja (2017). También tiene una maestría en la Universidad de León (2012), Licenciada en Comunicación Social por la Universidad Politécnica Salesiana (2005) docente de la Carrera de Comunicación Social de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Quito y Coordinadora de la Maestría en Comunicación estratégica digital. Pertenece al grupo de investigación de la Universidad Politécnica Salesiana CODEPO, es investigadora del Laboratorio de Periodismo y Comunicación para la Ciudadanía Plural de la Universidad Autónoma de Barcelona. nmedranda@ups.edu.ec

003 - **La farmacopornografía desde la perspectiva de mujeres migrantes que ejercen el comercio sexual en la ciudad de Valdivia, Chile** – Gabriela Edith Pérez lagos - Universidad Austral de Chile - lagosperezagabriela@gmail.com

La presente investigación analiza cuáles son los elementos de la farmacopornografía que influyen en las percepciones de mujeres migrantes que ejercen el comercio sexual en la ciudad de Valdivia. El concepto farmacorponografía fue acuñado por la filósofa Beatriz Preciado (2008) que define a la industria farmacéutica y la industria audiovisual del sexo como pilares fundamentales que sustentan el capitalismo de la segunda mitad del siglo XX.

La hipótesis consiste en que el trabajo sexual es un sustento de dicho modelo de control farmacopornográfico. De manera que el trabajo sexual está subordinado a estereotipos, fetiches y comportamientos característicos de los elementos de la sociedad farmacopornográfica.

Junto con lo anterior, este estudio recoge el concepto de feminización de las migraciones. Concepto que acuña el fenómeno que se ha desarrollado a partir de los años 90 en Chile, donde migrantes llegan al país por su solvencia económica, pero sobre todo el mayor flujo de personas corresponde a mujeres provenientes de Perú, Colombia y Bolivia, las cuales se dedican a trabajos feminizados como la prostitución, trabajos domésticos, o el comercio a pequeña escala, etc. En este contexto, se realizará un estudio de caso, basado en el testimonio de cuatro mujeres trabajadoras sexuales migrantes, las cuales hayan tomado la decisión de dedicarse al comercio sexual por razones económicas, con el propósito de enviar remesas a sus familias.

Los resultados de esta investigación arrojaron que las entrevistadas son discriminadas por su color de piel, por ser extranjeras y por ejercer el comercio sexual. Además, su trabajo está supeditado a fetiches, comportamientos y estereotipos característicos de la sociedad farmacopornográfica.

**Palabras-clave:** Trabajo sexual, farmacopornografía y feminización de las migraciones.

002 - **Consolidación del periodismo deportivo de nicho español: el caso de ElDesmarque.es** – Cristian Ramón Marín Sanchiz – Universidad Miguel Hernández de Elche – crms74@gmail.com y José Luis González Esteban – Universidad Miguel Hernández de Elche – jose.gonzalez@umh.es

Introducción. El periodismo deportivo de nicho se configura como una de las especialidades más innovadoras y activas en el terreno del emprendimiento periodístico español. Durante la última década, ElDesmarque se ha convertido en un proyecto de referencia para este sector gracias a su crecimiento en términos de audiencia y negocio hasta ser adquirido por parte del grupo Mediaset en 2019. Metodología. A través de un estudio de caso, este artículo analiza la situación actual del medio de comunicación en cuatro áreas: a) producto o servicio, b) procesos de producción y distribución, c) organización o equipo, d) acciones y estrategias de comercialización y marketing. Resultados y discusión. Se observa que ElDesmarque dispone de una propuesta de valor muy definida para su producto, basada en ofrecer la cobertura local desatendida por los medios tradicionales; además, su condición de nativo digital le permite lanzar, probar y distr buir nuevos productos periodísticos a través de metodologías ágiles, como el Lean Startup, que también otorgan un mayor dinamismo a nivel redaccional y comercial que el de las cabeceras tradicionales.

**Palabras-clave:** periodismo especializado; periodismo deportivo de nicho; periodismo nativo digital; producción de contenidos digitales; innovación periodística; modelos de negocio para el periodismo digital.

001 - **La prensa española a través de la lengua: recursos para definir la identidad de género y la ideología lingüística** – M. Belén Alvarado Ortega – Grupo GRIALE – Universidad de Alicante – belen.alvarado@ua.es

En este trabajo pretendemos observar cómo algunos recursos lingüísticos, como la intensificación, son utilizados por los articulistas de la prensa española actual para expresar opiniones sobre la lengua, en general, y cómo, además, a través de ellos, podemos extraer conclusiones sobre la identidad de género y la ideología lingüística. La ideología lingüística del español ha sido un fenómeno estudiado por diferentes autores como Del Valle (2007), Schieffelin et alii (2012) y Marimón (2015), entre otros. Pensamos que realizar una construcción de la ideología lingüística del escritor es poner de manifiesto su pensamiento y actitud sobre la lengua a través de sus textos. Sobre el fenómeno de la identidad de género y la búsqueda de unas características propias del lenguaje de los hombres frente al de las mujeres, sabemos que ha sido estudio de numerosos investigadores a lo largo de la historia de la lingüística. Esta cuestión ya interesaba a R. Lakoff (1975), ideas que recoge de sus antecesores Jespersen (1922), Labov (1997), Trudgill (1972), entre otros. En nuestro corpus, que consta de 20 artículos de opinión, publicados en El País, observaremos si los

autores, hombres y mujeres, tienen unas características concretas y particulares, según su identidad de género, sobre la manera de expresar su opinión.

**Palabras-clave:** ideología, género, identidad, intensificación. [Bliografía]

ULL | Universidad de La Laguna

# La Sociedad Latina de Comunicación Social, SLCS

## con la colaboración de la Facultad de Ciencias Políticas, Sociales y de la Comunicación y el Departamento de Ciencias de la Comunicación y Trabajo Social

Otorgan el presente diploma a D. Rafael Ávila González - Universidad Nacional Autónoma de México, Cuajimalpa, por su asistencia al XI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social "Las nuevas narrativas, en el entorno social", con la ponencia "El problema de la interdisciplina en la comunicación organizacional. Algunos avatares epistemológicos".

Celebrado en la Facultad de Ciencias Políticas, Sociales y de la Comunicación de la Universidad de La Laguna (Tenerife, Canarias), los días 2, 3, 4 y 5 de diciembre de 2019 (lunes a jueves), con una duración de 30 horas.
La Laguna, 5 de diciembre de 2019

ULL | Universidad de La Laguna
Facultad de Ciencias Políticas, Sociales y de la Comunicación

UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA · REG SANCTI FERDINANDI UNIVERSITATIS CANARIARUM STEMMA · Departamento de Ciencias de la Información

Fernando de Iturrate
*Director - DCC de la Comunicación*

SLCS-Sociedad Latina de Comunicación Social

José Manuel de Pablos
*Presidente - SLCS*

ULL | Universidad de La Laguna

# La Sociedad Latina de Comunicación Social, SLCS

## con la colaboración de la Facultad de Ciencias Políticas, Sociales y de la Comunicación y el Departamento de Ciencias de la Comunicación y Trabajo Social

Otorgan el presente diploma a D. José Alfredo Andrade - Universidad Nacional Autónoma de México, Cuajimalpa, por su asistencia al XI Congreso Internacional Latina de Comunicación Social "Las nuevas narrativas, en el entorno social", con la ponencia "El problema de la interdisciplina en la comunicación organizacional. Algunos avatares epistemológicos".

Celebrado en la Facultad de Ciencias Políticas, Sociales y de la Comunicación de la Universidad de La Laguna (Tenerife, Canarias), los días 2, 3, 4 y 5 de diciembre de 2019 (lunes a jueves), con una duración de 30 horas.
La Laguna, 5 de diciembre de 2019

ULL | Universidad de La Laguna
Facultad de Ciencias Políticas, Sociales y de la Comunicación

UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA · Departamento de Ciencias de la Información

Fernando de Iturrate
*Director - DCC de la Comunicación*

SLCS-Sociedad Latina de Comunicación Social

José Manuel de Pablos
*Presidente - SLCS*

# Cultura organizacional en el STC Metro, primeros cincuenta años de existencia

Alfredo Andrade García[1], Rafael Ávila González[2]

"De la conducta de cada uno depende el destino de todos."
Alejandro Magno.

## Introducción

Hace casi cien años se llevó a cabo la investigación más conocida en la historia de los estudios organizacionales, el equipo estuvo integrado por personajes emblemáticos de su tiempo, Elton Mayo a la cabeza, además de Dickson y Roethlisberger. El propósito era identificar los factores ambientales que incidían en la productividad de los trabajadores de la planta *Western Electric Company* en Hawthorne, Chicago (Mayo, 1976).

Las evidencias literarias han documentado que los resultados de la investigación no fueron lo que ellos esperaban, pese a intervenir una serie de variables físicas y ambientales de la empresa, la productividad no observó variación considerable. Sin embargo, lo que sí descubrieron fue una dimensión de la organización que en ese momento escapaba a su plena comprensión, y que sólo acertaron a definir como dimensión informal. Años después de aquella gran investigación, Roethlisberger y Dickson expresarían en una publicación científica que la organización informal se identificaba con las interrelaciones personales existentes entre los miembros de la organización, misma que a esa fecha no era considerada parte de la organización formal (Schwartzman, 1993).

La dimensión informal en la organización era un término que no encuadraba con la lógica de los pensadores organizacionales de aquella época, tercera década del siglo pasado, pues los investigadores estaban enfocados en encontrar dispositivos y mecanismos que facilitaran la organización y sistematización de los procesos industriales desde la dimensión formal o racional de la organización. Ejemplo de ello son los estudios de tiempos y movimientos que realizó Frederick Taylor y que consistió en analizar escrupulosamente el tiempo que toma o debería tardar una máquina o un trabajador para ejecutar un proceso dado. Para ello dividió cada tarea, trabajo y proceso en sus etapas más importantes. Con un reloj cronometró y obtuvo métodos ideales de trabajo, basándose en el perfeccionamiento del proceso laboral de los distintos obreros. Taylor buscaba suprimir los movimientos equivocados, lentos e inútiles. Para ello, sus observaciones las realizó con los mejores obreros que tenía a mano (Taylor, 1973).

En el mismo tenor, aunque con distintos alcances podemos mencionar las pretensiones de asentar una formalidad organizacional a través de un modelo burocrático inspirado en los planteamientos de Weber (1993), en el que la función fuera independiente del sujeto. Obviamente, se trató de destacar una racionalidad objetiva.

[1] Alfredo Andrade García, es doctorante en el Programa de Posgrado de Estudios Latinoamericanos en la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM. Profesor investigador del Departamento de Ciencias de la Comunicación y Diseño de la UAM Cuajimalpa.

[2] Rafael Ávila González, es candidato a Doctor en el Programa de Posgrado de Estudios Latinoamericanos en la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM. Profesor investigador del Departamento de Ciencias de la Comunicación y Diseño de la UAM Cuajimalpa.

El imaginario de los gestores de la organización de aquella época sólo aceptaba una racionalidad técnica instrumental. Esa racionalidad instrumental positivista característica de finales del siglo XIX e inicios del XX, atraviesa claramente los primeros planteamientos de las teorías organizacionales. Shenhav (2003) los identifica como discursos ingenieriles que se desarrollan a finales del siglo XIX y comienzos del XX, particularmente en Estados Unidos.
La inviabilidad en la comprensión de la dimensión informal de la organización, en aquella época, llevó a un largo letargo del mencionado concepto por varias décadas. Y fue en la década de los ochenta cuando resurgió con tal fuerza que fue necesaria gran cantidad de tinta y papel para explicar un fenómeno ahora asociado a la cultura organizacional.
Hacia la década de los ochenta la ruleta de la historia había dado varias vueltas y la economía japonesa había resurgido imponente frente a la de los Estados Unidos. Este dato económico es quizá el que principalmente impulsó a los investigadores estadounidenses a tratar de conocer y entender las motivaciones del impresionante desarrollo empresarial de la economía nipona, las intrigas de tal enigma siempre direccionaban sus respuestas hacia la cultura organizacional. Barba y Solís (1997) han mencionado, que el hecho de que la industria asiática reportara un considerable repunte en la economía mundial obligó a los investigadores de las organizaciones dirigir su mirada a oriente y prestar particular atención a las características de la cultura de ese país asiático.
El fuerte desarrollo de los estudios de cultura organizacional se vio reflejado en una gran cantidad de publicaciones que quisieron encontrar en el tema las claves del éxito empresarial. Tal es el caso del libro de Yokohiro Kono y Steward Clegg titulado *Transformaciones de la cultura corporativa. Experiencias de empresas japonesas.* Centrando el estudio en casos de empresas japonesas altamente competitivas. Del mencionado libro se desprenden ideas como la siguiente:

> El concepto de cultura corporativa es empleado para enfatizar los valores compartidos por los miembros, sus métodos en la toma de decisión o la forma de pensar (incluyendo supuestos básicos), y sus abiertos patrones de conducta. Cada uno de estos aspectos influyen/inciden en la realidad de una sociedad que es organizada a través de relaciones y dependencias (Kono y Clegg, 1998, p. 2).

Quizás el libro más emblemático de la gran oleada de publicaciones sobre cultura organizacional fue el que presentaron Peters y Waterman en 1982, titulado *En busca de la excelencia.* El record de ventas que alcanzó este ejemplar, rápidamente lo colocaron como el *best seller* de los administradores y demás gestores organizacionales quienes adquirieron más de cinco millones de ejemplares. Los estudios de casos de empresas exitosas como el de Hewlett-Packard, Mc Donalds, Procter and Gamble, entre otras, fueron el mayor motivador para su consumo.
Otro texto clásico fue publicado en 1988 por Deal y Kennedy, *Culturas corporativas*. Esta obra agrega un fuerte componente antropológico para explicar- prescribir cómo deben funcionar las piezas culturales para las organizaciones que pretenden el éxito.

> Las compañías culturalmente vigorosas comunican exactamente cómo desean que se comporten sus empleados. Explican detalladamente las normas aceptables de decoro, de manera que las personas que visitan sus lugares de trabajo, o laboran en ellos, pueden saber qué deben espera. Llaman la atención de sus empleados sobre la forma en que se tienen que realizar los procedimientos […] Con frecuencia, también

> establecen las formas, o cuando menos los ambientes, donde los empleados pueden jugar o divertirse, para que sepan que pertenecen a una sociedad completa y operante. En resumen, las compañías de cultura vigorosa cran ritos y rituales que son los que mayor influencia ejercen en <la forma en que hacemos las cosas aquí> (Deal y Kennedy, 1986, p. 65).

Si bien, la amplia literatura acerca de la cultura organizacional operó de manera considerable para impulsar el tema, otra variable que operó a su favor, además de la competencia económica entre Japón y los Estados Unidos, fue el crecimiento y desarrollo de las distintas teorías organizacionales que posterior a la segunda Guerra Mundial, retomaron el tema que había quedado abierto desde el estudio de la planta de la Hawthorne en Chicago.

Las nuevas teorías organizativas contenían un fuerte cariz humanista y abiertamente aceptaban la dimensión subjetiva del trabajador, obviamente sin perder de vista el contexto de una gerencia condescendiente que se apoyaba en los preceptos psicologistas de la época. Al conjunto de estas teorías organizacionales se les otorgó la denominación de teorías neohumanistas.

Los nuevos teóricos humanistas trabajaron básicamente con dos premisas, la primera, defendía abiertamente una racionalidad objetiva en la organización, característica del racionalismo funcional, en segundo término, reconocía la racionalidad subjetiva de quienes tenían la capacidad de decisión en la organización, con ésta última idea se abrían a una visión interpretativa de la gestión organizacional. Ejemplo de esta última variable lo encontramos en Simon (1984), quien analizó a las organizaciones desde su dimensión estructural como sistemas decisores, al tiempo que incorporó el componente psicológico del comportamiento del decisor al plantear su modelo de elección racional. Pese a que en Simon existe una intención de desprenderse de la racionalidad limitada y del formalismo de la administración clásica del estudio organizacional. Sus ideas se reducen al esfuerzo interpretativo realizado por agentes individuales y actores corporativos contextualizados en organizaciones que definen reglas y programas de operación, dejando con esto, fuera el entorno político, cultural, etc. (Reed, 2017).

Años más tarde Kurt Lewin (1978) desarrolla la teoría del campo sobre el comportamiento de grupo, donde explica que las personas se desenvuelven dentro de un espacio psicológico de fuerzas que determinan la conducta que tendrán. Lewin definió al campo como un terreno lleno de la subjetividad implícita al sujeto, lo cual genera la individualidad de cada persona, propiciando diferencias en la percepción del mundo, metas, esperanzas, miedos y experiencias anteriores.

Otro teórico relacionado con las nuevas relaciones humanas es Abraham Maslow quien reformula el problema del comportamiento humano en el trabajo. Con base en su pirámide de necesidades humanas, desarrolla una escala en la que hibrida dimensiones objetivas del individuo identificadas éstas como necesidades fisiológicas, ubicadas en la base de la jerarquía; hasta las dimensiones subjetivas del individuo, asociadas a las necesidades de reconocimiento social, colocadas en la cúspide escalar. En ese tenor, Maslow señala que una organización que pretenda ser exitosa, por principio debe considerar lo siguiente: “[…] el personal tiene que estar relativamente libre de angustia, no deben ser personas llenas de temor, deben tener el coraje suficiente para superar sus miedos, deben ser capaces de salir adelante en momentos de incertidumbre […]” (2005, p. 55). Dando a entender que la necesidad de seguridad del empleado es una de las principales tareas a ser cubierta para llegar a un clima laboral proactivo.

Más allá de las divergencias entre los distintos planteamientos teóricos antes citados, se puede identificar una clara intención de incidir en la gestión del personal con mecanismos psicológicos que posibiliten una mayor productividad para la organización.

## Actualidad en el debate de la cultura organizacional

A la fecha, quien se aproxima al fenómeno de la cultura organizacional puede reconocer por lo menos dos grandes tradiciones que han marcado escuela en torno a este tema. En un primer momento y como parte del *boom* literario en cultura organizacional se observa una fuerte tendencia que orienta su atención en la búsqueda de las claves estratégicas para gestionar la cultura de la organización, mismas que deriven en el éxito económico. De alguna manera estos teóricos son herederos del pensamiento racional instrumental funcionalista.
Desde estas miradas, la cultura organizacional se asocia a una variable, es decir, una característica con la que cuenta la organización, misma que es susceptible de ser moldeada y gestionada acorde a las necesidades de la alta gerencia. Al respecto, Michel Ritter ha dicho:

> La cultura organizacional y su complejidad es uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas organizaciones y una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas. En este sentido, la alta gerencia es la responsable de construir organizaciones donde los empleados expandan continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, creando organizaciones que se adapten a los cambios de sus entornos mediante el aprendizaje, que les permita capitalizar el conocimiento nuevo disponible y aquel desperdigado en la organización […] (Ritter, 2008, p. 54).

De alguna manera, estos teóricos son herederos del discurso de los antropólogos culturales norteamericanos quienes expresaron la premisa teórica y metodológica que entiende el orden social sistémico sobre todo como la realización de normas compartidas, internalizadas y mutuamente congruentes (Bauman, 2010).
En ese tenor, la pretensión, de quienes gestionan las empresas, es transformar la cultura organizacional desde el plano sistémico, llegando a consolidarla en lo que ellos han identificado como cultura organizacional fuerte o sólida. Estos teóricos que observan el fenómeno desde este enfoque han desarrollado una clasificación que reconoce pares opuestos o complementarios en su diagnóstico. De manera que es posible encontrar categorías tales como cultura fuerte/ débil, cultura matriz/cultura filial, cultura total/ subculturas, etc.
Sólo con el fin de ejemplificar citaremos cómo se define la cultura débil: “Cuando la cultura es débil, las reglas y el sistema de sanciones tienen un efecto de integración a las actividades del grupo, esto a través de los procesos de gerencia, planeación, organización, *staff*, motivación y control“ (Kono y Clegg, 1998, p. 16).
Una segunda tradición de estudio reconoce a la cultura organizacional como un fenómeno inherente a toda organización. La premisa más destacada de esta escuela expresa que las organizaciones son, en sí mismas, culturas organizacionales. Resulta evidente que el enfoque

de esta mirada es plenamente interpretativo, al respecto Papa y Daniels la definen de la siguiente manera:

> La cultura organizacional se define como una red de significados compartidos. Consecuentemente, los estudios interpretativos describen a la cultura organizacional con base en los significados que comparten sus miembros, de alguna manera busca describir y explicar cómo es posible que la cultura se crea y se recrea a sí misma a través de la comunicación (Papa y Daniels, 2008, p.155).

Es innegable la influencia que ha realizado la antropología interpretativa de Geertz cuando propone la interpretación como alternativa a las explicaciones causales de la cultura, para ello se apoya en la descripción densa que constituye la forma adecuada de dar cuenta del proceso de formación de sentido del sujeto (2015).
El hecho trascendente desde esta perspectiva es que coloca en primer plano las interpretaciones y significados de los sujetos organizacionales, más allá de las aspiraciones de cómo debe ser entendida y asumida la organización por parte de la alta gerencia, pues incluso la divergencia es considerada como parte de la cultura organizacional.

> La cultura no es externa a los participantes, no es impuesta desde afuera [...] La cultura se construye en la interacción cotidiana y desde allí influye en los comportamientos. Permite tener expectativas sobre las conductas de los demás. Al enfatizar en la interacción y la construcción estamos diciendo que sus contenidos no vienen de una decisión o estrategia de la organización. Las decisiones y estructuras influyen, pero no determinan. Porque las resistencias a esas decisiones directivas también son parte de la cultura (Etkin, 2005, p. 222).

De lo anterior expresado se pueden derivar líneas de estudio que permitan conocer cómo significa el sujeto su experiencia organizacional, cómo construye su identidad organizacional a través de interacciones intersubjetivas o cómo significa su pertenencia a la organización, entre otras múltiples posibilidades analíticas.
Es desde esta última perspectiva interpretativa que se procederá a una aproximación a la cultura organizacional del Sistema de Transporte Colectivo Metro, enfatizando la relevancia que tienen las voces de quienes son los principales actores que sostienen y dan forma a esta organización emblemática en la vida de la Ciudad de México. No hay que perder de vista que el Metro, como coloquialmente lo conocemos, en el año 2019 cumplió cincuenta años proporcionando su servicio de manera ininterrumpida.

## Desarrollo

Según las crónicas de la época, la mañana del martes 19 de junio de 1967 en el cruce que forman las avenidas Chapultepec y Bucareli dieron inicio los trabajos de la obra más grande que la ingeniería civil en la historia de la Ciudad de México haya enfrentado jamás. El subsuelo fangoso y la alta sismicidad de los terrenos de la ciudad fueron el problema a resolver por los

expertos en mecánica de suelos, equipo conformado por un grupo ingenieros altamente habilitados por la Universidad Nacional Autónoma de México. Aquel veraniego día de junio fue testigo del inicio de la construcción de la línea 1 del Metro, que en su trazo inicial abarcó 12.6 kilómetros de longitud, y contaba con 16 estaciones en el tramo comprendido entre la estación Chapultepec y Zaragoza.

De alguna manera el recorrido de la línea 1 más allá de conectar la zona poniente con el oriente de la ciudad, representó articular una zona de la Ciudad de México con alto valor histórico y económico y una zona oriente de la ciudad con servicios públicos incipientes y un pujante crecimiento poblacional.

Según información publicada en 2019 en la nota "Hace 52 años inició la construcción de la Red del Metro", el inicio de las obras de construcción del Metro representó para la ciudad una importante fuente de empleos, llegando a concentrar hasta 12 mil técnicos y obreros en la construcción de su primera etapa. Posteriormente, propició la instalación de nuevos comercios y el repunte de otros tantos debido a su ubicación inmediata a las estaciones.

El Metro cubre el 28.7% de los 15.57 millones de viajes en transporte público de los aproximadamente 20.8 millones de habitantes de la Ciudad de México y su área conurbada. Además, el impacto ecológico es muy bajo pues una Línea de Metro no contamina ni entorpece la circulación de superficie, pues transporta tres veces más pasajeros con dos veces menos energía que cualquier medio a combustión; al mismo tiempo, tiene los costos de transporte urbano a motor más bajos y ofrece niveles de regularidad, velocidad y seguridad inalcanzables para otros medios de transporte (Amieva, 2018).

De acuerdo con el portal del Sistema de Transporte Colectivo Metro, se informa que la última línea del Metro fue inaugurada el 30 de octubre de 2012. La línea 12 tiene un recorrido de 25 kilómetros desde Tláhuac hasta Mixcoac y cuenta con 20 estaciones. En la actualidad el Metro suma un total de 226.5 km en red de vía funcionando, 195 estaciones de las cuales 44 son estaciones de correspondencia y 127 de paso, asimismo existen 12 estaciones terminales con correspondencia y 12 estaciones terminales sin correspondencia. Por su tipo existen 115 estaciones subterráneas, 55 superficiales y 25 elevadas, 2 puestos centrales de control, 8 talleres de mantenimiento y 384 trenes que suman un total de 3,333 vagones (https://metro.cdmx.gob.mx, 2019).

Anualmente el STC transporta 1,615.6 millones de usuarios y de éstos 201.8 millones se transportan en forma gratuita. En 253 días laborables del año, el Metro transporta en promedio 4.9 millones de usuarios, habiendo registrado 5.6 millones de usuarios en el día de mayor afluencia. Para brindar el servicio de transporte asignado, el material rodante realiza 1.2 millones de vueltas al año y en ese mismo lapso recorre 44.2 millones de kilómetros (Amieva, 2018).

Con los anteriores datos, es indudable que se pueda considerar al Sistema de Transporte Colectivo Metro como el medio de transporte más grande del país, pues además de la extensa cobertura territorial que cubre el conjunto líneas que lo integran, el impacto económico y ecológico para la Ciudad de México y área conurbada es invaluable.

## Nota metodológica

En la perspectiva interpretativa la cultura organizacional se identifica a la misma organización, esto es, la cultura no es una variable que forme parte de la organización, la cultura es la organización. Desde esta perspectiva, la elucidación de la construcción social de los

significados particulares de los trabajadores del Sistema de Transporte Colectivo Metro resulta fundamental, así como su intersubjetividad, misma que es expresión de lo organizacional.
En un plano comunicativo la construcción de sentido y significado es fundamental para la organización, pues en ellas se encuentra la esencia de la organización. De allí la relevancia de la narrativa de los actores organizacionales, pues se les reconoce su capacidad de crear espacios simbólicos, donde lo factual, la información y la racionalidad técnica pueden ser cuestionadas, replanteadas o hechas a un lado (Gabriel en Grant, 2004). No hay que olvidar que la dimensión informal de la organización:

> [...] es algo más que la organización social que ha sido vista y formalmente reconocida. Muchos de los patrones de interacción humana no tienen representación en la organización formal y algunas otras manifestaciones son inadecuadamente representadas por la organización formal. Este hecho es frecuentemente olvidado cuando se habla o piensa acerca de la situación industrial en general (Roethlisberger y Dickson, 1961, p. 556).

Con las narrativas organizacionales se puede acceder a una dimensión de la vida organizacional pocas veces explorada, el espacio donde se desarrollan emociones, fantasías, deseos, aspiraciones, dobles discursos, bromas, caricaturas y demás discursos informales. Por eso, en la presente investigación se ha procedido con entrevistas en profundidad, pues se busca “entender el mundo desde la perspectiva del entrevistado, y desmenuzar los significados de sus experiencias” (Álvarez-Gayou, 2018, p. 109). Para ello en el diseño de la investigación se identificaron actores organizacionales heterogéneos (Marradi, 2018), mismos que a través de sus relatos permitan acceder a puntos de vista subjetivos de sus particulares funciones y niveles jerárquicos dentro de la organización.
Avanzar en la investigación requirió el planteamiento de un objetivo general y dos particulares, mismos que se presentan a continuación.

Objetivo general:
-Identificar cómo los miembros de la organización entienden e interpretan su experiencia y cómo estos entendimientos se conectan con la acción, para convertirse en “la realidad” en esa comunidad laboral.

Objetivos particulares:
-Explorar los esquemas mentales compartidos en la comunidad laboral.
-Entender sobre qué premisa se construye de la identidad organizacional de los trabajadores.

Bajo tales premisas se plantearon un conjunto de tópicos que los trabajadores tuvieron libertad de abordar en la extensión deseada. El resultado se presenta con breves citas de algunas voces de quienes sostienen el funcionamiento del sistema de transporte colectivo más grande del país.

## El Sistema de Transporte Colectivo Metro en la voz de sus actores más importantes

En la primera parte de este escrito se han mencionado algunas variables que pueden ser abordadas en un estudio de cultura organizacional, en este apartado se presentan las voces de los actores organizacionales, sus significados en torno a su pertenencia a la institución, así como las interpretaciones de su propia experiencia laboral.
Se debe advertir que los nombres de los trabajadores han sido cambiados para mantener su anonimato.

Se inicia con la voz de quien llamaremos Roberto, él tiene 25 años laborando en el Metro. Roberto, amable, dice que inició su carrera como ayudante general nivel 0 y a la fecha colabora en el área de Asistencia Técnica.

> (…) del Metro me enorgullece su gente, siempre dispuesta a sacar adelante el Metro, aún con todas las deficiencias que tenemos como trabajadores siempre ponemos más de lo que nos corresponde para que esta gran empresa siga funcionando.

Mary es una empleada joven, lleva 10 años trabajando en el STC Metro. Ella inició su trayectoria laboral en el área de Recursos Humanos realizando funciones administrativas, actualmente se desempeña en el área de Protección Civil.

> (…) del personal del Metro destacaría la constancia la determinación y la firmeza por realizar y sacar adelante las fallas, por parte de algunos trabajadores. Pese al poco presupuesto que se tiene, la actitud de todos te hace recuperar la confianza no solo de la institución, también en la humanidad porque hay quien se quita el pan de la boca por ayudar a los usuarios, y eso provoca una sensibilización hacia todos los que participan en dicha actividad.

José tiene 25 Años laborando en el Metro, pese a su antigüedad en el Sistema, es un hombre jovial y comenta que inició su carrera a los 19 años como Ayudante general de vías, en el momento actual se desenvuelve como Técnico profesional A en instalaciones fijas nivel 10.

> (…) del Metro me enorgullece el servicio que proporciona a toda la gente de la Ciudad de México y del Estado de México, es muy gratificante para mi poder pertenecer a esta empresa por la importancia que tiene para el movimiento de toda la gente de esta ciudad.

Pese a ser diferentes las expresiones y estilos narrativos de los trabajadores que han accedido a expresar sus puntos de vista acerca de la organización, queda claro que hay una serie de coincidencias que se pueden enumerar a continuación:
-Un reconocimiento total acerca de la trascendencia que tiene el Sistema de Transporte Colectivo Metro en la vida de los habitantes de la Ciudad de México y área conurbada.
-El reconocimiento expreso al trabajo que realiza todo el personal para el pleno funcionamiento del Sistema.
-La expresión de una actitud proactiva que impulsa a realizar mejor sus labores.
Además, se observa que el sistema organizacional del Metro corresponde al esfuerzo del trabajador promoviendo su crecimiento profesional a través de promociones.

Una dimensión importante de la cultura organizacional es la que corresponde a la actuación de los sujetos organizacionales, de allí la relevancia de la valoración que el propio personal hace de su desempeño laboral y la trascendencia que éste tiene para la organización.
Con relación a la interpretación que los actores hacen de sus propias funciones desempeñadas en la organización, se evidencia lo siguiente:

Roberto:

> (…) en lo particular me enorgullece la calidad con la que siempre he desarrollado mi trabajo y que siempre he respondido con responsabilidad, ética y honestidad en las responsabilidades y encargos que durante estos 25 años he desempeñado. Además, puedo sentirme orgulloso de que siempre he tratado de ayudar a los demás, de compartir mis conocimientos con la gente que me rodea y poner ante todo a la gente en primer lugar, antes que todo, es decir con la calidad como seres humanos que tenemos.

Mary

> (…) de mi labor destacaría la sensibilización que se desarrolla, la fuerza al observar el entorno, se agudizan todos tus sentidos, porque se aprende a analizar a las personas, seguridad porque nuestros actos trascienden, no solo al rescatar a personas, al servir, al escuchar, al ayudar al dar vida al ser consciente o empático de las carencias que existen y cómo las viven los usuarios. Confianza, firmeza porque no es fácil mantener la calma de miles de personas […]

José

> (…) me enorgullece mi trayectoria laboral porque ingresé muy joven, a la edad de 19 años, y poco a poco he ido subiendo de categoría, de puestos, he ido adquiriendo más y más conocimiento, y puedo decir que al igual que he aprendido, he compartido ese conocimiento a otros compañeros de categorías inferiores.

En el conjunto de expresiones es de destacar la coincidencia que los trabajadores otorgan a la trascendencia y significado de su actuar laboral, se puede observar que enfatizan un conjunto de valores y actitudes que aportan a la calidad en el servicio ofrecido.
Entre los valores destacan:
-Honestidad.
-Ética.
-Empatía.
-Ayuda.
-Calidad de ser humano.
En cuanto a la actitud que manifiestan con mayor regularidad:
-Apertura al aprendizaje.
-Compartir conocimiento con los demás.

Al respecto Michel Ritter ha dicho: “[…] las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener un aprendizaje continuo y enmarcarlas como activo fundamental de la organización” (2008, p. 54).

Al ser solicitados los trabajadores sobre el significado que tiene en su experiencia personal el Sistema de Transporte Colectivo Metro, se recogieron las siguientes expresiones:

Roberto

> (…) es un orgullo pertenecer a esta gran empresa y me siento muy agradecido por pertenecer a ella.

Mary

> (…) el Metro significa para mi crecimiento, madurez, perfección, amistad, conocimientos, esfuerzo, estabilidad, amor, diversión.

José

> (…) lo que significa pertenecer al Metro, como se dice aquí, somos familia Metro, mi papá trabajó en el Metro, también perteneció a vías, tengo más familiares como tíos, primos, mi hermano. Me enorgullece trabajar aquí porque este trabajo que tengo es muy importante para la movilidad de toda la gente de la ciudad de México.

Resulta interesante observar cómo se establece la relación significativa del actor con la organización, las expresiones espontáneas trascienden la dimensión formal racional y escalan a un nivel emocional.
Entre otras expresiones destacan:
-Amor.
-Diversión.
-Orgullo.
-Agradecimiento.
-Amistad.
-Familiaridad.

Estas últimas expresiones resultan de suma importancia pues abren un horizonte de comprensión de aquel plano que Elton Mayo y sus colaboradores atinaron a definir como dimensión informal de la organización. Plano en el que se mueven emociones, subjetividades e intersubjetividades que posibilitan la construcción de la realidad de la organización. El día a día en el que la actitud se manifiesta en pro del desarrollo de la institución.

**Imagen 1. Personal del Metro laborando en vía, por la noche.**



Fuente: redes sociales 2020.

# Conclusión

Ha transcurrido casi un siglo desde que Mayo y su equipo de investigación realizaron su estudio en la planta de Hawthorne, Chicago y de a poco se está asimilando el impresionante valor que tiene la dimensión informal de la organización. Las emociones, los sentimientos, las representaciones mentales del personal permiten comprender con mayor plenitud la vida organizacional, trascendiendo el plano de la norma y el sistema.

Acceder a la realidad organizacional desde un abordaje comunicativo, a través de las narrativas de los trabajadores del Sistema de Transporte Colectivo Metro, ha permitido presenciar la realización de una organización que ontológicamente es construida en las mentes de los miembros de la organización y que es definida en su particular expresión.

Si bien, la cultura organizacional pasa por los patrones de comportamiento y esquemas mentales, la comunicación se vincula con los procesos de significación y construcción de sentido de los sujetos dentro de la organización […] "el significado subjetivo se vuelve distinto del significado intersubjetivo cuando los pensamientos, sentimientos e intenciones individuales surgen o son sintetizadas en conversaciones durante las cuales, el sí mismo, se transforma de un yo a un nosotros […]" (Weick, 2000, p. 71).

Las expresiones vertidas por el personal del Metro se han realizado desde distintas jerarquías y áreas de la organización, esto con la intención de acceder a distintos núcleos de vida laboral y percibir sus particulares interpretaciones. En ellas, se ha observado una transmutación de un plano de expresión subjetivo a otro intersubjetivo. Al mismo tiempo se puede observar una asimilación de la organización hasta un plano emotivo, indicador, esto último, de una identidad institucional plenamente arraigada.

El rol organizacional, por su parte, más allá de la disposición normativa de la organización deriva en un nivel de realidad social-organizacional donde el horizonte de comprensión subjetivo e intersubjetivo posibilitan el entendimiento y la performatividad colaborativa. Tal como lo expresa Gandlgruber "las instituciones constituyen estructuras de comportamiento que acotan las formas de llevar a cabo las acciones e interacciones sociales. Estas les permiten a los actores discriminar entre todas las opciones disponibles para coordinar actividades con los demás actores" (2010, p. 64). En el caso del personal del Metro resulta evidente, existe una relación directa entre la expresión de valía, orgullo y trascendencia, que se expresa en términos de un plural "nosotros"; con la acción-realización de un trabajo importante y trascendente para la sociedad, tal es el servicio que proporciona el Metro para la Ciudad de México y su zona conurbada. Muestra de que la cultura organizacional "[…] sirve como un dispositivo de producción de sentido que puede guiar y conformar la conducta" (Smircich, 1983, p. 353).

Habría de advertir que el Sistema de Transporte Metro no vive el mejor momento en su operatividad, tal como se manifiesta en el diagnóstico del Plan Maestro del Metro 2018-2030, donde se habla de serios rezagos técnicos y necesidades presupuestales de esta institución. Sin embargo, se puede afirmar que a poco más de sus cincuenta años de existencia la principal fortaleza de la organización se sustenta en la sólida cultura que manifiestan los trabajadores en sus acciones y expresiones, pues han asimilado que ellos son tan importantes como la dimensión de las tareas que realizan y los llenan de orgullo.

Kono y Clegg han identificado una cultura fuerte o sólida cuando "[…] un grupo de miembros cree en ciertos supuestos y sigue patrones similares de decisión. Los miembros responden de manera similar a cuestionamientos sobre ciertos temas de cultura, estos son signos de una

cultura fuerte" (1998, p. 16). En el caso del Sistema de Transporte Colectivo Metro se puede afirmar, se cumple.

## Referencias


Álvarez-Gayou. (2018). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México. Paidós.

Amieva, R. (2018). *Plan Maestro del Metro 2018-2030.*Ciudad de México.

Bauman, Z. (2010). *La cultura como praxis*. Madrid. Paidós.

Barba, A, y Solís, P. (1997). *Cultura en las organizaciones. Enfoques y metáforas de los estudios organizacionales*. México. Vertiente editorial.

Deal, T, y Kennedy, A. (1986). *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional.* México. Addison-Wesley Iberoamericana.

Etkin, J. (2005). *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones.* Argentina. Pearson educación.

Grant, D. (2004). *The SAGE Handbook of Organizational Discourse*. California. Sage.

Gandlgruber, B. (2010). *Instituciones, coordinación y empresas*. España. Anthropos.

Geertz, C. (2015). *La Interpretación de las culturas*. España. Gedisa.

Hace 52 años inició la construcción de la Red del Metro. (2019). *Sistema de Transporte Colectivo Metro.* Recuperado de https://metro.cdmx.gob.mx

Inauguraciones y ampliaciones en orden cronológico. (2020). *Sistema de Transporte Colectivo Metro.* Recuperado de https://metro.cdmx.gob.mx

Indicadores de operación. (2019). *Sistema de Transporte Colectivo Metro.* Recuperado de https://metro.cdmx.gob.mx

Kono, T.y Clegg, S. (1998). *Transformations of Corporate Culture: experiences of Japanese enterprise.* Berlín. De Gruyter.

Lewin, K. (1978). *La teoría del campo en la ciencia social*. Argentina. Paidós.

Marradi, A. et. al. (2018). *Manual de metodología de las ciencias sociales*. Argentina. Siglo XXI.

Maslow, A. (2005). *El Management según Maslow*. Barcelona. Paidós.

Mayo, E. (1972). *Problemas humanos de una civilización industrial*. Buenos Aires. Nueva Visión.

Papa, M. y Daniels, T. (2008). *Organizational Communication*. USA. Sage.

Reed en Clegg, S. Hardy, C. et. al. (2017). *Tratado de estudios organizacionales Vol. 1.Teorización sobre el campo*. México. Sage.

Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Argentina.Ediciones La Crujía.

Roethlisberger, F. Dickson, W. (1961). *Management And The Worker*. Cambridge, Massachusetts. Harvard University Press.

Shenhav, Y. (2003). *The Historical and Epistemological Foundations of Organization Theory: Fusing Sociological Theory with Enginnering Discourse*..En *The Oxford Handbook of Organizatión Theory*. London. Oxford.

Schwartzman, H. (1993). *Ethnography in Organizations*. California. Sage.

Simon, H. (1984). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*.

Smircich, L. (1983). *Conceptos de cultura y análisis organizacional en Administrative Science Quarterly*, vol 28, num. 3, Cornell University, Ithaca, Nueva York.

Taylor, F. (1973). *Principios de la Administración Científica*. Buenos Aires. Editorial Ateneo.

Weber, M. (1993). *Economía y sociedad*. México. FCE.

Weick, K. (2000). *Making Sense of the Organization*. USA. Blackwell Pub.

FICHA REGISTRO DE ISBN
INTERNATIONAL STANDARD BOOK NUMBER
Agencia Nacional de ISBN de México

Instituto Nacional del Derecho de Autor
Puebla No. 143, Col. Roma, Delegación Cuauhtémoc, C. P. 06700, México, D. F
www indautor.gob.mx

No Radicación 423299

Fecha de asignación: 2020-08-12

| Tipo de Obra | Información del Título |
|---|---|
| ISBN Obra independiente: 978-607-8561-13-1 | Título: Culturas organizacionales exitosas |
| ISBN Volumen: | Título: |
| ISBN Obra Completa: | Título: |
| Sello editorial: Universidad Politécnica de Guanajuato (978-607-8561) | |

| Subtítulo |
|---|
| Subtítulo Obra Independiente: Empresas mexicanas con más de 50 años de existencia |
| Subtítulo Obra Volumen: |
| Subtítulo Obra Completa: |

| Tema | | |
|---|---|---|
| Materia: 658 - Gerencia general | | Tipo de Contenido: Libros Universitarios |
| **CLASIFICACIÓN THEMA** | | |
| KJC - Estrategia empresarial | | |
| Colección: | No colección: | Serie: |
| Público objetivo: General | | |
| **IDIOMAS** | | |
| Español | | |

**Colaboradores y Autor(es)**

| Nombre | Nacionalidad | Rol |
|---|---|---|
| Rodríguez Castañón, Carlos Alberto | México | Coordinación editorial de |
| García Vargas, Ma. de Lourdes Elena | México | Coordinación editorial de |
| Rodríguez Castañón, Carlos Alberto | México | Autor |
| García Vargas, Ma. de Lourdes Elena | México | Autor |
| Molina Ruíz, Héctor Daniel | México | Autor |
| Macías González, Gizelle Guadalupe | México | Autor |
| Jiménez Padilla, Alma Azucena | México | Autor |
| Gutíerrez Enríquez, Ema Cristina | México | Autor |
| Noriega Román, Luis Felipe | México | Autor |
| Cano Felipe, José Luis | México | Autor |
| Servín Gómez, Israel | México | Autor |
| Chávez Hernádez, Noé | México | Autor |
| Hernández Vargas, Carlos Javier | México | Autor |
| Gurrola Ríos, Cesar | México | Autor |
| Villarreal Solis, Francisco Martín | México | Autor |
| Andrade García, José Alfredo | México | Autor |
| Avila Gonzalez, Rafael | México | Autor |

| Traducción | | | |
|---|---|---|---|
| Traducción: No | Del: | Al: | Idioma Original: |
| Título Original: | | | |

| Información de Edición | | | |
|---|---|---|---|
| No de Edición: 1 | Ciudad de Edición: Guanajuato | Departamento, Estado o Provincia: Guanajuato | Fecha de aparición: 2020-08-12 |
| Coedición: No | | Coeditor: | |

| Comercializable | |
|---|---|
| No de ejemplares oferta nacional: 1 | Precio en moneda local: |
| No de ejemplares oferta externa: 1 | Precio en dólares: |
| Oferta total: 2 | |

FICHA REGISTRO DE ISBN
INTERNATIONAL STANDARD BOOK NUMBER
Agencia Nacional de ISBN de México

Instituto Nacional del Derecho de Autor
Puebla No. 143, Col. Roma, Delegación Cuauhtémoc, C. P. 06700, México, D. F
www indautor.gob.mx

No Radicación 423299

Fecha de asignación: 2020-08-12

| | |
|---|---|
| Disponibilidad: Disponible | Estatus en el catálogo: Próxima aparición |

| Descripción física - Impresión en papel | | | |
|---|---|---|---|
| Descripción física: | No páginas: | Tipo de impresión: | No tintas: |
| Tipo de encuadernación: | Tipo papel: | | Gramaje: |
| Tamaño: | Peso: | | |

| Descripción física - Medio electrónico o digital | | |
|---|---|---|
| Tipo de soporte: Libro digital descargable | Formato: PDF | Tipo de contenido: Texto (legible a simple vista) |
| Medio electrónico o digital: | Protección técnica: DRM de Adobe | Permiso de uso: Permitido sin límites |
| Tipo de restricción de uso: | Tipos de acceso: Digital: descarga y online | Tamaño: 235Kb |

| | | |
|---|---|---|
| Editorial o Autor-Editor: Universidad Politécnica de Guanajuato | | |
| Número de identificación tributaria o de ciudadanía : UPG050802 | Teléfono: S/n | |
| Representante legal: Hugo García Vargas | | |
| Responsable ISBN: Yuridiana Rodríguez Ramírez | e-mail: contacto@upgto.edu.mx | Teléfono: 4614414333 |

Control de Agencia

ENCUENTRO LATINOAMERICANO

Perspectiva Organizacional de las Políticas Públicas para el Desarrollo Regional. Análisis y Propuestas

Medellín, julio de 2020
Asunto: Aprobación capítulo del libro

**RAFAEL ÁVILA GONZÁLEZ**
Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa

Estimado autor:

La Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia en Alianza con la Universidad Autónoma Metropolitana – México, tiene el gusto de informarle que una vez evaluada su ponencia: **REFLEXIONES EN TORNO AL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN MÉXICO. CONFIGURACIÓN INSTITUCIONAL DE UN CAMPO DE ESTUDIO Y SUS IMAGINARIOS,** capítulo para el libro: "Experiencias latinoamericanas de análisis organizacionales y políticas públicas locales", resultado de investigación en el marco del evento "Encuentro Latinoamericano perspectiva Organizacional de las políticas públicas para el Desarrollo Regional. Análisis y propuestas", ha sido **APROBADO**

Agradecemos su participación y que sea la oportunidad para enviarle un cordial saludo y nuestras más sinceras felicitaciones.

Atentamente

WILMAR MAURICIO SEPÚLVEDA
Decano Facultad de Administración
Institución Universitaria
Colegio Mayor de Antioquia

GUILLERMO RAMÍREZ MARTÍNEZ
Profesor Investigador de la UAM Iztapalapa México
Presidente de la Red Mexicana de Investigadores
Estudios Organizacionales, (REMINEO) A. C.

Área Metropolitana Valle de Aburrá
Casa abierta al tiempo UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA Unidad Iztapalapa
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DE ANTIOQUIA
Alcaldía de Medellín

ENCUENTRO LATINOAMERICANO

Perspectiva Organizacional de las Políticas Públicas para el Desarrollo Regional. Análisis y Propuestas

Medellín, julio de 2020
Asunto: Aprobación capítulo del libro

**JOSÉ ALFREDO ANDRADE GARCÍA**
Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa

Estimado autor:

La Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia en Alianza con la Universidad Autónoma Metropolitana – México, tiene el gusto de informarle que una vez evaluada su ponencia: **REFLEXIONES EN TORNO AL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN MÉXICO. CONFIGURACIÓN INSTITUCIONAL DE UN CAMPO DE ESTUDIO Y SUS IMAGINARIOS,** capítulo para el libro: "Experiencias latinoamericanas de análisis organizacionales y políticas públicas locales", resultado de investigación en el marco del evento "Encuentro Latinoamericano perspectiva Organizacional de las políticas públicas para el Desarrollo Regional. Análisis y propuestas", ha sido **APROBADO**

Agradecemos su participación y que sea la oportunidad para enviarle un cordial saludo y nuestras más sinceras felicitaciones.

Atentamente

WILMAR MAURICIO SEPÚLVEDA
Decano Facultad de Administración
Institución Universitaria
Colegio Mayor de Antioquia

GUILLERMO RAMÍREZ MARTÍNEZ
Profesor Investigador de la UAM Iztapalapa México
Presidente de la Red Mexicana de Investigadores
Estudios Organizacionales, (REMINEO) A. C.

Área Metropolitana Valle de Aburrá
Casa abierta al tiempo UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA Unidad Iztapalapa
INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA COLEGIO MAYOR DE ANTIOQUIA
Alcaldía de Medellín

Enviado desde Correo para Windows 10

**De:** Encuentro Organizacional
**Enviado:** miércoles, 23 de septiembre de 2020 11:10 a. m.
**Asunto:** Seguimiento Publicación del Libro

Estimados autores muy buenos días

Desde el mes de diciembre, iniciamos el camino en el proceso de evaluaciones de las ponencias que fueron presentadas por ustedes en el marco del evento "Encuentro Latinoamericano perspectiva Organizacional de las políticas públicas para el Desarrollo Regional. Análisis y propuestas". la edición del libro: **"Experiencias latinoamericanas de análisis organizacionales y políticas públicas locales"**, resultado de investigación de este encuentro, continúa en proceso y se ha llevado más tiempo del requerido debido a lo extenso del mismo.

Como bien saben, un proceso de evaluación y edición es bastante arduo. En este caso se evaluaron durante los meses de diciembre y agosto, por pares doble ciego, 89 ponencias de las cuales fueron aprobadas para libro 38 capítulos. Esta evaluación de pares llevó más tiempo del estimado, ya que en la mayoría de los capítulos se presentaron solicitudes de corrección en sus evaluaciones.

Con la estructura del libro enviada a la editorial, quedamos a espera de que ellos nos indiquen qué correcciones debemos hacer y en los casos que nos soliciten corrección de estilo, se les estará haciendo llegar a cada uno de ustedes.

Igualmente sé que muchos están a la espera del ISBN, en este caso, una vez sea entregado por la editorial, inmediatamente se los haré llegar para sus fines pertinentes.

Se estima que el libro esté listo para fin de año.

Quedo atenta a cualquier inquietud

--
Cordialmente,

Sara Isabel Pérez Toro
Contratista
Facultad de Administración
Tel: (+57) 444 56 11 Ext: 252
Cra 78 Nº 65 - 46 Robledo

Antes de imprimir este mensaje piense bien si es necesario hacerlo. Si lo hace, utilice papel previamente impreso por una de sus caras

Estimados autores muy buenos días

Desde el mes de diciembre, iniciamos el camino en el proceso de evaluaciones de las ponencias que fueron presentadas por ustedes en el marco del evento "Encuentro Latinoamericano perspectiva Organizacional de las políticas públicas para el Desarrollo Regional. Análisis y propuestas". la edición del libro: "**Experiencias latinoamericanas de análisis organizacionales y políticas públicas locales"**, resultado de investigación de este encuentro, continúa en proceso y se ha llevado más tiempo del requerido debido a lo extenso del mismo.

Como bien saben, un proceso de evaluación y edición es bastante arduo. En este caso se evaluaron durante los meses de diciembre y agosto, por pares doble ciego, 89 ponencias de las cuales fueron aprobadas para libro 38 capítulos. Esta evaluación de pares llevó más

tiempo del estimado, ya que en la mayoría de los capítulos se presentaron solicitudes de corrección en sus evaluaciones.

Con la estructura del libro enviada a la editorial, quedamos a espera de que ellos nos indiquen qué correcciones debemos hacer y en los casos que nos soliciten corrección de estilo, se les estará haciendo llegar a cada uno de ustedes.

Igualmente sé que muchos están a la espera del ISBN, en este caso, una vez sea entregado por la editorial, inmediatamente se los haré llegar para sus fines pertinentes.

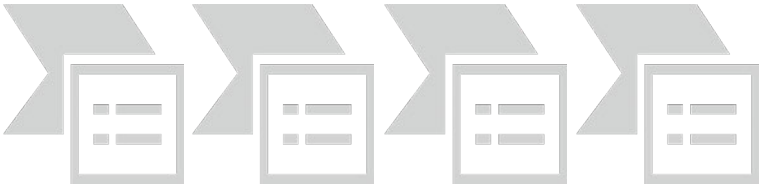
Se estima que el libro esté listo para fin de año.

Quedo atenta a cualquier inquietud

--
Cordialmente,



Sara Isabel Pérez Toro
Contratista
Facultad de Administración
Tel: (+57) 444 56 11 Ext: 252
Cra 78 Nº 65 - 46 Robledo



Antes de imprimir este mensaje piense bien si es necesario hacerlo. Si lo hace, utilice papel previamente impreso por una de sus caras

**ENCUENTRO LATINOAMERICANO**

Perspectiva Organizacional de las Políticas Públicas para el Desarrollo Regional
Análisis y Propuestas

# Reflexiones en torno al estudio de la comunicación organizacional en México. Configuración institucional de un campo de estudio y sus imaginarios.

Mesa Temática: **Educación superior en el ámbito regional**

Modalidad: **Temática**


José Alfredo Andrade G. (1)

Ciudad de México. México, C.P. 16500

tel. 5521575443, afredo@hotmail.com

Mexicano.

Rafael Ávila González.

Ciudad de México. México, C.P. 03200

tel. 5519233429, ravila99@gmail.com

Mexicano.

Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa.



**Medellín, Colombia**
18-20 de noviembre de 2019

**Resumen:**

El estudio de la comunicación organizacional tiene su origen en las ciencias de la comunicación, en México su historia se remonta a los años sesenta del siglo pasado cuando por primera vez una universidad privada la incluyó en su catálogo de carreras. Entender la configuración del campo de estudio de la comunicación organizacional nos permitirá visualizar la realidad institucional del mismo.

Para ello el presente texto ofrece una reflexión en torno a la configuración del campo de estudio de la comunicación organizacional, proponiendo un análisis en dos niveles, el primero dilucidando las relaciones de las distintas instituciones que conforman el campo de estudio y desarrollo profesional de la comunicación organizacional. Nos apoyaremos en las ideas de Pierre Bourdieu con relación a la teoría de campos y los planteamientos de Powell y DiMaggio en cuanto al nuevo institucionalismo.

En el segundo nivel de análisis trataremos de entender *grosso modo* cómo se configuran los imaginarios sociales acerca del profesional de la comunicación organizacional y las expectativas en torno a las funciones que debe cumplir. Para tal objetivo se realizará una definición de lo que se entiende por imaginario social recuperada de Cornelius Castoriadis.

Por último, se propone un epílogo que cierra la reflexión en torno a los objetivos de la Universidad como institución educativa, para tal objetivo se retoma el concepto de capitalismo universitario de De Sousa Santos.

**Palabras clave**: comunicación organizacional, campo de estudios, institucionalización, imaginario social, universidad.

## I. Primeras reflexiones en torno al campo de estudio de la comunicación organizacional.

Comprender la configuración del campo de estudio de la comunicación organizacional y entender el diseño curricular a nivel universitario requiere de una explicación que permita observar en amplitud y profundidad tales fenómenos. La explicación es necesaria en dos niveles, la primera en un nivel interinstitucional que permita observar las fuerzas y tensiones entre los campos interactuantes que configuran el campo de estudio, y la segunda desde las formas en que esa institucionalización permea los imaginarios sociales de los actores que establecen una relación con dichos campos.

Avanzar por partes y tratar de entender la configuración del campo de estudio de la comunicación organización, requiere revisar brevemente la historia del estudio de las ciencias de la comunicación como parte del currículo de licenciaturas que ofrecen las universidades en México. Hay que advertir, la historia es relativamente reciente, inicia en los años sesenta del siglo pasado cuando por primera vez la Universidad Iberoamericana ofertó sus cursos (Rizo, 2012).

Algunos datos acerca del desarrollo de la carrera revelan un incremento considerable en cuanto al número de universidades del país que la tienen en su currículo, de acuerdo a la ANUIES hacia 2009 se llegaron a registrar más de mil programas de estudio en comunicación, ofertados por instituciones de educación superior, la cifra incluye universidades de carácter público y privado.

El estudio de las ciencias de la comunicación observa un fenómeno particular, a considerar, no se trata del abordaje de una sola disciplina, sino de un campo de estudio en el cual confluyen diferentes disciplinas sociales tales como sociología, lingüística, psicología, etc. Sin embargo y a pesar de la riqueza de los aportes que realizan a la carrera tales disciplinas se ha llegado a creer que la comunicación circunscribe su estudio a los medios de comunicación masiva y la subsecuente formación de profesionales para los medios.

Esto último, marca dos tendencias preponderantes en su campo de estudio. La primera, concibe la formación profesional de la comunicación como el desarrollo de habilidades técnicas que aportan los recursos de un saber-hacer operativo. La segunda, compromete una racionalidad que habilita la formación de un criterio crítico, mismo que se sustenta en la comprensión de las dimensiones significativas en las prácticas comunicativas.

Ubicados en la Comunicación Organizacional, caso central de esta reflexión, se puede afirmar que el campo de especialización obedece a una doble matriz, en su configuración disciplinar. La primera línea ontológica se vincula a las ciencias de la comunicación, pues el acento se coloca en el estudio de los fenómenos comunicativos en las organizaciones. La segunda línea consanguínea la articula a los estudios organizacionales, que por sí mismos, cuentan con una larga tradición y que se remonta a los primeros años del siglo pasado en los Estados Unidos y Europa (Putnam, 2006). Estudios organizacionales que en sus inicios descansaron sobre los paradigmas científicos sociales de la sociología, la ciencia política, la administración, etc.

El caso de los estudios de organizaciones ilustra lo dicho, pues estos en su origen tuvieron una motivación política sociológica como lo muestra Charles Perrow (1990) cuando cita los estudios realizados por Max Weber acerca de la burocracia. Recurso invaluable que posibilitaría la estructuración de las organizaciones al tiempo de legitimar el poder en un contexto altamente industrializado, esta burocratización definiría puestos y jerarquías, en una palabra, el orden organizacional.

Para comprender el estado en que se encuentra el estudio de la comunicación organizacional en México, es pertinente esbozar brevemente su historia. Desde su origen, la construcción del objeto de estudio de la comunicación en la organización se subordinó a una teleología de los intereses económicos de la organización al apoyar el proceso administrativo desde la planeación, organización, dirección, coordinación y control. Quizás porque los investigadores de la época encontraban semejanzas con el esquema del proceso informativo propuesto por Shannon y Weaver (1976), en el que se identifica un emisor, un mensaje, un canal y un receptor. Esto es, un proceso comunicativo unidireccional plano en el que se consideran informaciones totalmente asépticas sin riesgo de ser confundidas.

Las ciencias sociales de la primera mitad del siglo XX, son fuertemente atravesadas por un encuadre epistémico de corte empírico-positivista (Wallerstein, 2007). De allí que las comprensiones científicas de la organización se vean altamente influidas por tales posturas, al definir a la organización como una entidad económica orientada por los objetivos de la gerencia (Deetz en Jablin y Putnam, 2001). Mismo efecto se vivió en la comunicación organizacional.

Desde de los primeros estudios auspiciados por instituciones educativas (Stanford y Harvard en los Estados Unidos) y hasta bien entrada la década de los ochenta del siglo pasado, el estudio de la comunicación organizacional orbitó en torno temas que abonan a la capacidad productiva del personal y al carácter instrumental de la comunicación (Putnam, 2006).

De inicios del siglo pasado y hasta los años ochenta el estudio de la comunicación organizacional se inscribe en paradigmas con perspectiva funcionalista, positivista, administrativo o normativo (Jablin y Putnam, 2001). En estas etapas predominaron investigaciones con un fuerte espíritu hipotético deductivo, mismas que pretendieron dar soluciones prácticas a problemas productivos de la organización.

A partir de los años ochenta, se observa una apertura en los temas de investigación y una diversificación en las epistemologías de estudio de la comunicación. Las organizaciones se asumen como construcciones sociales y la comunicación es dilucidada en su dimensión significativa. Tanto paradigmas interpretativos como críticos viven un fuerte desarrollo motivado en el giro lingüístico de los años sesenta (Czarniawska,1999).

En el caso mexicano, el estudio de la comunicación organizacional ha seguido el patrón desarrollado en los Estados Unidos, orientando su atención a las necesidades productivas delineadas por la gerencia. Evidencia que marca una importante limitación en la formación del profesional de la comunicación organizacional, y que opera como una sobre determinación en un dominio de los estudios normativos-administrativos en las organizaciones (Deetz en Jablin y

Putnam; 2001), mismos que asumen a la comunicación como un conjunto de herramientas y habilidades susceptibles de ser desarrollados en las organizaciones.

Las múltiples relaciones institucionales que guarda la configuración del campo de la Comunicación Organizacional limitan la oportunidad de enriquecer epistemologías y temas de estudio. Las relaciones de dependencia e interés entre los actores involucrados hacen de la comunicación organizacional una disciplina altamente prescriptiva, tanto para sus profesionales como para quienes realizan tareas de investigación.

El resultado, un conjunto de estudios de comunicación organizacional que no son sincrónicos con la realidad social y económica del país. Al tiempo que hace a los planteamientos teóricos y metodológicos restrictivos a una dimensión administrativa de las organizaciones. Esto último, si bien no demerita, sí limita la posibilidad de abordajes teóricos alternos de orden social -llámense, enfoques hermenéuticos, fenomenológicos, críticos o dialógicos- (Deetz en Jablin y Putnam, 2001).

Sólo por citar un ejemplo que puede ser abordado desde distintas ópticas, se trata del caso de las micro, pequeñas y medianas empresas, mismas que cubren más del noventa por ciento de la actividad económica nacional.

Dato que se puede constatar en las Reglas de Operación del Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Fondo PYME) para el ejercicio fiscal 2011, publicado en el Diario Oficial de la Federación del 29 de diciembre de 2010.

> … conforme a la información del Instituto Nacional de Estadística y Geografía, se estima que las MIPYMES constituyen más del 99% del total de

> unidades económicas del país, generan más del 50% del PIB y contribuyen con 7 de cada 10 de los empleos formales que se crean en México, por lo que son un elemento fundamental en el desarrollo económico del país al constituir la columna vertebral de la economía nacional por su alto impacto en la generación de empleos (Diario Oficial de la Federación, 2010)

Informaciones que se pueden interpretar en los siguientes términos; más de la mitad del PIB del país y casi tres cuartas partes del empleo del país son generados por organizaciones pequeñas y medianas. Datos que no se pueden pasar por alto para un campo de conocimiento que ha apostado ampliamente a la tecno profesionalización de los universitarios. Pues en términos reales -representa un potencial campo de desarrollo profesional para los egresados universitarios del área, y también, un valioso objeto de investigación científica- que por sí mismo muestra su pertinencia.

En términos académicos las universidades tendrían que abrir sus currículos para incluir el estudio de estas realidades, plenamente pertinentes. Al mismo tiempo, los académicos realizar los ajustes necesarios para una mediación adecuada de una teoría que piensa a la organización como un corporativo o gran empresa, y que en este caso no funciona.

El estado de cosas previamente delineado debe llevar a reflexionar ¿cómo ha sido que algunos temas, objetos de estudio y epistemologías se tornaron predominantes en el estudio de la comunicación organizacional? Algún indicio de respuesta se

puede encontrar en los planteamientos de Bourdieu con relación a la estructura del campo científico:

> (…) el estado de las relaciones de fuerza entre los protagonistas de la lucha, agentes o instituciones, es decir por la estructura de la distribución del capital específico, resultado de las luchas anteriores que se encuentran objetivadas en las instituciones y las disposiciones, y que dirige las estrategias y las posibilidades objetivas de los diferentes agentes o instituciones en las luchas presentes (Bourdieu, 2000, p. 28).

En el campo científico hay una distribución desigual de recursos entre los distintos agentes, así como entre las instituciones que lo conforman y que mueve a una pugna constante que condiciona la mayoría de las veces las relaciones institucionales. Este hecho determina relaciones de dependencia y dominio entre las instituciones que interactúan, y que se puede ver reflejado, por un lado, en la legitimación y reconocimiento, y por el otro, en la preservación del estatus y el orden institucional.

Como cualquier otro campo, el científico, se configura como una instancia jerárquica donde las tensiones se presentan por el posicionamiento de un cierto discurso al tiempo que atiende a las necesidades de reconocimiento por las instituciones, tanto, internas como externas que otorgan reconocimiento y financiamiento, en muchos de los casos.

Las instituciones que operan hacia dentro del campo científico de la comunicación organizacional desarrollan tareas relacionadas con el conocimiento del campo, ya

sea como centros de investigación, centros de estudios superiores y asociaciones que agrupan comunidades de profesionales e investigadores, principalmente.

En el caso mexicano se pueden identificar algunas de las principales universidades que ofrecen la licenciatura en ciencias de la comunicación con orientación a comunicación organizacional. Estas son: Universidad Anáhuac, Universidad Iberoamericana, Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Universidad Intercontinental, Universidad de las Américas - Puebla, Universidad Autónoma de Chihuahua, Universidad del Valle de México. Entre muchas otras universidades públicas y privadas.

De igual manera, se pueden identificar a las principales organizaciones que agrupan a los profesionales de la comunicación organizacional, entre otras destacan: la Asociación Mexicana de Comunicaciones Internas (AMCI) fundada en 1973, misma que se transformó en la Asociación Mexicana de Comunicadores Organizacionales (AMCO) en 1986 y la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (AMIC) que se constituyó formalmente el 24 de abril de 1979. Cada una de ellas con orígenes y propósitos distintos (Minor en Arévalo y Guillén, 2017).

Por fuera del círculo que comprende las instituciones que atienden al campo científico-formativo, se puede ubicar un segundo círculo que está integrado por instituciones-empresas que se apropian de los saberes encarnados en los egresados universitarios, mismos que integran a sus filas productivas.

Las relaciones entre el primer y segundo círculo cierran las relaciones interinstitucionales de reciprocidad institucional. Reciprocidad interinstitucional que vale la pena señalar, no es equilibrada, pues el campo generador y formador de conocimiento, entiéndase universidades, ha subordinado en alto grado su autonomía con relación al segundo círculo, integrado por las empresas que contratan a los egresados de las universidades. Por consecuencia las universidades han orientado su vocación a la formación de técnicos profesionales. Ejemplo de ello es la siguiente reflexión que hace un investigador en comunicación, con relación a las necesidades profesionales del campo de estudio de comunicación organizacional.

> (…) la efectividad educativa respecto de la comunicación organizacional debe tomar en cuenta e incluir aspectos como los siguientes: el empleo (el futuro ejercicio profesional) de los egresados; la perspectiva de los empleadores; el cuestionamiento en la formación en comunicación organizacional en el sentido de preparar estrategas con criterio propio y no "repetidores" de medios (Ocampo en Lozano y Aceves, 2005).

En el análisis de instituciones que intervienen en la configuración del campo de la comunicación organizacional, se puede observar otro conjunto de instituciones que desde fuera delinean y norman el campo de acción y conocimiento. Instituciones que cumplen un papel mediador, tal es el caso de las asociaciones que agrupan al conjunto de instituciones en un campo de servicios, cítese el caso de las universidades que son agrupadas en distintas asociaciones que tienen por finalidad

observar el cumplimiento de la calidad educativa y la pertinencia en el desarrollo de líneas de investigación.

Estas instituciones mediadoras movilizan un gran aparato de mecanismos que van desde la evaluación administrativa del personal de la organización, pasando por la evaluación académica de estudiantes y docentes, concluyendo con evaluaciones a las líneas de investigación. Ejemplo de ello es la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior que desde su fundación en 1950 ha participado en la formulación de programas, planes y políticas nacionales, así como en la creación de organismos orientados al desarrollo de la educación superior mexicana. La ANUIES es una Asociación no gubernamental, de carácter plural, que agremia a las principales instituciones de educación superior del país; entre sus objetivos, expresa es su voluntad para promover el mejoramiento integral en los campos de la docencia, la investigación y la extensión de la cultura y los servicios. La Asociación está conformada por 159 universidades e instituciones de educación superior, tanto públicas como particulares de todo el país, que atienden al 80% de la matrícula de alumnos que cursan estudios de licenciatura y de posgrado, de acuerdo con información publicada en el portal de la ANUIES (2019).

El conjunto de estas instituciones son las que permiten la concreción de un alto grado de isomorfismo normativo y que determinan los atributos que, se pretende, debe tener el profesional de la comunicación. Powell y DiMaggio (2001), han delineado el isomorfismo institucional como una tendencia alta a mimetizar los rasgos de distintas instituciones. Dato verificable entre los diversos espacios educativos, obsérvese el caso de las universidades donde se ofrece la licenciatura

en ciencias de la comunicación con especialización en comunicación organizacional, en ellas se puede corroborar que los planes curriculares tienden a ser similares, sin quedar margen a una diferencia sustantiva en la adopción de puntos de observación y abordajes teóricos divergentes.

Algunos casos extremos, han llevado a que las mismas universidades asuman criterios empresariales en su operación interna, valga el caso de estudio realizado por Sergio G. González (2004), acerca de la comunicación interna en la universidad de Occidente. Investigación que entre otras ideas destaca que las universidades se encuentran en un proceso de adaptación de las características de la empresa. En algunos casos, el ingreso de los alumnos a las universidades se sujeta a la demanda del mercado laboral, por la necesidad que tienen de personal calificado en ciertos ámbitos del conocimiento.

En ese mismo estudio, el autor argumenta que la modernización de las Instituciones de Educación Superior está orientada a: 1) el reforzamiento del liderazgo del grupo directivo de la universidad, y 2) el desarrollo de sistemas administrativos de soporte al grupo. Hecho que marca la adopción de modelos empresariales en las universidades, y que implica el sometimiento a nuevos valores, símbolos, creencias que se manifiestan en las expresiones de eficiencia, calidad, productividad y excelencia académica.

Este fenómeno se puede entender como la consecuencia de una doble tensión interinstitucional. La primera tensión, generada al interior del campo educativo, en una competencia por obtener reconocimiento y recursos, lo que lleva a las

universidades adoptar el punto de vista generalizado. La segunda tensión, genera una fuerza centrífuga, al propiciarse una competencia en formar a los profesionales *ad hoc* a las necesidades de las empresas. Estas dos acciones otorgan a las universidades, por un lado, el reconocimiento institucional de las empresas, y por el otro, una distinción por parte de instituciones que reconocen los planes de estudio y las líneas de investigación del cuerpo docente.

Cierto es que esta breve radiografía delineada muestra *grosso modo* la realidad del campo de conocimiento de la comunicación organizacional. En ese tenor, algunos investigadores ya han expresado su preocupación, las palabras de Nosnik ilustran, una revisión tendencia en la investigación que se realiza en las tesis de licenciatura en las universidades que imparten la opción de comunicación organizacional:

> *Existe poca producción de conocimiento conceptual o teórico*, lo cual puede cuestionar la concepción de la tesis como un elemento para este fin. Si bien, el nivel de licenciatura no sería el óptimo para el desarrollo de conocimiento nuevo, toda vez que para ello existen los posgrados. Aun así, *deberá trabajarse en el diseño de propuestas de aproximación teórica al conocimiento existente que pueda facilitar el desarrollo de interpretaciones regionales* (Nosnik en Lozano y Aceves, 2005). (énfasis agregado)

Un desarrollo limitado en la investigación teórica y poca atención a una adecuación teórica a las necesidades regionales de nuestro país. Asimismo, se podrían agregar algunas otras áreas que el mismo estudio reporta con crecimiento limitado, tal es el caso del llamado Tercer Sector que observa un gran rezago en comparación con lo

que sucede en los estudios de caso de empresas lucrativas y entidades gubernamentales.

Hasta aquí se ha explicado y caracterizado las relaciones entre las instituciones que comparten el campo de estudio de la comunicación organizacional. Relaciones que se establecen en un plano primario, entre instituciones educativas. Relaciones que se expresan en un plano secundario, entre instituciones educativas y los sectores productivos y normativos.

Sin embargo, una duda válida y que aún no ha sido dilucidada, es aquella que nos debe explicar cómo se establecen las relaciones entre los agentes externos con las distintas instituciones que han sido mencionadas aquí. Esto es, cómo se relaciona una población juvenil prospecta a realizar estudios universitarios con estos centros de estudio, cómo se generan sus expectativas, a qué lógica reaccionan en la búsqueda de una opción profesional.

## II. Dilucidando imaginarios en torno al campo de estudio de la comunicación organizacional

La explicación tiene continuidad en la comprensión de las interacciones interinstitucionales, previamente referido. Pero, requiere profundizar en la explicación del papel que juegan los imaginarios sociales en el arraigo de ciertas ideas acerca del funcionamiento del mundo, particularmente de la idea de un profesional universitario.

Comprender en plenitud tal planteamiento requiere partir de la idea expresada por Iván Ilich, con relación a las “burocracias del bienestar social que pretenden un

monopolio profesional, político y financiero sobre la imaginación social, fijando normas sobre qué es valedero y que es factible" (Ilich,1985, p. 9).

Idea significativa en el contexto de un modelo económico de orden capitalista en el que las relaciones sociales están subordinadas a la productividad y al consumo. Como en su momento ya lo mencionó Castoriadis (2013):

> Para todo aquel que vive en la sociedad capitalista, la realidad es lo que la institución del capitalismo pone como realidad; y es esta realidad, no la gravitación universal o la estructura del núcleo atómico, la que cuenta y la pertinente desde el punto de vista psicoanalítico. Esta realidad es en este caso la de una multitud de instituciones segundas, de individuos socialmente categorizados (como capitalistas y como proletariados), de máquinas, etc., creaciones histórico-sociales que se mantienen unidas gracias a la referencia común a un magma de significaciones sociales imaginarias que son las del capitalismo y gracias a las cuales aquellas creaciones sociales son en general y para cada individuo. Esta realidad como creación histórico-social comprende en sí misma -y es imposible sin ella- la fabricación social de individuos que sean capitalistas (p. 250).

Se puede partir de un hecho, con relación al objeto motivo de reflexión; en México la mayoría de las instituciones de educación superior que ofertan la licenciatura en ciencias de la comunicación con especialidad en comunicación organizacional, han determinado que lo preponderante en el perfil profesional del egresado es un saber hacer de orden técnico. Esta simple declaración, determina que la comunicación se

asuma como un conjunto de herramientas y habilidades que aportarán a la gestión del personal en las empresas.

Comunicación organizacional con una fuerte impronta teórica metodológica positivista. Escuela arraigada en la tradición del paradigma normativo que se alinea a una funcionalidad administrativa y que excluye epistemologías de la comunicación que se aproximan a la dimensión simbólica, significativa y que da preeminencia a la construcción de sentido en el sujeto organizacional, sólo por mencionar una posibilidad.

Revisar brevemente los procesos de escolarización en la historia contemporánea, puede ayudar a comprender el fenómeno de educación superior en esta área. Dice Jeremy Rifkin (2010) que durante la Primera Revolución Industrial en el siglo XVIII;

> la misión de la educación era muy diferente a la del periodo humanista, donde el enfoque se centraba en cuestiones filosóficas y teológicas. En la era moderna de la escolarización pública, el objetivo planteado por los educadores estatales era el de producir lotes de <ciudadanos productivos> para las economías nacionales emergentes (p. 323).

Hecho que se tradujo en políticas educativas que centraron su atención en la formación de un saber hacer que cubría las necesidades de un sector productivo. No es fortuito que los primeros desarrollos teóricos en torno al estudio de las organizaciones hayan buscado racionalizar los procesos productivos, cítese a Frederick Taylor con su reconocido estudio de tiempos y movimientos para fomentar

la productividad, o las ideas de Max Weber quien a través de la burocratización del trabajo buscó estructurar funciones y definir líneas de autoridad en la organización.

Sí, como se mencionó párrafos atrás, la definición del campo de estudio de la comunicación organizacional atiende a una serie de interacciones de instituciones que a manera de espejo reproducen su imagen, imitándose entre sí. Tal isomorfismo se refleja en la definición del currículo que propone asignaturas relevantes y descarta otras tantas que a simple vista parecieran no abonar a las necesidades de un perfil profesional ad hoc al mercado.

Ese hecho se ve reforzado por instituciones que controlan la rectoría de la educación desde una posición política encubierta en intereses sociales. Con ello se cierra el ciclo de interacciones interinstitucionales, entre quienes son responsables de la educación (instituciones educativas y sus propias instituciones normadoras), quienes representan el mercado laboral (empresas privadas en su amplia mayoría) e instituciones públicas que cumplen funciones políticas (secretarías de educación superior, etc.). Todo el conjunto de instituciones referidas, abonan al fortalecimiento de imaginarios sociales en torno a lo que debe ser un profesional universitario, y en el caso particular que aquí compete, del comunicólogo organizacional.

Cabe advertir que la función de las escuelas no se debe limitar a una instrucción para saber hacer, el compromiso deber ir más allá, pues al tiempo que estructura sujetos, debe impulsar la generación de ideas creativas en torno a las realidades que enfrentarán los estudiantes en su futuro. Situación que algunos científicos han tenido perfectamente clara y han evidenciado el proceder de la educación.

> No fue casualidad que la construcción de las escuelas se asemejase a la de fábricas. Allí los niños aprendían algo más que el abecedario. La vida escolar se estructuró alrededor de una serie de restricciones temporales y espaciales que resultaron claves. Los estudiantes aprendieron a ser puntuales y eficientes, a sentarse en un pupitre durante largos periodos de tiempo concentrados en su trabajo. Las nuevas rutinas acostumbraron a los niños a las expectativas temporales y las condiciones físicas que los esperaban en las nuevas factorías y oficinas industriales. También se les enseñó a concebir el aprendizaje como algo que uno adquiere y posee. El conocimiento era poder y se consideraba una herramienta o valor que uno podía utilizar para defender su propio interés en el mercado de trabajo (Rifkin, 2010, p. 323).

Así, al mismo tiempo que las escuelas realizan instrucción, también construyen imaginarios en su alumnado, en torno a lo que en el futuro significarán las formas de socialización laboral.

Ahora, cerrando la reflexión al objeto de estudio de este texto, el profesional de la comunicación organizacional se debe aclarar que no sólo la institución educativa abona al imaginario social, sino el conjunto de la sociedad fortalece las imágenes de lo que es y debe ser su actuación. Pues los imaginarios sociales describen la manera en la que las sociedades perciben sus componentes -grupos, clases, categorías-, jerarquizan sus divisiones, elaboran su devenir. Más que reflejarlo, producen e institucionalizan lo social (Castoriadis, 2013).

En términos llanos, se puede decir que el imaginario social es el modo en que la gente imagina su existencia social. De alguna manera, el imaginario social define

las relaciones que establecen entre la sociedad, las expectativas, lo que es significativo en su experiencia, las formas de resolver sus diferencias, las normas, incluso lo que es posible y necesario imaginar.

Así, queda claro que las interacciones establecidas socialmente, tienen un correlato de orden económico que funciona como telón de fondo. Es como una especie de teatralidad (Goffman, 1981), donde los actores hacen una representación social de una trama escrita por un economista.

**Epílogo**

La pregunta pertinente a estas reflexiones y como vía a desarrollar un epílogo que permita atar ideas en dirección a replantear el orden institucional de educación superior sería la siguiente: en el caso particular que nos atañe, el campo de la comunicación organizacional ¿es posible trascender la impronta de una racionalidad administrativa en la formación del profesional universitario contando como telón de fondo el actual isomorfismo institucional?

Es evidente, en torno al campo de estudio de la comunicación organizacional no sólo las instituciones de primer y segundo orden determinan el imaginario del profesional de la comunicación, sino la complejidad de las interacciones interinstitucionales y sociales son las que determinan el imaginario social de un profesional de dicha área. Sin embargo, se puede y debe iniciar un cuestionamiento que lleve a replantear la mirada e imagen de lo que se ha construido como profesional de la comunicación organizacional en las instituciones universitarias.

Cuestionamiento que seguramente llevará a preguntarse, en un sentido más amplio, si la universidad cumple con una función crítica a la que ha sido llamada, acerca de lo social. Y en este caso concreto el llamado es para las universidades públicas, principalmente.

Seguramente, en el intento de dar respuesta a las anteriores preguntas se evidenciará que el desarrollo de un capitalismo universitario ha llegado muy lejos, pues se han privilegiado los conocimientos y saberes que hacen sentido al mercado laboral, dejando de lado las necesidades de otros sectores de la sociedad.

> “Llamo capitalismo universitario al fenómeno que transformó a la universidad en una empresa capitalista que, en consecuencia, debe funcionar según los criterios del capitalismo. Así pues, la universidad es capitalista no por encontrarse al servicio de la reproducción de una sociedad capitalista (lo que siempre ha pasado, por lo menos en el mundo no comunista). Es capitalista cuando se vuelve una corporación empresarial que produce un bien de consumo cuyo valor de mercado deriva de su capacidad de crear nuevos valores de mercado (por ejemplo, diplomas que dan acceso a empleos bien remunerados)” (De Sousa Santos, 2019, p. 370).

Reconocer el papel que han jugado las instituciones educativas de nivel superior en la reproducción de un imaginario que fortalece la imagen de un profesional ad hoc al mercado, es el primer paso para abrir el campo de estudio y diversificar el perfil de un comunicólogo profesional que es necesario para todo tipo de organización. En ello será necesario enriquecer su formación profesional trascendiendo la racionalidad administrativa, con una serie de epistemologías que potencien su

sensibilidad y creatividad frente a la realidad que enfrente. El dilema es claro, se continúa en la racionalidad técnica acerca de la que Habermas (1995) advirtió, sólo reproduce un saber hacer de orden operativo, o se trasciende a un nivel crítico emancipatorio en el que el conocimiento obtenido y generado en el aula universitaria posibilite la transformación de la realidad. El juego está en el tablero, toca a las universidades asumir su rol y compromiso como agentes de cambio.

**Bibliografía**


Arévalo, Rebeca; Guillén, Griselda. (2017). *La comunicación para las organizaciones en México*. Amipco/Anáhuac/Tirant humanidades. México.

Bourdieu, Pierre. (2000). *Los usos sociales de la ciencia*. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires.

Bourdieu, Pierre. (2002). *Las reglas del arte. Génesis y estructura del campo literario*. Anagrama. Barcelona.

Castoriadis, Cornelius. (2013). *La institución imaginaria de la sociedad*. Tusquets. Barcelona.

Czarniawska, Barbara. (1999). *Writing Management*. Oxford University Press. Great Britain.

De Sousa Santos, Boaventura. (2019). *El fin del imperio cognitivo. La afirmación de las epistemologías del sur.* Trotta. Madrid.

Goffman, Erving. (1981). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*. Amorrortu. Buenos Aires.

Gonzáles Leyva, Sergio G. (2004). *Comunicación interna, integración a la organización y desempeño académico de los docentes de la universidad de Occidente, Unidad los Mochis.* Tesis de maestría. Universidad Iberoamericana Ciudad de México. Departamento de comunicación.

Habermas, Jürgen. (1995). *Conocimiento e interés. La filosofía en la crisis de la humanidad europea*. Universitat de Valencia. Valencia.

Ilich, Iván. (1985). *La sociedad desescolarizada*. Joaquín Mortiz. México.

Jablin, Fredric M; Putnam, Linda. (2001). *The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods*. Sage. London.

Lozano, Juan C; Aceves, Juan F. (2005). *La comunicación en México. Diagnósticos, balances y retos*. Coneic/Tecnológico de Monterrey. México.

Perrow, Charles. (1990). *Sociología de las organizaciones*. Mc Graw Hill. Tercera edición. España.

Pfeffer, Jeffrey. (1992). *Organizaciones y teoría de las organizaciones*. FCE. México.

Powell, Walter y Dimaggio. (2001) *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional.* Universidad Autónoma del Estado de México. México.

Rifkin, Jeremy. (2010). *La civilización empática*. Paidós. México.

Rizo, Marta. (2012). *Imaginarios sobre la comunicación: algunas certezas y muchas incertidumbres en torno a los estudios de comunicación, hoy.* InCom- UAB. Barcelona.

Shannon, C. Weaver, W. (1976). Teoría matemática de la comunicación. SCT. México.

Scwartzman, Helen. (1993). *Ethnography in Organizations. Qualitative Research Methods.* Sage Publications. California.

Wallerstein, Immanuel. (2007). *Abrir las ciencias sociales.* Siglo XXI editores. México.

Hemerografía

Benassini, C. Escuelas de comunicación en México: ¿Realidad o imaginario social?, en Diálogos de la comunicación. Num.62. Revista Felafacs. julio. 2001. pp.43-55

Diario Oficial de la Federación del 29 de diciembre de 2010. México.

Cibergrafía

Acerca de la ANUIES. (2019). Recuperado de

http://www.anuies.mx/la_anuies/que_es/laanuies.php

DCCD.CD.057.15
Julio 1°, 2015

**Mtro. José Alfredo Andrade García**
Departamento de Ciencias de la Comunicación
Presente

Por medio del presente le comunico que con el acuerdo ***DCCD.CD.06.09.15*** del Consejo Divisional de Ciencias de la Comunicación y Diseño, en su ***Sesión 09.15*** celebrada el 30 de junio de 2015, aprobó el registro del proyecto de investigación denominado "Comunicación, cultura y poder en organizaciones de trabajo", del cual usted es responsable.

Sin otro particular, quedo a sus órdenes.

**A t e n t a m e n t e**
Casa abierta al tiempo

**Mtro. Raúl Roydeen García Aguilar**
Secretario del Consejo Divisional

Ciudad de México, a 21 de octubre de 2020.

**Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Cuajimalpa.**
**Departamento de Ciencias de la Comunicación.**
**Dr. Jesús Elizondo Martínez.**
**Jefe del Departamento de Ciencias de la Comunicación.**

A través de la presente deseo manifestar mi compromiso formal de participar en las actividades correspondientes al proyecto de investigación **"Comunicación, cultura y poder en organizaciones de trabajo"**, mismo que ha recibido prórroga por parte del Consejo Divisional.

Actividades que complementan las propias de la docencia, gestión institucional y extensión de la cultura contempladas en la Legislación Universitaria.

Sin otro particular, reciba un cordial saludo.

**José Alfredo Andrade García**
Profesor investigador titular de tiempo completo
Departamento de Ciencias de la Comunicación
UAM Cuajimalpa

Ciudad de México, a 21 de octubre de 2020.

**DR. JESÚS ELIZONDO MARTÍNEZ,**
**JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN.**

Por la presente manifiesto mi compromiso formal de participar en las actividades correspondientes al proyecto **"Comunicación, cultura y poder en organizaciones de trabajo"**, mismo que ha recibido prórroga por parte del Consejo Divisional.

Tales actividades complementan las propias de la docencia, gestión institucional y extensión de la cultura contempladas en la Legislación Universitaria.

Sin otro particular, recibe con la presente un cordial saludo.

**Rafael Ávila González**
Profesor investigador de TC, Departamento de Ciencias de la Comunicación