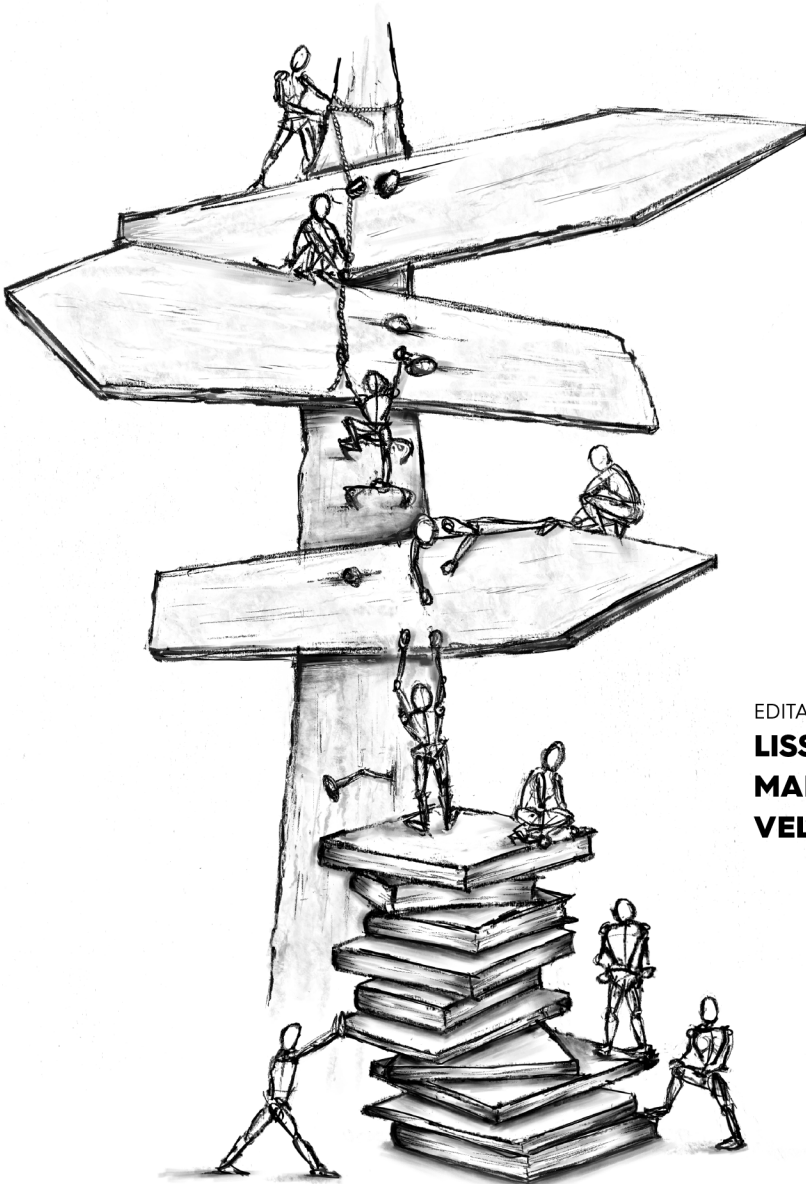


# Comunicación

En Contextos **Sociorganizativos:**  
Aportes **Teórico-Metodológicos**



EDITADO POR:

**LISSETTE  
MARROQUÍN  
VELÁSQUEZ**

# Comunicación

En Contextos **Sociorganizativos:**  
Aportes **Teórico-Metodológicos**

PROGRAMA DE INVESTIGACIÓN  
PROCESOS DE COMUNICACIÓN Y ORGANIZACIÓN



VI

Vicerrectoría de  
Investigación

CICOM

Centro de  
Investigación en  
Comunicación

658.45

A179c Marroquín Velásquez, Lisette.

Comunicación en contextos sociorganizativos : aportes teórico-metodológicos / editado por Lisette Marroquín Velásquez ; autores, Lisette Marroquín Velásquez, Diana Acosta Salazar, Alejandro Álvarez-Nobell, Lisbeth Araya Jiménez, Rebeca Iliana Arévalo-Martínez, Andréia Silveira Athaydes, Rudimar Baldissera, Rogelio Del Prado Flores, María Aparecida Ferrari, Harold Hütt Herrera, Claudia Labarca, Sandra Massoni, Juan Carlos Molleda, Mariana Piola, Magno Vieira da Silva. – San José, Costa Rica : CICOM, 2022.

1 recurso en línea (ix, 178 páginas) : ilustraciones (algunas a color), archivo de texto, PDF, 1850 KB.

ISBN 978-9968-08-004-0

1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. 2. RELACIONES PÚBLICAS. 3. CULTURA CORPORATIVA. 4. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS NEGOCIOS. I. Título. II. Acosta Salazar, Diana Gabriela. III. Álvarez-Nobell, Alejandro, autor. IV. Araya Jiménez, Lisbeth, autora. V. Arévalo-Martínez, Rebeca Iliana, autora. VI. Athaydes, Andréia Silveira, autora. VII. Baldissera, Rudimar, autor. VIII. Del Prado Flores, Rogelio, autor. IX. Ferrari, María Aparecida, autora. X. Hütt Herrera, Harold, autor. XI. Labarca, Claudia, autora. XII. Massoni, Sandra, autora. XIII. Molleda, Juan Carlos, autor. XIV. Piola, Mariana, autora. XV. Silva, Magno Vieira da, autor. XVI. Marroquín Velásquez, Lisette, editora.

CIP/3902

CC.SIBDI.UCR

### **Comité Académico:**

Dr. Arturo Arriagada Ilabaca, Universidad Adolfo Ibáñez (Chile)  
Dra. Andréia Athaydes, Universidade Luterana do Brasil (Brasil)  
Dra. Flavia Delmas, Universidad Nacional de la Plata (Argentina)  
Dr. Alejandro García Macías, Universidad Autónoma de Aguascalientes (México)  
Dr. Edgar Gómez Cruz, University of New South Wales Sidney (Australia)  
Dra. Claudia Labarca Encina, Pontificia Universidad Católica de Chile (Chile)  
Dra. Silvia Olmedo Salar, Universidad de Málaga (España)  
Dra. Consuelo Vásquez, Université du Québec à Montréal (Canadá)  
Dra. Aimée Vega Montiel, Universidad Nacional Autónoma de México (México)

### **Comité Científico**

M.Sc. Diana Acosta Salazar  
Dra. Eyleen Alfaro Porras  
M.Sc. José Luis Arce Sanabria  
Dra. Carolina Carazo Barrantes  
Dra. Lissette Marroquín Velásquez  
Dra. Yanet Martínez Toledo  
Dra. Luisa Ochoa Chaves  
Dr. Ignacio Siles González  
Dra. Larissa Tristán Jiménez  
M.Sc. Carolina Urcuyo Lara  
M.Sc. Jorge Zeledón Pérez

### **Coordinación editorial**

Centro de Investigación en Comunicación (CICOM)

### **Revisión filológica**

Natalia Salgado, La Voz Activa

### **Diseño, diagramación e ilustración de portada:**

Santiago Murillo Murillo

Publicado en formato electrónico por primera vez 2022

CICOM

San José, Costa Rica

© 2022 CICOM

Licencia Creative Commons 4.0



## índice

<i>Lista de Figuras</i> .....	VI
<i>Lista de Tablas</i> .....	VII
<i>Agradecimientos</i> .....	VIII
<i>Prólogo Margarida Krohling Kunsch</i> .....	IX

<i>Introducción</i>	
<i>Lisette Marroquín Velásquez</i> .....	1

## Capítulos

<b>1. El discurso organizacional y su poder para instituir concepciones del mundo en la sociedad</b> <i>Rudimar Baldissera y Magno Vieira da Silva</i> .....	5
<b>2. Entendiendo los ODS en Costa Rica: Entre la traducción y la ventriloquía</b> <i>Lisette Marroquín Velásquez</i> .....	17
<b>3. Reflexiones acerca de aspectos simbólicos y culturales de la comunicación organizacional en organizaciones latinoamericanas</b> <i>María Aparecida Ferrari</i> .....	32
<b>4. Confianza y cooperación en el crisol de la gestión organizacional contemporánea</b> <i>Lisbeth Araya Jiménez y Claudia Labarca</i> .....	46
<b>5. Software IEC. Una herramienta de la ciencia colaborativa en la investigación comunicacional</b> <i>Sandra Massoni y Mariana Piola</i> .....	64
<b>6. Propuestas metodológicas para evaluar la comunicación organizacional digital</b> <i>Rebeca Iliana Arévalo-Martínez y Rogelio Del Prado Flores</i> .....	87
<b>7. Situación de las metodologías de evaluación en comunicación en Costa Rica</b> <i>Diana Acosta Salazar</i> .....	101
<b>8. Desarrollo comunitario y responsabilidad social: Experiencias prácticas de cinco empresas costarricenses</b> <i>Harold Hütt Herrera</i> .....	118
<b>9. Propuesta teórico-metodológica para el estudio de la felicidad instrumental</b> <i>Lisbeth Araya Jiménez</i> .....	145
<b>10. Latin American Communication Monitor: Estrategia metodológica para un macroestudio de alto impacto académico y profesional en el continente</b> <i>Andréia Athaydes, Alejandro Álvarez Nobell y Juan Carlos Molleda</i> .....	161
<i>Información sobre las personas autoras</i> .....	174

## Figuras

4.1. Nivel educativo de las personas trabajadoras de las cooperativas cafetaleras costarricenses (2021) .....	52
4.2. Fuente de confianza preferida frente a una demanda del trabajo, según las personas trabajadoras de las cooperativas cafetaleras costarricenses .....	55
5.1. Mapa de navegación del Software IEC (versión 03/2022) .....	66
5.2. Pantalla 2 del Software IEC. Elección de la dimensión a cargar .....	67
5.3. Formulario de carga para la dimensión informativa .....	68
5.4. Pantalla de acceso a la selección de informe que se pretende graficar .....	68
5.5. Primera salida visual de la entonces Plataforma online del PID UNR Comunicación Estratégica. Indicadores de comunicación en dimensiones múltiples .....	71
5.6. Informe de prevalencia de los componentes de la versión técnica comunicacional por unidad de la organización .....	72
5.7. Informe de procesos de comunicación promovidos .....	72
5.8. Fragmento de pantalla de acceso a los informes autogenerados de visualización .....	74
5.9. Captura de pantalla ejemplo de los nuevos informes de visualización para dimensión ideológica (para conceptualizaciones) .....	77
5.10 Captura de pantalla ejemplo de los nuevos informes de visualización para dimensión ideológica (para estructuras míticas y estereotipos) .....	78
7.1. Sistemas de evaluación que se le ofrecen al cliente en un proyecto nuevo, en porcentajes .....	110
7.2. Tipo de revisión realizada para confirmar comunicación efectiva y logro deseado, en porcentajes .....	111
7.3. Herramientas que utilizan con más frecuencia para monitoreo y evaluación, en porcentajes .....	112
7.4. Tipo de controles y seguimiento que aplican las unidades a las actividades .....	112
7.5. Tipo de evaluación que realizan las unidades para sus reportes, informes o solicitudes de presupuesto* .....	113
8.1. Proceso de planificación de estrategias de Responsabilidad Social .....	129
8.2. Principales áreas de trabajo con la comunidad, por parte de las organizaciones de la muestra (según frecuencia de menciones) .....	131
8.3. Carencias medulares derivadas del IPS .....	132
8.4. Carencias medulares derivadas del IPM .....	132
8.5. Acciones prioritarias ejecutadas por las organizaciones de la muestra en sus estrategias de RS .....	133
8.6. ODS sobre los cuales trabajan las organizaciones contempladas en la muestra de la investigación .....	134
10.1. Síntesis del modelo Comparativo Excellence Framework-CEF .....	165
10.2. Esquema metodológico LCM (2020-2021) .....	168

## Tablas

4.1. Edad de las personas trabajadoras de las cooperativas cafetaleras costarricenses, según grupo etario (2021) .....	51
4.2. Tiempo de servicio de las personas trabajadoras de las cooperativas cafetaleras costarricenses (2021) .....	52
5.1. Tipos de perfil de quienes usan el Software IEC y funcionalidades .....	65
5.2. Casos bajo estudio en los que funcionó la plataforma online en el segundo proyecto .....	74
5.3. Casos bajo estudio en los que funcionó la plataforma online en el tercer proyecto .....	75
5.4. Paleta de colores para los informes autogenerados para las dimensiones informativa, interaccional e ideológica .....	76
5.5. Tipología de indicadores para la dimensión informativa .....	79
5.6. Tipología de indicadores para la dimensión interaccional .....	80
5.7. Tipología de indicadores para la dimensión ideológica .....	80
5.8. Nuevos indicadores en la dimensión informativa e interaccional .....	81
5.9. Etapas de construcción del Software IEC .....	82
5.10. Proyectos caso que trabajaron en el maquetado del software .....	83
6.1. Categorías de análisis para redes sociales digitales organizacionales .....	91
6.2. Categorías de análisis de imagen y reputación en la comunicación organizacional digital .....	93
6.3. Categorías de análisis del liderazgo en la comunicación organizacional digital .....	95
6.4. Categorías de análisis de confianza y credibilidad en la comunicación gubernamental sobre la COVID-19 .....	96
8.1. Variables comunes entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Índice de Pobreza Multidimensional .....	124
8.2. Dimensiones del IPM concordantes con los ODS .....	125
8.3. Cantones (18) y distritos (25) de las comunidades vinculadas a los proyectos de Responsabilidad Social desarrollados por las organizaciones de la muestra .....	126
8.4. Indicadores de IPS e IPM para cada uno de los cantones beneficiarios de las prácticas de Responsabilidad Social desarrolladas por las organizaciones de la muestra .....	128
9.1. Operacionalización de la felicidad instrumental .....	154
10.1. Porcentaje de excelencia de los Departamentos de Comunicación en América Latina .....	165
10.2. Organización de las secciones del cuestionario LCM .....	166
10.3. Temas principales del LCM (2014-2022) .....	167
10.4. Perfil de muestra LCM (2014-2021) .....	169
10.5. Número y países con mayor muestra LCM (2014-2022) .....	170
10.6. Países involucrados y muestra final de LCM (2014-2021) .....	171
10.7. Indicadores de impacto de LCM (2020-2021) .....	171

## **Agradecimientos**

Esta publicación fue posible gracias al esfuerzo de un grupo de personas académicas que creemos en el valor de la comunicación organizacional y las relaciones públicas. Desde el Programa de Investigación en Procesos de Comunicación y Organización agradecemos a cada una de las personas autoras por compartir sus conocimientos en esta obra colectiva. Y a las personas académicas que contribuyeron en el proceso de evaluación de los capítulos de la obra.

Extendemos nuestro agradecimiento a la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad de Costa Rica, por apoyar esta publicación con los fondos para la revisión filológica, el diseño y diagramación de la obra. Así mismo agradecemos al Comité Académico y al Comité Científico del Centro de Investigación en Comunicación (CICOM) por la aprobación de la propuesta y a su directora Yanet Martínez Toledo por la orientación durante el proceso de edición. A María Granados Alvarado y Cindy Valverde Mora por el apoyo con diversas gestiones vitales para que el manuscrito se convierta en una publicación catalogada. A Melissa Solano Morales por su asesoría y apoyo con las estrategias para establecer vínculos entre la obra y sus públicos. A Santiago Murillo le agradecemos por poner nuestras ideas en imágenes en la portada, el diseño y diagramación del texto. A Josselyn Liang y Ana Laura Umaña, asistentes del Programa por su apoyo en todo el proceso.

## Prólogo

Esta obra colectiva, *Comunicación en contextos sociorganizativos: Aportes teórico-metodológicos*, coordinada por Lissette Marroquín Velásquez, investigadora del Centro de Investigación en Comunicación (CICOM) de la Universidad de Costa Rica, nos remite a reflexionar sobre el papel estratégico y complejo de la comunicación en las organizaciones.

La relevancia de esta obra radica en la diversidad temática que explora desde en el contexto latinoamericano. Contempla vertientes comunicativas presentes en el día a día de la vida de las organizaciones, como son el discurso organizacional y los aspectos constitutivos de los procesos comunicativos, incluyendo confianza, cooperación, felicidad instrumental y responsabilidad social y comunitaria. A su vez, son presentadas contribuciones y propuestas metodológicas para subsidiar la evaluación, medición y valoración de la comunicación practicada por las organizaciones y sus respectivos medios informáticos y digitales.

Los textos que componen este trabajo indican cuán integral y compleja es la comunicación organizacional, especialmente en el contexto de la era digital. Por esto, debe entenderse de manera amplia y holística. La comunicación clásica, instrumental, exclusivamente técnica y operativa, ya no responde a las exigencias de las organizaciones en el nuevo ambiente socioeconómico y político. Responsabilidad social pública, preservación del planeta a través del desarrollo sostenible, respeto a la diversidad, transparencia, ética, valores intangibles, entre otros son imperativos que orientan los comportamientos institucionales y, en consecuencia, requerirán de una comunicación organizacional mucho más proactiva y estratégica.

Aunado a lo anterior, en el ambiente organizacional interno, se aprecian nuevas configuraciones producto de los cambios en las relaciones en el mundo del trabajo. No podemos olvidar la complejidad de las organizaciones en su constitución humana y social, pues estas están formadas por personas individuales y sociales que se interconectan con sus diferentes universos cognitivos y culturales, a través de un proceso comunicativo en torno a objetivos comunes. Al sumarse la cultura individual a la de la organización, que tiene sus valores y opera en determinados contextos sociales, políticos y económicos, las personas experimentan continuas interacciones distintas y conflictos, que permean el acto comunicativo al interior de las organizaciones.

Los aspectos relacionales, la subjetividad, los diversos contextos, los condicionamientos internos y externos, así como la complejidad que permea la comunicación en las organizaciones, constituyen elementos fundacionales para pensar la cultura y sus diferentes interfaces en el ambiente organizacional. De ahí, la necesidad de superar la visión meramente mecanicista de la comunicación o su dimensión apenas instrumental para incorporar una visión humanista, con aportes conceptuales de los paradigmas interpretativo y crítico de la comunicación organizacional.

Cuando se hace referencia a los contextos, los aspectos relacionales, entre otros, se busca enfatizar que la comunicación organizacional tiene que ser pensada desde la perspectiva de la dinámica de la historia contemporánea. Por tanto, es necesario hacer la lectura de las realidades situacionales, observándolas, interpretándolas, intentando comprenderlas como estructuras cognitivas que cada persona posee y que son sumadas de la forma más amplia tanto en el micro como en el macroambiente de las organizaciones. Esta obra colectiva trae contribuciones significativas para pensar de forma novedosa y estratégica sobre la compleja comunicación organizacional, gestionada por relaciones públicas que atienden a los intereses de la sociedad y no solo de los públicos involucrados directamente.

Felicito al CICOM, a la organizadora y a las personas autoras por esta iniciativa de reunir reflexiones para pensar la comunicación desde diversas dimensiones y alcances en diferentes contextos socioeconómicos y políticos, trascendiendo aquella visión tecnicista y lineal tradicional de la comunicación en las organizaciones. Ciertamente, esta obra colectiva contribuirá no solo con el debate en torno de las temáticas aquí exploradas, sino también con las prácticas cotidianas de las organizaciones, en general, de América Latina.

*Margarida Maria Krohling Kunsch*  
*Profesora Titular de la*  
*Escuela de Comunicaciones y Artes*  
*de la Universidad de São Paulo (ECA-USP)*

## Introducción

La comunicación como punto de entrada para el estudio de la organización es una idea que surge en el campo de comunicación organizacional con el giro interpretativo en los años 80 (Mumby, 1993; Putnam, 1983). Su desarrollo actual es ampliamente reconocido tanto en este campo (Kunsch, 2014; Nicotera, 2019) como en campos afines, por ejemplo, en los estudios organizacionales (Schoeneborn et al., 2019). Desde epistemologías constructivistas, la centralidad de la comunicación se fundamenta en el reconocimiento de la organización como un proceso social que emerge de las interacciones de quienes son parte de un colectivo y en el desarrollo de visiones que reconocen el papel constitutivo de la comunicación (Taylor y Van Every, 2000, 2011; Rebeil, 2018, Basque et al., 2022). Desde las epistemologías que se interesan en la organización desde lo teleológico, la comunicación se convierte en un eje central, la articuladora de la dispersión de sentidos y acciones para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Este libro reúne aportes de orden teórico o metodológico surgidos de los campos de la comunicación organizacional y las relaciones públicas. Entonces, la persona lectora encontrará discusiones teórico-conceptuales sobre el discurso organizacional, la constitución comunicativa de las organizaciones (CCO), la confianza, la cooperación y la felicidad en contexto organizacional, la evaluación de la comunicación, la comunicación organizacional digital y la responsabilidad social corporativa; con ejemplos de cómo se han movilizado estos desarrollos teóricos en investigaciones realizadas en el contexto latinoamericano. Asimismo, este texto incorpora discusiones que develan caminos metodológicos para el estudio del uso de lenguaje en organizaciones, la evaluación de proyectos y estrategias de comunicación, el impacto en el desarrollo comunitario de programas de responsabilidad social, la felicidad instrumental y los retos que representa estudiar de estas temáticas. De esta forma, la obra genera puentes entre planteos teóricos generados en otras latitudes y las interpretaciones, adaptaciones y aplicaciones a las realidades sociorganizativas de América Latina<sup>1</sup>.

Estos aportes presentan distintas visiones de la comunicación. De esta forma, algunas personas autoras la entienden como constitutiva de la organización desde perspectivas discursivas que se enfocan en el uso del lenguaje (Baldissera y da Silva; Marroquín; Arévalo y del Prado) y sus consecuencias simbólicas y materiales en el contexto organizacional, pero también en el contexto más amplio. Otras personas autoras se interesan en la comunicación como una función específica que se desarrolla en las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos (Acosta; Athaides, Álvarez-Nobell y Molleda). Desde esta perspectiva, se estudian tanto las propuestas para la medición y evaluación de proyectos y estrategias de comunicación (Acosta), así como las prácticas concretas de quienes trabajan en la gestión de la comunicación en contextos organizativos diversos (Athaides et al.). Asimismo, se destaca la comunicación como una forma en la que la organización se relaciona con sus públicos externos, desde la responsabilidad social (Hutt), pero también desde los vínculos que se desarrollan a nivel interno (Araya y Labarca, Araya).

Desde lo metodológico, por un lado, se brindan categorías, se operacionalizan variables para la medición de distintos procesos y dimensiones de la comunicación en contextos sociorganizativos y, por otro lado, se narran caminos metodológicos desde las experiencias de quienes los han andado.

Este libro está dirigido a personas investigadoras en los campos de la comunicación organizacional y las relaciones públicas, ya que está escrito para apoyar desde lo teórico y lo conceptual en los temas que trata. Atendiendo también a la preocupación metodológica, trazando posibles rutas para el estudio de los temas abordados. En ese sentido, también es útil para personas docentes y

---

<sup>1</sup> Los capítulos de este libro establecen diálogo con planteamientos teóricos expresados en idiomas distintos al español. Con la intención de resaltar dicho intercambio, las citas traducidas por las personas autoras tienen un formato de citas textuales, no de citas parafraseadas como lo sugiere APA 7, que es el modelo de citación y referenciación utilizado en el libro.

estudiantes que se encuentran en nivel intermedio o al final de la carrera, como apoyo para la discusión en torno a los temas que se desarrollan. Así, el libro, desde distintas geografías (Argentina, Chile, Costa Rica, Brasil, España, México) provee discusiones actualizadas en temas de relevancia para los campos antes citados, crea enlaces entre los desarrollos teóricos y metodológicos de nuestra región y las propuestas de otras latitudes.

Por todo lo anterior, los diez capítulos de este libro se conjugan en una propuesta reflexiva e innovadora, que sitúa las problemáticas sociorganizativas desde realidades diversas y –algunas– relativamente poco estudiadas.

Desde una perspectiva discursiva, en el capítulo 1, Rudimar Baldissera y Magno Vieira da Silva exploran el papel que juegan las organizaciones, en su sentido amplio, en la construcción de la realidad social contemporánea. Para estos autores, los discursos organizacionales no se quedan en el plano organizacional, sino que trascienden esos espacios para participar en las dinámicas discursivas más amplias que definen nuestras sociedades contemporáneas. Así, los esfuerzos discursivos de las organizaciones que legitiman sus objetivos y actividades desde, una centralidad discursiva ilusoria, les permiten acumular capital simbólico que, a su vez influye, en la forma que sus públicos y la sociedad, en general, viven y experimentan la realidad social. El capítulo ofrece elementos teóricos para la comprensión del discurso y el discurso organizacional desde una articulación de la Teoría del Discurso de Laclau y el trabajo que estos autores han desarrollado en este campo. Además se discute sobre la relación entre la comunicación organizacional y el discurso.

En el capítulo 2, Lissette Marroquín explica cómo la organización emerge en la comunicación a partir de los principales postulados de la Escuela de Montreal, una de las tres vertientes teóricas de la perspectiva de la Constitución Comunicativa de las Organizaciones (CCO). A partir del caso de estudio sobre la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Costa Rica, la autora explica la constitución comunicativa de una colaboración interorganizacional y brinda consideraciones metodológicas para el uso de la perspectiva CCO. Un aspecto novedoso en lo metodológico es el análisis de conversación que se usa para el estudio del discurso organizacional.

María Aparecida Ferrari brinda, en el capítulo 3, una reflexión crítica en torno a la cultura de las organizaciones en el contexto latinoamericano. Pasa por nuestro pasado colonial para luego abordar los aportes desde perspectivas comunicativas surgidas de América Latina. La autora evidencia la distancia entre las formas de entender la comunicación que se han acuñado en la región y las prácticas comunicativas de las organizaciones, así como la necesidad de trascender esas prácticas para crear entornos laborales donde el diálogo y la escucha sean una realidad.

En el capítulo 4, Lisbeth Araya y Claudia Labarca nos muestran las tensiones y contradicciones de los modelos de gestión actuales en cuanto a las variables de cooperación y la confianza. Si bien la cooperación es un constructo que se ha utilizado para el estudio de las dinámicas internas de la organización y la confianza se ha pensado sobre todo como una variable en el relacionamiento de la organización con sus públicos, este capítulo establece el vínculo entre ambos constructos en las dinámicas organizacionales y se explora desde las percepciones de las personas trabajadoras en cooperativas del giro cafetalero en Costa Rica. De acuerdo, con las autoras los modelos de gestión actuales exaltan la individualidad y el intraemprendedurismo valores que se contraponen a la cooperación y la confianza que se fundamentan en otras visiones del “yo” en colectividad.

Sandra Massoni y Mariana Piola, narran, en el capítulo 5, el paso a paso del desarrollo de un software para la medición de la comunicación en dimensiones múltiples. El Software IEC materializa una visión de la comunicación y un programa metodológico que pone la comunicación en el centro de la comprensión de procesos sociorganizativos. Las autoras parten de la problemática en la cual se



plantea que la medición tradicional en comunicación que suele traducirse en listas e inventarios de productos y espacios; pero desconsidera los procesos comunicacionales de los cuales esas acciones son parte. En este capítulo se describe dicho programa, su desarrollo y validación, a través de proyectos de caso implementados en Argentina.

En el siguiente capítulo, Rebeca Arévalo y Rogelio del Prado se concentran en la comunicación organizacional en entornos digitales desde una perspectiva que toma en cuenta la ética y la responsabilidad en el capítulo 6. De esta forma, el capítulo 6, nos ofrece una serie de categorías para el estudio de la comunicación organizacional digital. El primer grupo está orientado al análisis de las interacciones, la calidad de la comunicación y el tipo de involucramiento. Luego se desarrollan categorías para analizar la imagen y reputación, el liderazgo, la confianza y la credibilidad.

Posteriormente, en el capítulo 7, Diana Acosta hace un recorrido por las principales perspectivas teóricas de la evaluación y la medición. La autora aborda ampliamente la diferencia entre ambos conceptos y sus prácticas. Luego presenta los resultados de dos estudios, uno que explora la cultura de evaluación en agencias de comunicación y, otro que estudia las prácticas de evaluación en departamentos de comunicación del sector público costarricense a la luz de la normativa para evaluación establecida para ese sector.

El capítulo 8, a cargo de Harold Hutt, aborda la responsabilidad social desde el impacto que estos programas puedan tener en el desarrollo de las comunidades donde operan. Para ello, el autor cruza los datos de necesidades y prioridades de las comunidades vinculadas a programas de responsabilidad social de cinco empresas costarricenses con dos indicadores de desarrollo local (el Índice de Progreso Social y el Índice de Pobreza Multidimensional) y los Objetivos de Desarrollo Sostenible como indicador universal para medir el grado de congruencia entre la oferta de los programas de responsabilidad social y las necesidades de las comunidades en términos de desarrollo. Con base en las experiencias de las organizaciones consultadas, el autor propone un esquema del proceso de planificación estratégica para la responsabilidad social.

Luego, en el capítulo 9, Lisbeth Araya aborda, desde una perspectiva crítica, el imperativo impuesto por nuestra sociedad contemporánea con respecto al lugar y forma de expresión de la felicidad en los contextos organizacionales. La autora explica detalladamente las categorías para el estudio de la felicidad instrumental y la forma en la que operacionaliza las variables que usó para el estudio de este constructo en las cooperativas cafetaleras costarricenses.

En el último capítulo, Andreia Athaides, Alejandro Álvarez-Nobell y Juan Carlos Molleda, describen en detalle el proceso organizativo y metodológico detrás del estudio con perspectiva regional del Latin American Communication Monitor (LCM), estudio de carácter internacional y longitudinal que forma parte de la iniciativa del Global Communication Monitor. Se trata de un aporte muy valioso tanto desde el punto de vista de la organización de un equipo de investigación internacional, como desde el fundamento teórico que sustenta el instrumento de recolección de datos, el análisis de las tendencias y su impacto en el desarrollo académico y profesional en el campo de la comunicación estratégica y las relaciones públicas. Particularmente, los datos de carácter longitudinal que se presentan en relación con los temas emergentes estudiados en cada edición, el grado de excelencia de los departamentos en el tiempo y la composición y el crecimiento de la muestra con los años son de gran valor.

Finalmente, tras este recorrido esquemático por cada capítulo del libro, solo queda extenderles la invitación a leer y usar los caminos trazados en este libro como inspiración para la creación de sus propios trayectos investigativos.

## Referencias bibliográficas

- Basque, J., Bencherki, N., y Kuhn, T. R. (Eds.). (2022). *The Routledge Handbook of Communicative Constitution of Organization*. Routledge Handbooks.
- Kunsch, M. M. (2014). Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. *MATRIZES*, 8(2), 35–61.
- Mumby, D. K. (1993). Critical organizational communication studies: The next 10 years. *Communication Monographs*, 60(1), 18–25
- Nicotera, A. M. (2020). *Origins and Traditions of Organizational Communication: A comprehensive introduction to the field*. Routledge.
- Rebeil Corella, M. A. (2018). Aportes a la teoría de la CCO desde la perspectiva de la comunicación integral. *Razón y Palabra*, 100(22), 749–759.
- Schoeneborn, D., Kuhn, T. R., & Kärreman, D. (2019). The Communicative Constitution of Organization, Organizing, and Organizationality. *Organization Studies*, 40(4), 475–496. <https://doi.org/10.1177/0170840618782284>
- Taylor, J. R., y Van Every, E. (2000). *The emergent organization: Communication as Its Site and Surface*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Taylor, J. R., y Van Every, E. (2011). *The situated organization: Case Studies in the pragmatics of communication research*. Routledge Taylor & Francis Group.

# EL DISCURSO ORGANIZACIONAL Y SU PODER PARA INSTITUIR CONCEPCIONES DEL MUNDO EN LA SOCIEDAD

Rudimar Baldissera  
Magno Vieira da Silva

## **Aproximaciones iniciales: las organizaciones en el contexto de la potencialización discursiva**

La participación de las organizaciones en la disputa por la estabilización sociocultural del sentido del mundo es cada vez más evidente, más explícita. Por supuesto, con esto no estamos diciendo que antes las organizaciones no participaban en la construcción de la realidad, en las disputas materializadas por la institución de las concepciones del mundo que mejor traducen sus deseos. Por el contrario, el hecho de que exista una organización, por rudimentaria que sea, presupone objetivos a alcanzar y, en esta perspectiva, a través de las más diversas interacciones que los sujetos realizan desde ella (ente organización), es muy probable que busquen reforzar los significados del mundo que mejor contemplen sus propios fines.

Entonces, lo que buscamos enfatizar es que, si antes parte de estas intenciones o deseos eran sustraídos de los espacios de visibilidad pública, ocultados o, en el límite, negados, actualmente, por diferentes razones, se vuelven más expuestos, más accesibles al público. Entre las razones podemos destacar: 1) mayor visibilidad de las acciones y decisiones organizacionales posibilitadas por las tecnologías digitales de información y comunicación, 2) presión pública por organizaciones más transparentes, 3) aprobación de leyes, en diferentes países, para que las organizaciones rindan cuentas de sus acciones, también a la sociedad, 4) intereses de las propias organizaciones en ocupar el centro de la escena pública, asumiendo posiciones como actores políticos, 5) presión de los inversionistas

por más transparencia, 6) estrategias colectivas implementadas por organizaciones (liderazgo o inversionistas) para hacer resonar sus propias verdades en la esfera pública, entre otras cosas, con la intención de *instaurar* (Bourdieu, 2010) ciertas concepciones del mundo que son fértiles para sus metas, 7) ampliación de la visibilidad de los estudios científicos que exponen intereses y deseos organizacionales y 8) acciones de atención y vigilancia realizadas por la sociedad civil organizada (tales como organizaciones no gubernamentales, sindicatos, asociaciones y movimientos sociales), por *influencers* digitales, a través de prácticas periodísticas, así como a través de acciones individuales, entre otras.

Sin embargo, este contexto no solo hace más visible la participación de las organizaciones en la construcción de la realidad, sino que también hace más explícitas las disputas por la definición de lo que se reconocerá como verdad sobre el mundo. En una aproximación a la metáfora teatral de Goffman (2014), es como si parte del performance que las organizaciones –al menos una parte de ellas, como es el caso de las empresas– solo realizaban tras bambalinas, también comienza a ocurrir en escena, bajo la luz de escenario. Sin embargo, es importante enfatizar que esta expansión de la actuación en el escenario no significa, en sí misma, que toda la actuación de las organizaciones sea visible para el público. Por el contrario, buena parte de esta actuación sigue realizándose tras bambalinas, de forma lícita y ética, y es muy probable que así siga siendo, ya que, entre otras cosas, está atravesada por acciones estratégicas, inversiones y planes de mercado, negociaciones, contratos, etc.; pero, también, hay organizaciones que trabajan en la sombra, en secreto, por falta de ética y hasta actuando clandestinamente, ilegalmente, en diversas instancias.

Esta coyuntura conduce también a la potenciación de disputas, de diferente orden, como económicas, simbólicas y políticas, por lo que las cuestiones relacionadas con el poder son centrales, ya sea en la perspectiva del mantenimiento del estado actual, ya sea para su transformación. Es en este contexto –presentado aquí de manera sucinta y simplificada– de fuerzas en relaciones y disputas que el discurso organizacional adquiere aún más relevancia. Se supone que el poder económico sigue siendo fundamental en nuestra sociedad. Sin embargo, es crucial reconocer que una parte importante de las organizaciones con diferentes niveles de operaciones entre bastidores, incluidas aquellas que se estructuraron en torno a prácticas tras bastidores y el principio de secreto, como es el caso de la masonería (Vinhola, 2021), también comenzaron a decir más sobre sus prácticas, procesos e intenciones.

Aquí, nuevamente, es necesario enfatizar que si, por un lado, más organizaciones se presentan en público, por otro lado, esta representación no siempre es cierta, en el sentido de corresponder a los hechos, de corresponder a una traducción juiciosa. En muchos casos, esta acción puede no ser más que una representación cínica (Goffman, 2014) para generar buena voluntad pública. Para esto, estratégicamente, entre otras cosas, pueden: a) presentar solo información parcial sobre sí mismas, destacando aspectos que son favorables, b) restar importancia a determinados hechos que puedan perjudicarlas o que no les convengan, c) crear artificialmente otras situaciones que despierten mayor interés público para desviar su atención, d) fomentar ataques a otras organizaciones, sin asumir un papel protagónico, y e) circular información incorrecta para generar dudas, confusión o acciones que las beneficien. Sin embargo, en estas disputas, sí es un hecho que algunas organizaciones actúan con cinismo, falta de verdad y ética o, en el límite, cometen delitos. También es un hecho que la sociedad tiene más recursos para realizar monitoreos, exposición y presentar cargos criminales.

De esta manera, las organizaciones asumen (para bien o para mal) un papel más visible en el proceso de organización del mundo y ponen a disposición (hacen circular) elementos que actúan como (re)actualizadores de ese mismo mundo, en concordancia, como ya se mencionó, con sus objetivos. Desde esta perspectiva, decir es, por lo tanto, una de las formas en que las organizaciones actúan en sus entornos.

Entonces, reflexionar sobre los discursos organizacionales se vuelve central en el contexto actual, pues si tales discursos tienen el poder de impactar fuertemente en la conformación de la realidad, es necesario investigar y comprender sus dinámicas de producción. Así, en este texto, nuestro principal objetivo es presentar una comprensión de la noción de discurso organizacional y problematizar sus dinámicas de producción e intenciones para la institución de ciertas concepciones del mundo. Para ello, primero presentamos supuestos en relación a la idea de organización y su capacidad para construir o cambiar la realidad y, luego, hacemos algunas reflexiones sobre la naturaleza del discurso para luego ingresar en las consideraciones sobre el discurso organizacional.

## **Breves consideraciones sobre la idea de organización (un sistema vivo)**

Es importante destacar, de manera sucinta, que no reducimos las organizaciones a sus materialidades empresariales, ya que la idea de organización comprende una tipología más amplia que las empresas (Uribe, 2007, p. 33). Complementariamente, Uribe (2007) destaca que más que una simple asociación de individuos, el acontecer de una organización comprende "la unión de personas en torno a un fin específico y explícito, y, además, es susceptible de gestión" (p. 38). Esta es una extensión importante de la idea de organización, que explicará una serie de configuraciones que dan forma (y caracterizan) a las organizaciones contemporáneas: sirven a propósitos específicos y desencadenan esquemas y procesos de interacción con sus entornos (Silva, 2018).

Sin embargo, si por un lado las reglas, definiciones de objetivos y vectores básicos y organizativos orientan la perspectiva organizacional, por otro lado, se configuran como elementos insuficientes para determinar la vida del ente organización (Baldissera, 2022). Esto porque, además, es necesario entender las organizaciones como sistemas vivos, entornos de gran complejidad en los que suelen darse interacciones, a nivel intra y extraorganizacional, a través de procesos de comunicación. Cabe señalar, sin embargo, que se trata de un proceso provisional, caracterizado por construcciones y disputas de sentidos (Baldissera, 2008), en el cual quienes constituyen las organizaciones (así, inscritos en sus contextos) tienen culturas, imaginarios, ideologías, repertorios, experiencias múltiples, historia, subjetivaciones, así como, también, se mueven por sus propios deseos y metas, aunque, como se destaca, están sujetas a definiciones organizacionales.

Con esto, tenemos que las organizaciones son acción y movimiento, ya que las perturbaciones ambientales afectan las relaciones entre quienes forman parte de la organización, evidenciando una dinámica que escapa a la dimensión de lo ordenado, planificado y estabilizado. Tal proceso cede el paso a una rica vida organizativa, en la que desorganizar/(re)organizar y (re)afirmar/eliminar desafían estas perspectivas de planificación y control. En esta dirección, entendemos las organizaciones como sistemas vivos, que, según Capra (2002, p. 84), presentan forma ("patrón de organización es el de una red autogenerada"), materia ("es una estructura disipativa, es decir, un sistema abierto que se mantiene alejado del equilibrio") y proceso ("son sistemas cognitivos en los que [sic] el proceso de cognición está íntimamente ligado a la autopoiesis patrón").

Tal entendimiento reorienta/desafía visiones que consideran a las organizaciones como entidades estables y cerradas. Inmersas en estas redes marcadas por la provisionalidad y la complejidad, las organizaciones (y sus personas) están en constante tensión, a pesar de las estrategias de estabilidad y el deseo de un mundo libre de contradicciones. Es en este estado permanente de "animación", por tanto, que las organizaciones establecen su tejido de significados, actuando sobre

la realidad en todas sus dimensiones, para erigirse cómo legítimas, dotadas, así, de poder simbólico y para evitar movimientos que conduzcan a su entropía. En consecuencia, comprender el entramado de estos significados nos lleva a la idea de constitución de un tipo de discurso que posea el carácter y requisitos necesarios para que las organizaciones se auto-eco-(re)organicen frente a las perturbaciones cotidianas entre sistemas, como veremos en las siguientes secciones.

## La noción de discurso-supuestos

Para profundizar en la reflexión específica sobre el discurso organizacional, es fundamental tomar en cuenta ciertas consideraciones sobre la idea de discurso, en su sentido general, y cómo se erige como elemento central en el proceso de constitución y ordenación de la realidad. La idea de que lo social se funda en la capacidad de acción e interacción entre personas es central en el pensamiento de quienes estudian el lenguaje, como Volóchinov (2017). Vivimos, por lo tanto, en un mundo atravesado y permanentemente (re)actualizado por el lenguaje, lo cual es de fundamental importancia para que comprendamos, en la contemporaneidad, no solo el panorama teórico del discurso, sino también el de la comunicación misma. Así, si, como hemos señalado, el discurso es un elemento fundante en el proceso de construcción de la realidad, coincidimos con las afirmaciones de Howarth (2000, p. 1), para quien “el concepto de discurso juega un papel cada vez más significativo en las ciencias sociales contemporáneas”. Por tanto, reflexionar sobre él ayuda a ver cómo se configura como un aporte a diferentes campos del conocimiento “ya sea por su poder para explicar un determinado estado de cosas, o por su capacidad de brindar herramientas analíticas ante alguna investigación” (Silva, 2018, p. 78).

Desde el sentido común, parece que entendemos el discurso, esencial y estrictamente, como un acto en el que alguien le habla a otra persona o a una audiencia, como puede verse en las siguientes afirmaciones: “¡estamos cansados de tanto ¡discurso!” o “a ver si este discurso se hace realidad”. Por ello, según da Silva (2018), concepciones más restringidas suelen confundir el discurso con la *retórica*, o con una estrategia de manipulación o engaño. En tales puntos de vista, parece que el discurso es: “a) tratado como una manifestación automática del lenguaje; b) colocado en una especie de lugar de ‘no acción’; c) visto como algo separado de la realidad; d) considerado como algo perteneciente al reino de lo fantástico, lo no concreto; y e) equivalente a mentir” (da Silva, 2018, p. 76).

Sin embargo, reflexionar sobre el discurso implica una tarea más amplia. En este sentido, Orlandi (2009) señala algunos elementos para aclarar las confusiones más comunes sobre el término, ayudando a comprenderlo en su complejidad. Según el autor,

El discurso no corresponde a la noción de habla, porque no se trata de oponerlo a la lengua como sistema, donde todo se mantiene con su naturaleza social y sus constantes, siendo el discurso, como la palabra, sólo uno [sic] de sus casualidades, ocurrencia individual, realización del sistema, hecho histórico, asistemático, con sus variables etc. El discurso tiene su regularidad, tiene su funcionamiento que es posible aprehender si no oponemos lo social y lo histórico, el sistema y la realización, lo subjetivo y lo objetivo, el proceso y el producto (p. 22).

Desde esta perspectiva, entenderemos por discurso la categoría que constituye y organiza nuestra realidad, en la que los procesos del lenguaje, sean verbales o no verbales, se destacan como la forma primordial de su expresión. En este sentido, el discurso se entrelaza directamente con la *praxis*, ya que a través de ella se genera la reproducción social. Este supuesto es uno de los fundamentos de la

teoría del discurso (TD) de Essex (Inglaterra), formulada en la década de 1980 por el filósofo argentino Ernesto Laclau. La TD engloba ideas que tienen su origen, principalmente, "en la deconstrucción de Derrida sobre la noción de estructura; en el papel de las 'posiciones de sujeto' destacadas por Foucault; en lingüística de inspiración saussureana; y en la noción misma de sujeto proveniente del psicoanálisis de Lacan" (da Silva, 2015, p. 178).

En la TD de Laclau, el discurso se compone de elementos lingüísticos y extralingüísticos, no solo yuxtapuestos, sino también puestos en relación. En esta, se asume el lenguaje como constitutivo de la realidad y, por lo tanto, la realidad solo existe dentro del propio discurso que la hace posible (Ferreira, 2011). Así, el espacio social es, para Laclau y Mouffe (2015), un espacio discursivo, en el que se dan relaciones de contigüidad entre lo lingüístico y lo extralingüístico. Laclau y Mouffe (2015, p.38-9) afirman lo siguiente:

Supongamos que estamos construyendo una pared con una capa más de ladrillos. En un momento, le pedimos a un compañero de trabajo que nos entregue un ladrillo y luego lo agregamos a la pared. El primer acto, pedir el ladrillo, es lingüístico; el segundo, agregar el ladrillo a la pared, es extralingüístico. ¿Podemos agotar la realidad de los dos actos distinguiéndolos en términos de la oposición lingüístico/extralingüístico? Evidentemente no, porque, a pesar de su diferenciación en estos términos, las dos acciones comparten algo que permite compararlas, es decir, el hecho de que ambas forman parte de una operación total que es la construcción del muro. Entonces, ¿cómo podríamos caracterizar esta totalidad de la cual pedir un ladrillo y colocarlo son ambos momentos parciales? Obviamente, si esta totalidad incluye tanto elementos lingüísticos como no lingüísticos, no puede ser lingüístico o extralingüístico; tiene que ser anterior a la distinción. Esta totalidad que incluye lo lingüístico y lo no lingüístico es lo que llamamos discurso. [...] lo que tiene que quedar claro desde el principio es que por discurso no entendemos una combinación de habla y escritura, sino que habla y escritura no son más que componentes internos de totalidades discursivas.

De esta forma, todos los objetos, para la TD, son susceptibles de tener sentido, en tanto se inscriban en una totalidad discursiva. Esto significa que el discurso tiene la capacidad/potencia de instituir. Así, "no se trata de 'negar' la existencia de las cosas, sino de conferir, a través del discurso, la inscripción y demarcación de estos objetos en la arena discursiva" (da Silva, 2018, p. 83). Desde esta perspectiva, las materialidades (en el sentido de cosas o eventos) se convierten en objetos discursivos/discursivos, "ya que en algún momento serán rescatados/recuperados dentro del discurso y compondrán el campo de una determinada discursividad" (da Silva, 2018, p. 83).

Por lo tanto, la idea de discurso aquí defendida busca remover cualquier esquema primario o elemental, que muestre algún tipo de *mecánica de transmisión de información*, a favor de una perspectiva sobre su procesualidad y sus relaciones de contigüidad, la cual nos interesa por su *organicidad discursiva*, su capacidad de operación dialógica y, sobre todo, cómo su trama actúa en la construcción de la realidad. Por lo tanto, comprender el(los) discurso(s) requiere desentrañar todo un paisaje que caracteriza la exterioridad discursiva: el contexto.

En este punto, es importante recuperar el concepto de dialogismo, dado su poder para explicar la organicidad del discurso. Rescatando las teorías de Bakhtin, Barros (2005, p. 32) explica que el dialogismo es "el principio constitutivo del lenguaje y la condición para el sentido del discurso". Complementariamente, Gatti (2016, p. 60) afirma que "los discursos están en permanente interacción, interacción que puede verse como una red contagiosa de diálogos". Tales supuestos parecen evidenciarse en la contemporaneidad, en la que los procesos dialógicos potencian relaciones

comunicacionales que van más allá de lo planificado o controlado, donde prácticamente todas las personas tienen la capacidad de transaccionar significados. En palabras de Orlandi (2009, p. 21), esto nos lleva a otra definición de discurso: "la lengua sirve para comunicar y para no comunicar. Las relaciones lingüísticas son relaciones entre sujetos y significados y sus efectos son múltiples y variados. De ahí la definición de discurso: discurso es el efecto de significados entre hablantes".

Desde esta perspectiva, es necesario enfatizar el hecho de que las personas, constructoras del discurso y construidas por él, son actores en las relaciones de fuerzas (Foucault, 1996); noción también cara a la idea de comunicación organizacional como "proceso de construcción y disputa de significados en el ámbito de las relaciones organizacionales" (Baldissera, 2008, p. 169). Así, estas personas

disputan, (re)construyen los sentidos en circulación en los procesos comunicacionales, es decir, además de estar fuertemente marcados por el contexto eco-psico-histórico-sociocultural en el que se desarrolla, este diálogo presenta sujetos (identidad/alteridad) tensionados como fuerzas en relación (Baldissera, 2009, p. 119).

Dicho esto, es posible hablar de la existencia de un horizonte en el que lo social, permanentemente (re)actualizado, es atravesado por categorías (tipos) de discurso de los más diversos órdenes, como religioso, político, científico, etc. Este entorno, dominado en la contemporaneidad por la tecnocracia y la centralidad de las organizaciones, comienza a ser tensionado por otra forma de discurso aún más específica: el organizacional. Se trata del discurso organizacional que discutiremos a continuación.

## Discurso organizacional-una comprensión

Realizadas las breves notas sobre la idea general de discurso, pasamos ahora a abordar el discurso organizacional. Al inicio del texto, vimos cómo las organizaciones se posicionan a través de intenciones en sus contextos/entornos, actuando con miras a determinados objetivos. Esto es posible a través de la provisión de materialidades concebidas en la dimensión de la "organización comunicada", un *locus* que configura los

procesos formales y, hasta, disciplinantes, de habla autorizada; lo que la organización selecciona de su identidad y, a través de procesos comunicacionales (estratégicos o no), da visibilidad buscando retornos en imagen-concepto, legitimidad, capital simbólico (y reconocimiento, ganancias, votos, etc.) [...] La idea de organización comunicada comprende los procesos de comunicación autorizada, muchos de ellos orientados al autoelogio (Baldissera, 2009, p. 118).

Por lo tanto, bajo ciertas condiciones, la comunicación organizacional, a través de sus procesos y productos, puede actuar como una instancia de producción, organización y circulación de materialidades –producción, organización y ofrecimiento de sentidos– traducidas a través del discurso (da Silva, 2018). Entonces, considerando lo que ya hemos movilizado en este texto, si, por un lado, la noción de discurso organizacional no se superpone a la de comunicación organizacional, por otro lado, a partir de lo planteado por Maingueneau (2021), son los procesos de comunicación que tienden a posibilitar la circulación del discurso organizacional, especialmente en el contexto de los discursos autorizados por las organizaciones.

Para que la idea de discurso organizacional quede mejor expuesta, retomamos la idea que el lenguaje conforma y organiza la realidad, lo que conduce a una concepción general del discurso que se sustenta en una doble orientación. La primera es que configura el proceso de construcción de la



realidad; tiene, por lo tanto, un carácter general y ontológico (da Silva, 2018). La segunda es que, a la luz de los estudios del lenguaje, inferimos que el discurso se manifiesta a través de la exhibición de algunas caracterizaciones básicas y específicas, así como a partir de la selección (edición) de materialidades/personajes, consolidándose finalmente en los efectos de sentido (deseados). Entendemos por discurso organizacional, entonces, los efectos de significados entre las organizaciones y sus públicos, orientados por/para la constitución del ente organizado, a través de la articulación de sujetos y dispositivos y la activación de lenguajes y otras materialidades significadas.

El discurso organizacional es, por lo tanto, un tipo de discurso que asocia distintas materialidades para organizar la oferta de sentidos y hacer converger los intereses de las organizaciones, que lo movilizan teniendo en cuenta "el amplio espectro que engloba las *praxis* organizacionales" (da Silva, 2018, p. 178), con el objetivo de establecer ciertas verdades. La conformación de este discurso se da a través de dos movimientos principales: a) discursivización de objetos de la realidad organizacional (artefactos, eventos etc.), que se configuran como materialidades con potencial de exploración por parte de las diversas gramáticas y aparatos lingüísticos de la organización y b) la convergencia centralizadora de significados para una propuesta y estado organizado desde la acción de las personas (con sus identidades y contextos) para la (re)constitución del ente organizado y las relaciones e interacciones de la organización con sus públicos, instituyendo ciertos significados y visiones de mundo que convergen a sus intereses. Estos dos movimientos son comúnmente complementarios. Podemos citar como ejemplo a la empresa Apple, que en su proceso de discursivización de los objetos de su realidad emplea diversas semióticas como la arquitectónica, al mostrar aspectos visuales que remiten al futuro en sus tiendas, por medio de la utilización ostensible de paredes de vidrio, mesas flotantes etc. mientras que, al mismo tiempo, la publicidad de sus productos y la exhibición de caracteres identitarios refuerzan imágenes de sí misma como una organización moderna y en sintonía con el futuro y con el mundo actual.

Entonces, el discurso organizacional está guiado por diferentes propósitos, lógicas, fines públicos, fines privados. Para esto, avanza por la realidad para instituir visiones de mundo que, en cierto modo, son convergentes con los principios y deseos de la organización (Baldissera y Mafra, 2021). En términos del lenguaje, el discurso organizacional se manifiesta a través de determinadas configuraciones, pudiendo incluso, en cierto modo, caracterizarse como un género discursivo (da Silva, 2018, 2019). Reafirmamos, por tanto, que este tipo de discurso, como otros, no comprende únicamente la movilización del lenguaje verbal, pudiendo articular otros lenguajes de diferentes dominios/semióticas, como el visual, el arquitectónico, el sonoro etc., presentando los contornos de una práctica intersemiótica, según Maingueneau (2008)<sup>2</sup>. El discurso organizacional, en este sentido, se manifiesta en "diferentes materiales/soportes como audios, videos, marcas, símbolos, etc." (da Silva, 2021, p. 23).

En este amplio espectro que va desde la necesidad de auto-eco-(re)organización hasta la lucha por la legitimación y acumulación de capital simbólico por parte de las organizaciones, el discurso organizacional termina teniendo la atribución de "igualar y/o reducir la característica complejidad de los procesos que envuelven intercambios entre las organizaciones y sus entornos" (da Silva, 2018, p. 178). Como acción, y en toda su materialidad, el discurso organizacional busca (re)afirmar la legitimidad de las organizaciones como entes discursivos. De manera que, pasan a tener el poder de programar, en gran medida, la forma en que se vive y experimenta la realidad por el público y, por supuesto, la sociedad.

---

<sup>2</sup> Para Maingueneau (2008) el discurso puede ser visto/caracterizado como una práctica *intersemiótica*. El autor afirma que un discurso no se restringe únicamente al dominio textual: "se expresa la pertenencia a una misma práctica discursiva de objetos derivados de diferentes dominios semióticos en términos de conformidad al mismo sistema de restricciones semánticas" (Maingueneau, 2008, p. 138), lo que nos lleva a ampliar la noción de texto. En este sentido, según Maingueneau (2008, p. 139), se puede denominar textos "los distintos tipos de producciones semióticas que pertenecen a una práctica discursiva", lo que, según el autor, se ajusta a un uso cada vez más común en las personas: se habla de texto o incluso de discurso, musical, pictórico, arquitectónico etc.

El hecho de que entendamos a las organizaciones como entidades discursivas, entre otras cosas, implica reflexionar sobre algunas cuestiones relacionadas con: a) la idea de un *sujeito organizacional*, en relación con el tema de la identidad organizacional, b) las formas en que se realizan las operaciones discursivas en el nivel organizacional y c) las condiciones para el surgimiento de una *totalidad* del discurso organizacional.

En cuanto a la primera cuestión, relativa a la constitución de un *sujeito organizacional*, es importante destacar que, a partir de ciertas conformaciones del discurso, surge la necesidad de cohesión interna –en nombre del sentido de *unidad*– y esto está estrictamente relacionado con la cuestión de la identidad. Es necesario mantener configuraciones de identidad, aunque sean mínimas, para que la organización subsista. En este sentido, las organizaciones proceden a un cierto *desenfoco* de la noción de sujeto, ya que este sentido de unidad presupone la construcción (y mantenimiento) de un sujeto *colectivo*. Sin embargo, por la propia diversidad y complejidad de los sujetos reunidos en estado de organización, esta colectividad “tiende a presentar un carácter ilusorio y provisional, en la medida en que el discurso del ente organizativo probablemente no denota la posición, en el universo discursivo, de todos los sujetos que la componen” (da Silva, 2018, p. 179). Desde el punto de vista comunicacional (y desde el propio discurso), esto genera una paradoja, ya que, según Oliveira y Paula (2009, p. 17), “los actores internos, para sobrevivir en la organización, necesitan dar un aspecto de un proyecto colectivo al sentimiento individual y personal”.

Con esto, surge otra cuestión importante relacionada con el aspecto identitario: el hecho de que la organización necesita utilizar la comunicación, además de su uso en el sentido cotidiano, por ejemplo, obtener publicidad, visibilidad y manifiesta sus (buenos) atributos etc., también para generar esa identidad (identificaciones), tanto externa como internamente. Es en vista de esta necesidad de generar identificación(es) que las organizaciones

se conforman como epicentros discursivos para discursivizarse a sí mismas como legítimas y hasta indispensables para la sociedad. Así, tienden a promover narrativas sobre sí mismas que eliminen sus inconsistencias y contradicciones para que, al suturar estos “defectos” (condiciones y cualidades que desorganizan), se ofrezcan como sistemas organizados, estabilizados y confiables (Baldissera et al., 2019, p. 9).

En esta línea, el discurso organizacional busca eliminar el disenso y la contradicción, con el objetivo principal de ofrecer una identidad cohesionada –aunque sea algo provisional– y que produzca significados que evoquen algo así como una *identidad natural*, por lo tanto, immanente a la organización. Sin embargo, a pesar de las intenciones y estrategias materializadas bajo los auspicios de la *organización comunicada*, la organización presentada por las personas asume diferentes contornos y significados, que no siempre reflejan los deseados por la organización. Esto se debe a que las personas asumen identidades provisionales y no necesariamente asimilan “elementos tomados como verdad sobre lo que la organización es, o lo que quiere ser (da Silva, 2015, p. 181-2)”. Este es un importante punto, ya que reflexiona sobre la idea de cultura organizacional. Como señala Baldissera (2007, p. 241), “la cultura organizacional es pensada desde la perspectiva de disponer de mecanismos discursivos para tensionar la diversidad identitaria e, ilusoriamente, para representar las diferencias internas como unidad identitaria”.

Así, podemos decir que, aunque se verifique esta aparente contradicción, es el propio discurso, a través de la activación de la comunicación, el encargado de promover los desplazamientos identitarios necesarios –aunque provisionales, inciertos–. De forma tal, que pueda ejercerse en una manera *irresistible*, acentuando, a su favor, los aspectos conductuales, disciplinarios y éticos de los sujetos en relación organizacional, los cuales serán sometidos a las coerciones del discurso dentro del sistema

semántico creado y, posteriormente, reflejado en la vida práctica organizacional. Sin embargo, esto no evitará que surjan conflictos e incertidumbres entre las personas en el registro *organizacional*.

En cuanto a la cuestión de cómo se realizan las operaciones discursivas en el nivel organizacional cabe señalar que esto se debe a que, por su dinámica, el discurso organizacional se (re)actualiza a sí mismo según los contextos, en múltiples instancias y niveles. En esta dirección, “es la propia idea de organización y su naturaleza, en el sentido de su unicidad, la que proporciona los “amarres” para el discurso” (da Silva, 2018, p. 180). Las condiciones de articulación, aunque provisional, de las identidades de las personas, aliadas al dominio de los artefactos y objetos familiares (sujetos a discursivización) permiten estructurar un campo de discursividad propio y darán al discurso de una determinada organización, de hecho, el estatuto de organizacional.

Vale la pena mencionar que el discurso organizacional, ocasionalmente, puede escapar del control de la organización. Cuando esto sucede, “se establecen escenarios de crisis o de problemas cuya resolución, desde el punto de vista de las estrategias de identidad e imagen-concepto, será casi siempre exigida desde las áreas de comunicación organizacional” (da Silva, 2018, p. 180). La organización, en este caso, a través de la comunicación, realiza una *limpieza discursiva*, neutralizando los discursos de potencial daño mediante el uso de diferentes estrategias de comunicación capaces de reforzar y reafirmar el discurso organizacional. También según da Silva (2018), es en estas y otras situaciones donde se percibe cómo el entorno se ejerce como una fuerza que provoca tensionamientos en el discurso, demandando acciones dado el contexto de disputas por la constitución y mantenimiento del poder simbólico (Bourdieu, 2010).

Finalmente, la tercera cuestión se refiere a las condiciones para el surgimiento de una *totalidad* del discurso organizacional. En este sentido, entendemos que, cuando pensamos el discurso de una determinada organización como un todo (su totalidad discursiva), asumimos como supuesto el hecho de que este discurso se inscribe en un estado de legítima procesualidad. En esa dirección, consideramos que el discurso organizacional es el resultado de procesos discursivos que emergen de las *praxis* en el entorno y contextos organizacionales, especialmente aquellos concebidos en los contornos de la *organización comunicada*; pero que, también, pueden desbordarse en la llamada *comunicación informal*, materializada en las relaciones cotidianas entre sujetos (siempre que se presente como discurso autorizado), en un movimiento de apropiaciones que, a su vez, desborda al conjunto de la sociedad.

## Discurso organizacional-otras consideraciones

En este texto, buscamos reflexionar sobre el discurso organizacional como un tipo específico de discurso. Al igual que el discurso en su sentido global, el discurso organizacional es heterogéneo, ya que se ubica, en todo momento, en relación con otros discursos, en procesos reproductivos que apuntan, entre otras cosas, a instituir, neutralizar, (re)afirmar, (de)formar o (de)marcar significados. Esto puede significar, en algunos casos, el deseo de ciertas organizaciones por un mundo libre de eventuales contradicciones o disidencias que puedan afectarlas, por lo que movilizan procesos y estrategias de comunicación, como materializaciones discursivas, donde presentan, casi siempre, las facetas de sí mismas editadas de diferentes maneras y que les sean favorables a diferentes tipos de

audiencias. De esta manera, las reanudaciones, los *olvidos* (Pêcheux y Fuchs, 2014)<sup>3</sup> y los nombramientos están presentes en estos discursos; movimientos que responden al *espíritu del tiempo*, el momento sociohistórico del cual forman parte y en el que interfieren las organizaciones.

En este sentido, destacamos nuevamente que los procesos de edición de este *decir de sí* de las organizaciones, a partir de la articulación de los elementos que serán considerados en la construcción del discurso, no son necesariamente el resultado de lo que la organización realmente es, ya que están destinados a la institución de sus propias visiones del mundo, a la (re)afirmación de su legitimidad y, también, a la generación de buena voluntad pública hacia las organizaciones y sus verdades. Este movimiento, esencialmente de apertura, despliega –y, al mismo tiempo, oculta– caracteres identitarios y facetas organizacionales que buscan posicionar a las organizaciones de manera central en términos de visibilidad, desconociendo la complejidad de las personas que las integran, que muchas veces actúan en situación de sufrimiento. Así, el discurso se ejerce de manera irresistible, ya que otorga a las organizaciones el poder de actuar tanto en los movimientos de apertura como de cierre (si/cuando sea necesario). Con ello, las organizaciones configuran un mundo que se conforma a partir de sus propios decires y ofreciendo imágenes determinadas –y calificadas– de sí mismas, lo que significa que tienen la capacidad de agendar discusiones en la esfera pública, anticipar disputas y posibles controversias e influir en los rumbos de la sociedad. Si bien no se trata de una sobredeterminación, es innegable el impacto de esta expresividad de las organizaciones en el tejido social, creando hábitos de consumo y estipulando visiones que les sean favorables. Finalmente, consideramos que las reflexiones aquí presentadas están lejos de ser completas, ya que la centralidad y complejidad del discurso organizacional en el horizonte contemporáneo implica, cada vez más, la necesidad de nuevos desvelamientos y reflexiones sobre sus procesos, gramáticas, dispositivos y productos, que nos ayuden a comprender un poco más las particularidades de los universos organizacionales.

## Referencias Bibliográficas

- Baldissera, R. (2007). Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. 8(7), 231-243.
- Baldissera, R. (2008). Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. En Oliveira, I. L. de; Soares, A. T. N. (orgs.). *Interfaces e Tendências da Comunicação no Contexto das Organizações* (pp. 149-177). Difusão Editora.
- Baldissera, R. (2009). Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. 6(10/11), 115-120.
- Baldissera, R. (2022). Notas para uma epistemologia da comunicação organizacional. En Kunsch, M. M. K., Lima, F. P. y Sampaio, A. de O. (orgs.). *Comunicação Organizacional e Relações Públicas: 15 anos da Abrapcorp* (pp. 47-61). Edfba.
- Baldissera, R. y Mafra, R. (2021). O discurso organizacional em perspectiva. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. 18(36), 11-13.

3 La idea de que el sujeto crea la ilusión de que él es el origen de lo que dice, siendo el *maestro* de su propio discurso es denominada por Pêcheux y Fuchs (2014) como *olvido* n. 1. Orlandi (2009) se refiere a este olvido como *olvido ideológico*. Ya el *olvido* n. 2 se refiere a una especie de conciencia o preconciencia en la reanudación del habla por parte de un sujeto para explicarse a sí mismo lo que dice, para justificarse, para formular mejor su discurso (Brandão, 2012). En palabras de Pêcheux y Fuchs (2014, p. 175), "la enunciación equivale, por lo tanto, a ponerlímites entre lo que se 'selecciona' y se va precisando (a través de lo cual se constituye 'el universo del discurso'), y lo que se rechazado". Así, el sujeto indica "lo que quería decir": "sé lo que digo", "sé de lo que hablo" (Pêcheux y Fuchs, 2014, p. 175).

- Baldissera, R., Mafra, R. y da Silva, M. V. (2-7 de setiembre de 2019). Discurso organizacional: epicentro de (des) identificação e vestígio de experiências públicas [Conferencia]. 42º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Belém, Pará, Brasil. <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2019/resumos/R14-1734-1.pdf>.
- Bourdieu, P. (2010). *O poder simbólico*. Bertrand Brasil.
- Brandão, H. H. N. (2012). *Introdução à análise do discurso*. Editora da Unicamp.
- Capra, F. (2002). *As conexões ocultas: ciência para uma vida sustentável*. Cultrix.
- da Silva, M. V. (2015). *Desafios da comunicação interna frente à identidade das organizações: as contribuições da teoria do discurso de Ernesto Laclau em Â. C. S. Marques y I. de L. Oliveira (orgs.), Comunicação organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas (pp. 174-184)*. Fafich/UFMG.
- da Silva, M. V. (2018). *Discurso organizacional: aportes conceituais* [Tesis de doctorado, Universidad de San Pablo]. <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-07032019-114507/pt-br.php>
- da Silva, M. V. (2021). Compreendendo o discurso organizacional: características, materialidades e materializações. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*,18(36), 15-27.
- de Barros, D. L. P. (2005). Contribuições de Bakhtin às teorias do discurso em B. Brait (org.), *Bakhtin: dialogismo e construção do sentido* (2ª ed, pp. 25-46). Editora Unicamp.
- Ferreira, F. A. (2011). Para entender a teoria do discurso de Ernesto Laclau. *Revista Espaço Acadêmico*, (127), 12-18.
- Foucault, M. (1996). *Microfísica do poder*. Graal.
- Gatti, J. (2016). Dialogismo e sincretismo: (re)definições. *Bakhtiniana – Revista de Estudos do Discurso*, 11(3), 59-79.
- Goffman, E. (2014). *A Representação do eu na vida cotidiana*. Vozes.
- Howarth, D. (2000). *Discourse*. Open University Press.
- Laclau, E y Mouffe, C. (2015). Pós-marxismo sem pedido de desculpas, en A. C. Lopes y D. de Mendonça (orgs.), *A teoria do discurso de Ernesto Laclau: ensaios críticos e entrevistas* (pp. 235-272). Annablume.
- Maingueneau, D. (2008). *Gênese dos discursos*. Parábola Editorial.
- Maingueneau, D. (2021). Dominique Maingueneau: questões teóricas para análise discursiva na comunicação: cenografia e ethos. *Organicom – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, 18(36), 253-261.
- Oliveira, I. de L. y Paula, M. A. de. (2009). Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade, en R. Benevides, C. Estrella y R. F. Freitas (orgs.), *Por Dentro da Comunicação Interna: tendências, reflexões e ferramentas* (13-28). Champagnat Editora.
- Orlandi, E. P. (2009). *Análise de discurso: princípios e procedimentos*. Pontes.
- Pêcheux, M. y Fuchs, C. (2014). *A propósito da análise automática do discurso: atualização e perspectivas*, en F. Gadet, y T. Hak (orgs.), *Por uma análise automática do discurso: uma introdução à obra de Michel Pêcheux* (5ª ed, pp. 159-249). Editora da Unicamp.
- Uribe, P. M. (2007). *La idea de organización: una concepción amplia para una acción efectiva*. Industrial Management.

Vinhola, B. G. (2021). *Maçonaria e segredo: comunicação organizacional e gestão da (in)visibilidade* [Tesis de doctorado, Universidad Federal de Río Grande del Sur]. <http://hdl.handle.net/10183/231662>.

Volóchinov, V. (2017). *Marxismo e filosofia da linguagem: problemas fundamentais do método sociológico na ciência da linguagem*. Editora 34.

# ENTENDIENDO LOS ODS EN COSTA RICA: ENTRE LA TRADUCCIÓN Y LA VENTRILOQUÍA

Lisette Marroquín Velásquez

## Introducción

En este capítulo, abordo los principales postulados de la constitución comunicativa de la organización (en adelante CCO), desde los aportes de la escuela de Montreal, para mostrar las ventajas que presenta el entender las dinámicas organizacionales desde un punto de vista comunicacional que privilegia el discurso. Para ello, tomo ejemplos extraídos de una investigación realizada en torno al tema de la colaboración interorganizacional en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Costa Rica.

La constitución comunicativa de las organizaciones es una perspectiva teórica que se desarrolla a finales de los años 90 en algunos países del norte global (Canadá, Estados Unidos y Alemania) y que empieza a ser reconocida más allá de los sitios en donde surge a partir del 2000. Esta perspectiva es bastante heterogénea en cuanto a sus bases teóricas (Brummans et al., 2014; Schoeneborn et al., 2014), pero de acuerdo con Cooren y Robichaud (2011) engloba toda reflexión en torno a la idea que la comunicación es constitutiva del modo de ser y actuar de todo colectivo. Se podría decir que estos diversos planteamientos giran en torno a la pregunta: ¿cómo emerge la organización en la comunicación? Pregunta que ubica a la comunicación en un primer plano para la comprensión del fenómeno de organización. El aporte y la centralidad de estas ideas ha sido ampliamente reconocido en el campo de la comunicación organizacional (Putnam y Nicotera, 2009; Putnam y Mumby, 2014; Basque et al., 2022) y también en los campos afines de la administración y los estudios organizacionales (Blaschke y Schoeneborn, 2016; Schoeneborn et al., 2019).

A la fecha, se reconocen tres grandes orientaciones dentro de la perspectiva CCO. Destacan James Taylor y Elizabeth Van Every de la Universidad de Montreal (Quebec, Canadá) con los primeros aportes durante la segunda mitad de los años 90 (Taylor et al., 1996; Taylor, 1997; Taylor, 1999), los cuales se plasman en el libro *La Organización Emergente: La comunicación como su sitio y superficie* (2000). Paralelamente, en los Estados Unidos Robert McPhee y Pamela Zaugg desarrollan el modelo de los cuatro flujos, que se sustenta en la teoría de la estructuración de Anthony Giddens. Y, finalmente, en Alemania se desarrolla una propuesta fundamentada en la teoría de los sistemas sociales del sociólogo Niklas Luhmann (ver trabajos de Dennis Schoeneborn).

Esta perspectiva ha recibido poca atención en la región (para excepciones ver Rebeil Corella, 2018, Vásquez et al., 2021 y el número 83 de la revista *Diálogos de la Comunicación* publicado en el 2012 coordinado por Vásquez y Rico de Sotelo). Esta observación es compatible con lo que han señalado varios estudios bibliométricos acerca de la producción académica en comunicación organizacional en América Latina (Angel, 2013; Angel et al., 2017; Guillén Ojeda y Espinosa Velázquez, 2014; Vásquez et al., 2018). Estas investigaciones han revelado un predominio de perspectivas funcionalistas e instrumentales de la comunicación por encima de aquellas que se centran en la creación de sentido y que privilegian el lenguaje. Por ejemplo, Angel (2013) menciona lo siguiente con respecto a la revisión bibliométrica realizada para el período 1990-2009:

En un continuum teórico, los estudios latinoamericanos de la comunicación organizacional no le han dado suficiente importancia a las dimensiones simbólicas y dialógicas de la comunicación puesto que han adoptado teorías sistémicas cuyo enfoque está puesto en las estructuras, la interconexión de elementos, las estrategias y los resultados (p. 21).

En el estudio de Angel et al. (2017) que da continuidad al anterior, pues analiza la literatura del 2010-2014, las autoras encuentran un leve repunte de los artículos con temáticas vinculadas al discurso y lenguaje que corresponde a un 14,1 % de la muestra de 92 textos. Al analizar las perspectivas de los textos, las autoras advierten que, aunque la mayoría sigue siendo de orientación normativa (Deetz, 2001) o funcionalista, aumentan los textos interpretativos (27,2 %) y en menor medida los textos dialógicos (14,1%) que son los que proponen una visión discursiva de la organización.

Esto es parte de una tendencia baja al desarrollo de estudios desde una perspectiva discursiva de las organizaciones en el campo de la comunicación organizacional hispanohablante. Al realizar una búsqueda rápida en Google Académico con el término "discurso organizacional" en cualquier lugar del texto, el sistema recupera aproximadamente 2600 resultados, al aplicar el filtro "buscar sólo páginas en español" los resultados se reducen a 623. La mayoría de los 1977 textos restantes están en portugués, son artículos científicos y tesis tanto de grado como de posgrado. Asimismo, una tendencia que se desprende de la revisión de los 623 resultados en español es que una parte importante son del campo de los estudios organizacionales y no de comunicación.

Entonces, por un lado, es válido generar lecturas discursivas de las organizaciones en español para fortalecer conceptual y metodológicamente esta área de estudio en los países hispanohablantes de América Latina. Y, por otro lado, es importante hacerlo desde un punto de vista comunicacional, considerando que el campo de la comunicación organizacional en el norte global ha logrado posicionar el valor que una perspectiva de comunicación puede aportar al campo de los estudios organizacionales y la administración, gracias al desarrollo sostenido de perspectivas discursivas de la organización, donde destaca la CCO.

Este capítulo está organizado de la siguiente manera, primero, desarrollo las bases teóricas de la CCO, según la Escuela de Montreal. Luego, explico la teoría del texto y conversación de James Taylor y Elizabeth Van Every (2000), así como los aportes de François Cooren (2004, 2006, 2010) en relación



con la agencia textual y la ventriloquía organizacional. Por último, analizo un extracto del caso de la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Costa Rica a partir de este marco teórico.

## Constitución comunicativa de la organización según la escuela de Montreal

La propuesta de CCO desarrollada por la Escuela de Montreal se basa en tradiciones teóricas que privilegian el lenguaje y el discurso para explicar el surgimiento de la organización en la comunicación (Brummans et al., 2014). Dado que esta escuela presenta una variedad de planteamientos, me centraré en la teoría de la dinámica texto-conversación de Taylor y Van Every (2000), así como en la agencia textual y la ventriloquía organizacional, desarrolladas por Cooren (2004, 2010).

Antes de abordar estos planteamientos teóricos, explico dos premisas que son ampliamente compartidas por las personas que se identifican con la escuela de Montreal. Por un lado, la naturaleza dual de la comunicación y, por otro, el carácter híbrido de la organización.

### *La naturaleza dual de la comunicación*

Un aspecto central de la escuela de Montreal es la forma en la que concibe el lenguaje y como esta concepción informa la visión de comunicación. La perspectiva teórica desarrollada inicialmente por James Taylor y ampliada por sus colegas (Francois Cooren, Daniel Robichaud, Chantal Benoit Barné, entre otras personas) articula dos tradiciones lingüísticas que generalmente se ven de forma separada e independiente. Por un lado, la tradición que se concentra en el carácter estructurante del lenguaje. Y, por otro, la tradición que concibe el lenguaje como acción.

Antes del viraje lingüístico<sup>4</sup>, se partía de una visión pasiva del lenguaje en donde este era concebido como un espejo de la realidad, como un medio para representarla, como un medio para transportar información (Alvesson y Karreman, 2000). Con dicho viraje, se reconoce la capacidad constitutiva, el carácter activo, procesual y orientado hacia resultados del lenguaje en contexto social (Alvesson y Karreman, 2000). El lenguaje es entonces un dispositivo que ordena y construye el mundo social.

Conocemos el mundo, siempre de modo tentativo, a medida que lo designamos con palabras y lo construimos sintácticamente en enunciados, es decir, a medida que lo *empalabramos*. ... el mundo adquiere sentido sólo en la medida en que lo traducimos lingüísticamente; de otro modo, sólo sería para nosotros una barahúnda incoherente de sensaciones-táctiles, olfativas, visuales, acústicas, gustativas- suscitadas por el entorno más inmediato aquí y ahora (Chillón, 1998, p. 70).

Por ejemplo, como lo planteaban Alvesson y Deetz (1996), no es lo mismo referirse a una persona que labora en una organización como “empleada” que decirle “colaboradora”. Cada una de estas palabras construye la situación de interacción de una manera que implica distintas responsabilidades y expectativas.

Lo anterior, se refiere a esa tradición lingüística que se concentra en la capacidad estructurante y ordenadora del lenguaje; pero al hablar estamos haciendo más que el simple acto de pronunciar palabras, estamos ejecutando una serie de acciones. Esto apunta al carácter performativo del lenguaje que fue propuesto y ampliamente desarrollado por John Austin (1962) en la teoría de los actos de habla.

<sup>4</sup> Usamos esta expresión para referirnos al giro que experimenta la filosofía a partir de las propuestas elaboradas por Wittgenstein, en los años 30, y que, en los años 80, es llevado como bandera tanto por los filósofos posestructuralistas como, en los estudios organizacionales y en la comunicación organizacional, con respecto a la concepción y lugar y el lugar del lenguaje (Alvesson y Karreman, 2000; Deetz, 2003).

Cooren y Robichaud (2011) explican una premisa básica de esta teoría, “hablar no consiste sólo en decir cosas acerca del mundo, sino que consiste en hacer cosas como: dar órdenes, comprometerse, disculparse, hacer una pregunta, felicitar” (p. 166). Además de hacer cosas, continúan estos autores, “toda enunciación, constituye la realización de un acto que contribuye en el desarrollo de la realidad en la que nos desenvolvemos” (p. 166).

Ambas visiones del lenguaje tienen implicaciones importantes tanto en el entendimiento de la comunicación, en general, como en el de la comunicación en las organizaciones. Taylor y Van Every (2000) conciben la comunicación como un proceso dinámico que se desarrolla en forma continua y que articula dos tipos de recursos: el texto y la conversación. Como conversación, la comunicación es una acción que crea sentidos, los cuales permiten comprender el aquí y el ahora. Como texto, la comunicación es una representación, es decir, genera visiones compartidas que trascienden el aquí y el ahora. De esta manera, la organización surge en la comunicación “como una descripción, es decir, un objeto acerca del cual las personas hablan y tienen actitudes, y, como una realización, en los patrones de interacción de sus miembros” (p. 4). ¿Cómo es la organización que emerge en la comunicación? Eso es lo que veremos en el siguiente apartado.

#### *El carácter híbrido de la organización*

Otra particularidad del pensamiento que sustenta los planteamientos de la escuela de Montreal es que no da por sentado el concepto de organización. En ese sentido, otra pregunta que moviliza la teorización es: ¿qué es una organización? Para Taylor y Van Every (2000) la organización es un acuerdo común (no necesariamente unánime) que rige las interacciones entre objetos y agentes de comunicación en un colectivo. Por un lado, vemos que organización se refiere tanto a las interacciones como al acuerdo que las rige. El acuerdo es necesario no solo para enmarcar las interacciones sino para hacer visible la organización; es como un mapa que brinda puntos de ubicación para el accionar. Por otro lado, vemos que las interacciones que conforman la organización involucran agentes humanos y no humanos. Este último punto ha sido desarrollado ampliamente por François Cooren (2004, 2006, 2010), quien concibe la organización como un conjunto de capacidades de actuar<sup>5</sup>. Se basa en la visión de acción de Bruno Latour (1996) que la entiende como la capacidad de hacer la diferencia en una determinada situación. Según Latour, esta capacidad no está reservada a las personas, sino que es algo compartido entre actores de diferentes ontologías, tales como, personas, máquinas, documentos, signos o elementos arquitectónicos. Este autor plantea que el “hacer” siempre involucra a otras entidades, pero los seres humanos tenemos la tendencia a apropiarnos de las acciones que realizan esas otras entidades. Por ejemplo, en este momento, estoy escribiendo este texto, al decir que “estoy escribiendo el texto” estoy apropiándome de las acciones que otras entidades realizan conmigo. Escribir no sería posible sin la computadora (u otros soportes) que me permite registrar mis ideas en un formato que facilita su visualización y edición. El escritorio también tiene un papel, ya que facilita mi asociación con la computadora. No puedo dejar de lado los textos que tengo a mano para consulta, las normas APA que me obligan a darle un determinado formato al texto, por citar solo algunas de las entidades no humanas que intervienen en la acción de escribir un texto académico.

El reconocer la contribución de otras entidades en la acción va más allá de verlas como extensiones de la persona, nos ayuda a explicar cómo se constituye la organización como una forma de acción colectiva que trasciende el tiempo y el espacio (Cooren et al., 2005). De esta forma, Cooren (2006) propone que el modo de ser y actuar de las organizaciones está siempre mediado por algo o alguien, que la hace presente (representa), la encarna (le da un cuerpo) o la materializa (le da una forma material). En palabras del autor “cualquier entidad colectiva, ... es identificada, definida y delimitada a

---

<sup>5</sup> Uso la expresión capacidades de actuar para referirme al concepto de *agency*, ya que considero que su traducción literal al español (agencia) puede generar confusión.

través de los diferentes agentes que hablan o actúan en su nombre” (p. 83). El autor ejemplifica con una larga lista de agentes que hacen presente una organización, algunos de los citados son el logo, los estatutos, los certificados de las acciones, libros de actas, la junta directiva, las minutas, el organigrama, los edificios, los reportes anuales, las personas trabajadoras, las máquinas y las operaciones.

## **La organización emerge en la dinámica del texto y la conversación**

La conversación y el texto son los pilares del modelo bidimensional de la comunicación. Taylor y Van Every (2000) conciben la conversación como “el universo total de interacciones realizadas través del lenguaje compartidas por personas que juntas se identifican con una determinada organización” (p. 35). Incluye tanto las ocasiones informales de habla, por ejemplo, lo que se comparte durante el almuerzo, en los corredores, así como los encuentros más formalmente estructurados, que sitúan a las personas participantes dentro de un sistema reconocible de relaciones (reuniones, entrevistas, evaluaciones, negociaciones). La conversación es “interacción temporal, situada y fugaz” (Dawson, 2022, p. 61)

El texto, para Taylor y Van Every (2000), es un discurso sistemáticamente organizado (oral o escrito), un tejido de palabras y frases que produce una pieza de lenguaje coherente y comprensible en torno a un tema y con una forma particular (un acta, un organigrama, una declaración). Estos textos se desprenden de conversaciones, son textualizaciones o productos conscientes de conversaciones. Si bien, tendemos a pensar en el texto desde su significado literal como lenguaje escrito, Taylor y Van Every (2000) lo pensaron de forma más amplia, como aquellas interacciones que por su recursividad generan sentido y estructura que trasciende la ocasión precisa en la que se dieron.

Como se puede constatar, hay una clara distinción entre estos dos modos de ser de la comunicación: “las conversaciones son la corriente indispensable de experiencia de la existencia colectiva” (Taylor y Van Every, 2000, p. 73) y el texto es la forma en que esa experiencia se hace significativa para un colectivo. Cada modo aporta algo vital. Por ello, estas personas autoras plantean que en la dinámica de estos dos modos de ser emerge la organización.

Para poder entender cómo pasamos de las conversaciones situadas a un texto organizacional y de las prácticas textuales a una entidad con capacidad de acción colectiva, es necesario comprender el proceso de traducción que propone la teoría del texto y la conversación. La traducción es el proceso por medio del cual la conversación se textualiza y el texto se actualiza en la conversación. Las conversaciones generan textos, interpretaciones colectivas y negociadas del mundo, que sirven como un trampolín para la acción (Taylor y Van Every, 2000). Los textos tienen la capacidad de distanciarse o expandir su influencia más allá de las circunstancias conversacionales en las que se crearon, produciendo una representación de esas conversaciones, “una plantilla organizacional que es tan abstracta que puede ser tomada para representar no solo una, pero todas las conversaciones a las que hace referencia” (Taylor et al., 1996, p. 26).

Dichas plantillas (textos actuando a la distancia a través del espacio tiempo) son las que conforman lo que Kuhn (2008) llama un texto con autoridad. El texto con autoridad representa al colectivo, uniendo sus prácticas desconectadas en una imagen coherente que media las futuras conversaciones, retrata las relaciones de autoridad y los criterios de lo que es apropiado (Taylor y Van Every, 1993; Kuhn, 2008). Sin embargo, para que estos textos circulen, para ser compartidos,

negociados e incluso cuestionados, es decir para actualizarse, deben ser usados y reinterpretados en las interacciones cotidianas. Es siempre en “la tierra firme de las interacciones” (Brummmans et al., 2014, p. 9) donde experimentamos la organización. En estas interacciones, las personas que forman parte de una organización se disputan la autoría del texto organizacional y luchan para hablar en nombre tanto de la organización como de las otras entidades o figuras, para promover ciertos intereses. Un ejemplo de esto es el fenómeno de ventriloquía que abordo en el siguiente apartado.

## Hablar en nombre de... ventriloquía organizacional

A partir del concepto de ventriloquía, Cooren (2010) nos llama a cuestionar quién o qué está comunicando en una determinada interacción. Se basa en el principio de dislocación de las interacciones (Cooren, 2010), es decir, la capacidad de hacer presente en la conversación a agentes de diferentes ontologías. De tal manera, “la ventriloquía propone que cuando los humanos comunicamos estamos actuando o hablando en nombre de otros y eso les da participación a esos otros en la comunicación” (Nathues y Van Vuuren, 2022, p. 215).

Nathues y Van Vuuren (2022) indican que la ventriloquía se puede usar de 4 formas que cumplen las siguientes funciones: **1) apelación a una figura**, la persona que interactúa llama a otra persona o entidad a hablar o actuar en lugar de ella. Un ejemplo de esto son los carteles que instaló el Ministerio de Salud (MS) a la entrada de los comercios, que nos recuerdan, en nombre del MS, los protocolos para protegernos del COVID-19; **2) compartir la autoría de un acto de habla o acción**, lo que aumenta la autoridad, por ejemplo, la persona comerciante que le solicita a una persona cliente utilizar correctamente la mascarilla señalando el cartel del MS de la entrada; **3) apropiación de las acciones, recursos o habilidades de una figura**, cuando el personal de salud visita los hogares, se presenta como parte de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), lo cual le faculta para solicitar ciertas informaciones y entrar en la vivienda sin problemas, y **4) atribución de las declaraciones o las acciones propias (o de otros) a alguien o algo más**, por ejemplo, el gobierno que no logró cumplir alguna de sus promesas de campaña y lo atribuye a trabas impuestas por el parlamento (para ampliar ver Nathues y Van Vuuren, 2022, p. 215).

A lo largo de estas páginas he explicado varias premisas que sustentan algunas de las teorías emblemáticas de la constitución comunicativa de organización de la escuela de Montreal. A continuación, me doy a la tarea de aplicarlas a un caso costarricense.

## Apuntes metodológicos

Uno de los retos metodológicos de la dinámica del texto-conversación es que no se parte de la organización como algo dado, sino que la persona investigadora, como lo indican Taylor y Van Every (2011), asume “el papel de una o un detective que tiene ante sí un sinnúmero de hechos que piden explicación y se enfrenta al reto de encontrar el patrón oculto. Ese ‘patrón’ es lo que entendemos por organización” (p. 21).

Si no damos por un hecho la organización, entonces, ¿dónde la buscamos? Quienes se identifican con la CCO, desde la perspectiva de la escuela de Montreal, se concentran en las interacciones coorientadas (Taylor y Van Every, 2000), es decir, aquellas ocasiones en donde las

personas se comunican orientadas hacia un objetivo. Las reuniones de coordinación (diarias, semanales, mensuales o ad-hoc), por ejemplo, son uno de los sitios privilegiados para entender cómo surge la organización en la comunicación (Dawson, 2022). Para ello, las reuniones se registran en audio o video y se transcriben siguiendo convenciones de análisis de conversación de elección de la persona investigadora. Luego, se seleccionan pasajes con potencial explicativo de la dinámica del texto-conversación. Posteriormente, se analizan identificando los patrones que muestran el surgimiento de la organización. Además del registro de las reuniones, se revisa documentación y se realizan entrevistas con las personas protagonistas de las interacciones para tener un panorama amplio para la comprensión de las dinámicas comunicacionales.

Nos podríamos preguntar: ¿cómo es que con el análisis de algunas interacciones podemos rendir cuenta de un fenómeno tan complejo como la organización? Esto se debe a que las interacciones tienen la capacidad de dislocarse, de trascender en el tiempo (el aquí y el ahora) y el espacio (el lugar en el cual se desarrollan). En una interacción, como lo explicamos en la sección anterior, se ponen en juego agentes de distintas ontologías y se hace referencia a diferentes tiempos y espacios que influyen en el desarrollo de la conversación.

Ilustro, a continuación, la dinámica del texto y la conversación con datos de un proyecto de investigación que desarrollé del 2016 al 2018 con la Plataforma de Organizaciones de la Sociedad Civil para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Costa Rica (Plataforma OSC). Esta plataforma reúne organizaciones de la sociedad civil en torno a la implementación de los ODS, desarrollados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Durante el periodo de estudio, la Plataforma OSC estaba dando sus primeros pasos como iniciativa de colaboración interorganizacional. Uno de los retos más importantes de este tipo formación organizacional, como lo plantean Koschmann et al. (2012), es que las organizaciones que integran la colaboración generen la capacidad para actuar como una sola, es decir, que logren constituirse como una entidad.

## Los ODS: ¿un texto con autoridad?

### *Algunas características de los ODS como texto*

La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible es “un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia” (Resolución 70/1, p. 1). Este plan fue aprobado por la Asamblea General de la ONU el 25 de septiembre del 2015 cuenta 17 Objetivos y 169 metas. El texto plantea lo siguiente:

Todos los países la aceptan y se aplica a todos ellos, aunque teniendo en cuenta las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo de cada uno y respetando sus políticas y prioridades nacionales. Los presentes Objetivos y metas son universales y afectan al mundo entero, tanto a los países desarrollados como a los países en desarrollo, son de carácter integrado e indivisible y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible (Resolución 70/1, p. 3).

Los ODS son un **texto concreto** (Kuhn, 2008), ya que se trata de un escrito del género de plan, que se caracteriza por detallar metas y acciones a realizar para alcanzar objetivos. Es el resultado de una serie de conversaciones que se sostuvieron en diferentes momentos y lugares, además presenta **intertextualidad**, ya que articula otros textos (como los objetivos del Milenio, otras convenciones y acuerdos de la ONU). El texto de los ODS es la materia prima o principal preocupación (Kuhn, 2008) de

muchas conversaciones alrededor del mundo. Para que este texto pueda realizar su potencial debe ser **actualizado**. Naciones Unidas piensa la actualización desde la localización de los ODS, que se refiere a la adaptación de las metas a las realidades concretas de cada país. Para localizar los ODS, cada país debe producir una línea base para las metas de estos objetivos, a partir de datos estadísticos que permitan dimensionar el reto y plantear las acciones necesarias para lograrlo. Sin embargo, la actualización del texto de los ODS no solo se refiere a la adecuación de las metas a las condiciones de cada país, sino que también se da cada vez que los colectivos, las organizaciones y las instancias gubernamentales trabajan en torno a esta agenda, pues interpretan el texto para ver si están cumpliendo con lo ahí establecido.

#### *Los ODS en Costa Rica*

El 9 de septiembre del 2016, Costa Rica se convierte en el primer país del mundo en suscribir un Pacto Nacional por el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El pacto lo firman los tres poderes del estado, representantes de gobiernos locales, sector privado, organizaciones de la sociedad civil y sector académico. Este texto plasma el compromiso de los principales sectores del país con los ODS. En marzo de 2017, se emite el Decreto Ejecutivo n.º 40203 sobre la Gobernanza e Implementación de los ODS en Costa Rica. En este documento, se establece la "estructura organizacional para planificar, implementar y dar seguimiento en Costa Rica a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible" (Artículo 1, Decreto Ejecutivo n.º 40203).

La estructura propuesta consta de cuatro niveles. De abajo hacia arriba, el nivel de implementación de los ODS que articula el sector gubernamental (ministerios, entes descentralizados y otros poderes), las plataformas del sector privado, academia, sociedad civil y gobiernos locales en torno a la ejecución, implementación y desarrollo de los ODS. El siguiente nivel articula el comité técnico de los ODS y los grupos de trabajo. Este nivel de coordinación contribuye a la verificación e implementación de los ODS. El siguiente es el nivel de direccionamiento y asesoría, compuesto por la Secretaría Técnica (MIDEPLAN) y el Órgano asesor estadístico (INEC), se encarga de generar estrategias, directrices y promoción. En la cúspide, el nivel de coordinación política está integrado por las personas jerarcas de las siguientes instancias: presidencia de la República, Ministerio de Ambiente, MIDEPLAN, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Entre el nivel de coordinación política y direccionamiento, se plantea la figura del Consejo Consultivo de Alto Nivel, integrado por representantes de las plataformas, se trata de un espacio de interacción intersectorial.

El caso que presento aquí corresponde a la Plataforma OSC. Esta plataforma inicia en febrero de 2016, a raíz del llamado que hace el Sistema de Naciones Unidas (SNU) a unas 60 organizaciones de la sociedad civil, quienes trabajan con diversas poblaciones (niñez, juventud, mujeres) y sectores vulnerabilizados de la población (personas con discapacidad, afrodescendientes, indígenas, LGTBIQ+) en problemáticas que van desde la pobreza al cambio climático y con agendas que transitan desde la defensa de la igualdad de género a la promoción de ciudades habitables.

Las organizaciones que atendieron al llamado iniciaron el trabajo conjunto con un proceso familiarización con la agenda 2030. Esto implicó identificar de las acciones que cada organización estaba realizando a favor de los 17 ODS. Dicho trabajo quedó plasmado en varias hojas de Excel. Esta parte del proceso fue realizada con el apoyo de una persona facilitadora del SNU y culminó con el establecimiento de un equipo de coordinación para la plataforma. Con el equipo de coordinación como responsable de los siguientes pasos de la plataforma, se elabora un programa de capacitación en derechos humanos y otros temas que se estimaron necesarios para las acciones futuras de la plataforma, por ejemplo, elaboración de informes sombra, gestión de alianzas, planificación y gestión de proyectos. La segunda parte del proceso culminó con la entrega de certificados del

programa de capacitación en diciembre del 2017. Alrededor de 25 de las organizaciones finalizaron satisfactoriamente dicho programa. Durante el 2018, las 25 organizaciones capacitadas se reúnen mes a mes para definir las formas en las que colectivamente van a trabajar en la implementación de los ODS. Conforme avanza el año, el número de organizaciones que participan en forma continua empieza a decrecer y las propuestas de trabajo conjunto que se diseñan no logran implementarse. Hoy, 2022, son entre 10 y 15 las organizaciones que participan de forma constante en la plataforma.

Como lo mencioné anteriormente, el texto de los ODS requería de varios niveles de traducción (político, técnico y de implementación) para poder convertirse en un texto con autoridad (Kuhn, 2008), es decir, un texto que oriente y lleve a la acción. En el nivel de implementación, el texto de los ODS no se traducía fácilmente en una guía para la acción. Por esto, las organizaciones de la plataforma tenían dificultad para identificar formas de contribuir como colectivo a los ODS.

### *Traduciendo los ODS*

En las siguientes líneas podemos apreciar tanto la dinámica del texto como la conversación y la ventriloquia organizacional en acción. Tomé estos extractos de la primera reunión mensual del 2018 de la Plataforma OSC. En esta sesión, la plataforma revisa el plan de acción (PA) para ese año. El equipo coordinador había elaborado el PA con apoyo de personal del SNU en diciembre de 2017 y tenía que ser aprobado por la plataforma. Aunque el PA podría entenderse como un texto operativo (listado de acciones, fechas y responsables), en el caso de la Plataforma OSC, este texto significa mucho más. La definición de lo que van a hacer está íntimamente relacionada con algo que aún no tiene claro: ¿quién somos como plataforma? Ana, miembro del equipo coordinador, proyecta el texto del PA en la pizarra y empieza a leerlo abriendo el espacio para que las personas participantes comenten. Los extractos que siguen a continuación se refieren a la discusión de la primera línea estratégica que plantea lo siguiente: “que los ODS se incorporen en la agenda de las OSC” (Reunión 18 de enero 2018, FOS).

- 132 Ana: Bueno, esa actividad puntualmente se refiere a tener un registro, una base de  
 133 datos de todas las organizaciones que **ya tengan una misión y una visión de**  
 134 **acuerdo a los objetivos del desarrollo sostenible**. Ahora, eso es un tema  
 135 que ustedes tienen que definir, si lo van a llevar a ese nivel, ese sería el  
 136 mundo ideal, **nosotros no podemos decirle a una organización que tiene**  
 137 **que modificar su misión y su visión. Pero, sí, esa es la sugerencia, verdad.**  
 138 Entonces, pues ese sería el primer paso, que nos digan si esta actividad  
 139 puntual es o no viable, si se queda ahí o se va [se voltea para mirar el texto  
 140 proyectado en la pared].
- 141 Tomás: Más que todo, no es cambiar sino adaptarse, adaptar la agenda a la misión y  
 142 visión de cada organización.
- 143 Ana: Entonces, pues, no sé, abro el espacio a comentarios.
- 144 Irma: No sé, es que es una duda, pienso que las metas de desarrollo sostenible, por  
 145 la integralidad que tienen y la interdependencia también, eh, prácticamente,  
 146 y, si estamos cada una de las organizaciones en este espacio, la misión y la  
 147 visión deben ya de tener (de las que planteamos) su fuerza para aportar  
 148 realmente, significativamente a los objetivos de desarrollo sostenible. Yo  
 149 pienso que no es necesario que las organizaciones cambien su misión y  
 150 visión en función de esto, más bien es como al revés, **creo que los ODS se**  
 151 **han planteado en un nivel tan integral, tan holístico, que nosotros**  
 152 **podríamos definitivamente estar aportando.**

A primera vista podemos constatar la presencia de varios textos que interactúan entre sí en la conversación, es decir que hay intertextualidad. Si bien el objeto de esta conversación es el PA, este texto propone la modificación de otros textos, las bases filosóficas (la misión y la visión) de las organizaciones que constituyen la plataforma para incorporar el texto que da origen a la plataforma: los ODS.

Se trata del proceso de traducción que Taylor y Van Every (2000) llaman actualización. El PA es el resultado de la textualización de una serie de conversaciones que se sostuvieron en otro tiempo y espacio (diciembre de 2017), pero al convertirse en el objeto de nuevas conversaciones, el texto que estaba fijado se abre para negociación y podría cambiar. En este caso, la actualización del texto es crucial para que el PA se convierta en un texto con autoridad (Kuhn, 2008). En otras palabras, para que sea capaz de generar las acciones que decreta (Koschmann et al., 2012) debe ser aprobado, reconocido como tal por quienes conforman la plataforma.

Si bien, el texto que está abiertamente en negociación es el PA, vamos a ver en los siguientes turnos de palabra que la discusión en torno a un texto puede abrir otros textos para su actualización, como en este caso con las misiones y visiones de las organizaciones de la plataforma. Sin embargo, es interesante ver cómo discursivamente las personas participantes logran mantener estos textos cerrados. Para ello, resulta útil recurrir a la noción de ventriloquía (Cooren, 2010), que nos permite identificar quién habla en nombre de quién o qué para proteger cuáles intereses.

Ana habla en nombre del equipo coordinador que, a su vez, tiene la capacidad de hablar en nombre de la plataforma, es por esto, que ella usa el pronombre “nosotros” en sus intervenciones. En la línea 136, sucede algo interesante en términos de la definición del rango de acción de la plataforma, cuando Ana comenta que “nosotros no podemos decirle a una organización que tiene que modificar su misión y su visión, pero, sí, esa es la sugerencia, verdad”. Vemos como en la conversación se va construyendo ese texto organizacional más amplio que define las siguientes preguntas: ¿qué es la plataforma?, ¿qué es lo que puede o no hacer?, ¿cómo es la relación con las organizaciones que la conforman? Tomás, otro miembro del equipo coordinador, trata de atenuar la sugerencia de Ana al decir “no es cambiar sino adaptarse” (línea 142). Una vez abierto el espacio a comentarios, interviene Irma, persona miembro de la plataforma. Aunque ella encuadra su intervención como una duda, lo que expresa es desacuerdo con respecto a la propuesta. Primero, Irma moviliza los ODS para legitimar, desde la autoridad de ese texto, su desacuerdo y demostrar que no hay necesidad de cambiar las misiones y visiones. Ella apela a ciertas características de los ODS, “la integralidad y la interdependencia”, para argumentar que las misiones y visiones ya integran implícitamente a dichos objetivos. Segundo, utiliza la legitimidad de la plataforma al decir “si estamos cada uno de las organizaciones en este espacio, la misión y la visión deben ya de tener” (líneas 147-149). En ambas estrategias discursivas Irma se apropia de ciertas características o virtudes de una figura para legitimar su punto (Nathues y Van Vuuren, 2022). En el primer caso, alude a la amplitud de los ODS y, en el segundo caso, al hecho de que la plataforma reúne organizaciones interesadas en la implementación de los ODS; estas características dan fuerza a su punto de vista.

La conversación continúa y representantes de otra organización manifiestan que les fue sencillo adaptar la misión y visión de su organización a los ODS. Ana les solicita que lean la misión a manera de ejemplo.

169 Karol: La misión “Hacemos crecer la vida de las personas apoyando proyectos  
170 innovadores involucrando a las comunidades locales en torno a esta iniciativa  
171 para desarrollar la campaña de acción para los objetivos de desarrollo  
172 sostenible”=



173 Ana: =es así de simple, lo que quiero con este ejercicio, es que comprendan que  
 174 puede estar ( ), o sea que no es que la misión institucional tiene que ser un  
 175 gran tema místico de cómo la meto en los objetivos. **Pero sí consideramos,**  
 176 **nosotros, que, eh:: es importante que se refleje, ya en palabras y en**  
 177 **blanco y negro, lo que queremos hacer, verdad.** (.) Eh, entonces, eh no sé  
 178 creo que podríamos hablar muchísimo de esto y tenemos muchas opiniones,  
 179 ahí hay un ejemplo claro y sencillo, la compañera nos manifiesta pues que tal  
 180 vez no es tan importante, [o digamos, o que sí es importante pero ya está ahí.

181 Tomás: [(es la esencia)

Cuando Ana le pide a Karol que lea la misión de su organización, identificamos un acto de ventriloquia (Cooren, 2010), ya que la misión actúa o habla en lugar de Ana, del equipo coordinador, en favor de la acción propuesta por el PA. También vemos como la lectura de esta misión le da fuerza al argumento que viene desarrollando Ana, mostrando no solo que es posible, sino que es más sencillo de lo que imaginan, ya que esta organización integró los ODS de una forma muy práctica, como una acción: el desarrollo de una “campaña de acción para los objetivos de desarrollo sostenible”. En las líneas 176-178, Ana habla en nombre del equipo coordinador estableciendo claramente la expectativa que tienen con respecto a esta actividad. Es muy interesante si lo vemos desde el lente que nos ofrece la dinámica del texto y la conversación, pues en cierta forma es un llamado a que las organizaciones textualicen su compromiso con la plataforma; es decir, “que se refleje ya, en palabras y en blanco y negro, lo que queremos hacer”. También indica que el compromiso con los ODS debe trascender los textos propios de la plataforma para manifestarse en los textos fundacionales de las organizaciones que la integran, como se señaló con la misión y la visión. La posición que desarrolla Ana presenta una contradicción: indica, por un lado, que se trata de algo importante para la plataforma; pero, por el otro, trata de restarle importancia a la modificación de la misión y visión de las organizaciones, al decir “no es que la misión institucional tiene que ser un gran tema místico” (líneas 174-175).

La discusión sigue su curso, a pesar del ejemplo, las personas continúan externando su oposición a esta iniciativa y legitiman su oposición de diferentes formas. Por ejemplo, Lidia comenta que no tiene la autoridad para proponer un cambio de este tipo en su organización, que debe escalar la solicitud a un nivel jerárquico superior. Otra persona relata el complejo proceso en su organización para establecer la misión y la visión actuales, por lo que considera difícil generar otro proceso para cambiarlas.

193 Virginia: Entonces, **yo creo que más bien es tener claro eso, como el listado de**  
 194 **quienes somos las organizaciones y a qué objetivo estamos aportando.**

195 Ana: **Eso lo vamos a hacer en marzo, ese es el primer objetivo de marzo, de**  
 196 **momento**

197 **No ponernos a modificar nuestra misión y visión porque eso es un**  
 198 **proceso complicado.**

199 Ana: Ok, como les digo, pero **como está en el documento, yo necesito saber si lo**  
 200 **dejo o lo quito o lo cambio.** Digamos, porque, entiendo lo que vos estás  
 201 diciendo y, de hecho, es la primera actividad del mes de marzo. Pero, ahí ya  
 202 estamos hablando de otra cosa, cierto, porque aquí es, decimos: “**Bueno, ¿lo**  
 203 **incorporamos o no en nuestras visiones y misiones? ¿Es ese un objetivo**  
 204 **de la plataforma en la línea número uno, sí o no?”.**

En las líneas 193-195, vemos a Virginia reinterpretando el texto del PA, en vez de un listado de las organizaciones cuya misión y visión integra los ODS, ella propone un “listado de quienes somos las organizaciones y a qué objetivos estamos aportando”. Ana aclara que la alternativa que propone Virginia

ya está considerada como actividad en el PA para el mes de marzo. Es, en ese momento, que Virginia externa explícitamente su desacuerdo con la modificación de la misión y visión (línea 198-199).

Un aspecto interesante que ilustra este extracto es la agencia textual o la capacidad de actuar que tienen los textos (Cooren, 2004, 2010). En las líneas 200-201, vemos como Ana le traslada al PA la responsabilidad del cierre de la discusión para tomar una decisión, no es ella o el equipo coordinador, sino que es el documento que impone la necesidad de tomar una decisión, al decir "como está en el documento". Asimismo, añade "necesito saber si lo dejo o lo quito o lo cambio". Si bien fueron Laura y el equipo coordinador quienes idearon y redactaron el PA, ahora el PA dicta ciertas acciones. Este fenómeno es lo que Latour (2007 citado en Vásquez 2012) denomina la dinámica *flip/flop*. Esta se refiere a la relación que se desarrolla entre las personas y ciertos textos organizacionales que establecen *scripts* (libretos) para estas, quienes se pueden posicionar por "encima del script" o bien por "debajo del script".

Cuando estamos escribiendo un texto organizacional, por ejemplo, elaborando un plan, una estrategia, estamos por "encima del script", dándole forma. Una vez que el texto está escrito y es reconocido por el resto, este texto tiene la capacidad de actuar sobre nosotros, al prescribir acciones, definir responsables y establecer tiempos, estamos "debajo del script". Vásquez (2012) explica que nunca estamos completamente debajo o encima del script, sino que estamos en una dinámica en donde pasamos de "seguir el script a cuestionarlo". El texto del PA aún no es reconocido como tal, está justo en el proceso de convertirse en un texto organizacional que va a prescribir objetivos, establecer acciones para alcanzar los objetivos, definir responsables de las acciones y periodos para cumplir con esas acciones. Entonces, quienes conforman la plataforma se encuentran por encima del texto y lo están cuestionando.

Finalmente, el texto del PA se modifica. Las personas votan a favor de una versión de la actividad, donde cada organización, a discreción, decide incorporar o no los ODS en sus bases filosóficas. El nuevo texto también brinda la opción de incluirlos como un objetivo, no necesariamente como parte de la misión y la visión de la organización.

## Consideraciones finales

En este texto, me propuse mostrar las ventajas de entender las dinámicas organizacionales desde un punto de vista comunicacional que privilegia el discurso, siguiendo lo que plantea Cooren (2015) al señalar lo siguiente:

Estudiar el discurso organizacional no consiste solamente en analizar documentos y conversaciones, así como las representaciones visuales y los artefactos culturales que componen los eventos y rutinas de la vida organizacional, sino que consiste, en su versión más sólida, el afirmar que el discurso (o la comunicación en general) constituye el medio mismo a través del cual las formas organizacionales existen (p. 12).

En este sentido, lo primero que demuestra este análisis es que a partir de varios turnos de palabra (conversación) podemos entender como emerge o no la organización (texto con autoridad). Si bien el foco de la conversación eran las acciones de un plan operativo, podemos decir que esas conversaciones nos revelan aspectos más profundos de la organización: a) lo que la plataforma puede solicitar o no de sus miembros, b) la comprensión y el grado de compromiso de las organizaciones con los ODS y c) el grado de autoridad del equipo coordinador, es decir, la capacidad de escribir un texto organizacional que sea reconocido por la plataforma.

Al negociar lo que la plataforma puede solicitar o no a sus miembros, estamos presenciando un fenómeno muy común en las colaboraciones interorganizacionales que se refiere a la tensión entre las fuerzas centrípetas y centrífugas. Estas fuerzas se refieren a la tensión que se experimenta, en este modo organizativo, entre los intereses del colectivo y los intereses de las organizaciones que lo componen. Las fuerzas centrípetas unen a las personas en torno a una identidad grupal, mientras que las fuerzas centrífugas separan (Koschmann et al., 2012, p. 341). La versión final de la actividad planteada en el PA muestra el triunfo de las fuerzas centrífugas, ya que, aunque se mantiene la actividad, su realización queda a discreción de cada organización. Quienes no estaban de acuerdo en incorporar explícitamente los ODS a las bases filosóficas de sus organizaciones no tendrán que hacerlo, por lo que el objetivo planteado se cumplirá a medias.

Los ODS son la razón de ser de la plataforma, el propósito del colectivo gira en torno a la implementación de esta agenda. Cada organización está muy segura de contribuir a los ODS; pero, como colectivo, la plataforma aún no tiene claro su forma de contribución. Esta dificultad, también sentida en otros espacios y niveles de la gobernanza de los ODS en Costa Rica, se centra en la capacidad del texto de los ODS para orientar la acción. Aunque el texto propone objetivos y metas, estos son generales y muy ambiciosos, se requiere de un proceso de traducción que corresponde a las instancias políticas y técnicas, ya que implica el dar ciertas pautas que permitan priorizar y localizar la agenda para la implementación. Es por ello que, cuando se hace referencia a los ODS, se alude a su carácter integral y holístico, de manera que cualquier acción pueda ser considerada como parte de alguno de estos objetivos. Esto complica no solo la implementación de la Agenda sino también su medición. En las interacciones que vimos, lo anterior, se traduce en el rechazo a comprometerse con algo tan general o bien a considerar que el compromiso está implícito en el ADN de las organizaciones de sociedad civil que componen la plataforma.

Como podemos constatar todos estos aspectos centrales para el surgimiento de una organización se juegan en la comunicación. Desde la academia latinoamericana en comunicación organizacional resulta interesante adoptar, pero sobre todo apropiarse, en el sentido desarrollado por De Certaux (1990), de un acercamiento como este. Siguiendo lo planteado por Baldissera y Da Silva en este libro, considerando la visibilidad e influencia que tienen los discursos organizacionales actualmente, es crucial armarse de herramientas que nos permitan estudiarlos desde una visión discursiva que articule tanto lo macro como micro.

## Referencias Bibliográficas

- Alvesson, M. y Kärreman, D. (2000). Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 136-158.  
<https://doi.org/10.1177/0021886300362002>
- Alvesson, M. y Deetz, S. (1996). Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. En C. Hardy y S. Clegg (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 191-217). Sage Publications Inc.
- Ángel Botero, A. (2013). Los "campos" de la comunicación organizacional: Perspectivas Latinoamericanas y Norteamericanas. *Filo de Palabra*, (15), 9-26.
- Ángel, A., Marroquín, L., y Vásquez, C. (2017). El campo de la comunicación organizacional en América Latina: una revisión crítica de su producción intelectual académica. *Organicom*, 14(26), 272-289.
- Austin, J. L. (1962). *How to do things with words*. Oxford University Press.

- Basque, J., Bencherki, N. y Kuhn, T. R. (Eds.). (2022). *The Routledge Handbook of Communicative Constitution of Organization*. Routledge Handbooks.
- Blaschke, S. y Schoeneborn, D. (Eds.). (2016). *Organization as Communication: Perspectives in Dialogue*. Routledge.
- Brummans, B. H. J. M., Cooren, F., Robichaud, D. y Taylor, J. R. (2014). Approaches to the Communicative Constitution of Organizations. En L. L. Putnam y D. K. Mumby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods* (3.º ed., pp. 173–194). Sage.
- Chillón, A. (1998). El « giro lingüístico » y su incidencia en el estudio de la comunicación periodística. *Anàlisi*, 22, 63-98.
- Cooren, F. (2004). Textual agency: How texts do things in organizational settings. *Organization*, 11(3), 373-393.
- Cooren, F. (2006). The organizational world as a plenum of agencies. En F. Cooren, J. R. Taylor y E. Van Every (Eds.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation* (pp. 81-100). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cooren, F. (2010). *Action and agency in dialogue. Passion, incarnations and ventriloquism*. John Benjamins North America.
- Cooren, F. (2015). *Organizational Discourse*. Polity Press.
- Cooren, F., Fox, S., Robichaud, D. y Talih, N. (2005). Arguments for a plurified view of the social world: Spacing and timing as hybrid achievements. *Time & Society*, 14(2/3), 265-282.
- Cooren, F., y Robichaud, D. (2011). Les approches constitutives. En S. Grosjean y L. Bonneville (Eds.), *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux* (pp. 140-175). Chenelière Éducation.
- Cooren, F. y Taylor, J.R. (1997). Organization as an Effect of Mediation: Redefining the Link Between Organization and Communication. *Communication Theory*, 7, 219-260. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1997.tb00151.x>
- Dawson, V. R. (2022). Organizations as conversation and text. En J. Basque, N. Bencherki, y T. Kuhn (Eds.), *The Routledge Handbook of the Communicative Constitution of Organization* (pp. 60-73). Routledge.
- Decreto Ejecutivo n.º 40203 de 2017 [Poder Ejecutivo]. Gobernanza e implementación de los objetivos de desarrollo sostenible en Costa Rica. 15 de febrero de 2017.
- Deetz, S. (2003). Reclaiming the Legacy of the Linguistic Turn. *Organization*, 10(3), 421–429. <https://doi.org/10.1177/13505084030103002>
- Deetz, S. (2001). Conceptual Foundations. En F. Jablin y L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication* (pp. 3-46). Sage Publications, Inc.
- Guillén Ojeda, G., y Espinosa Velázquez, S. (2014). En busca del desenredo de la comunicación organizacional. *Razón y Palabra*, (87), 1-29.
- Koschmann, M. A., Kuhn, T.R. y Pfarrer, M. (2012). A communicative framework of value in cross-sector partnerships. *Academy of Management Review*, 37(3), 332-354. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2010.0314>
- Kuhn, T. R. (2008). A communicative theory of the firm: Developing an alternative perspective on intra-organizational power and stakeholder relationships. *Organization Studies*, 29, 1227.
- Latour, B. (1996). On interobjectivity. *Mind, Culture, and Activity*, 3(4), 228-245.
- Latour, B. (2007). Résumé d'une enquête sur les modes d'existence ou bref éloge de la civilisation qui vient. En *Exercice de métaphysique empirique*. Cérisy.

- Nathues, E., y van Vuuren, M. (2022). Acting in the name of others: How to unpack ventriloquations. En J. Basque, N. Bencherki, y T. Kuhn (Eds.), *The Routledge Handbook of the Communicative Constitution of Organization* (pp. 213-225). Routledge Taylor & Francis Group.
- Putnam, L. L. y Mumby, D. K. (Eds.). (2014). *The Sage Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods*. Sage Publication Inc.
- Putnam, L., y Nicotera, A. M. (Eds.). (2009). *Building Theories of Organization*. Routledge Taylor & Francis Group.
- Rebeil Corella, M. A. (2018). Aportes a la teoría de la CCO desde la perspectiva de la comunicación integral. *Razón y Palabra*, 100(22), 749-759.
- Resolución 70/1 de 2015 [Asamblea General Naciones Unidas]. Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. 25 de septiembre de 2015.
- Schoeneborn, D., Kuhn, T. R. y Kärreman, D. (2019). The Communicative Constitution of Organization, Organizing, and Organizationality. *Organization Studies*, 40(4), 475-496. <https://doi.org/10.1177/0170840618782284>
- Schoeneborn, D., Blaschke, S., Cooren, F., McPhee, R. D., Seidl, D. y Taylor, J. R. (2014). *The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and Systematic Comparison*. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 285-316. <https://doi.org/10.1177/0893318914527000>
- Taylor, J.R. (1997). What makes communication 'organizational'? How the many voices of a collectivity become the one voice of an organization. *Journal of Pragmatics*, 27(4), 409-438. [https://doi.org/10.1016/S0378-2166\(96\)00044-6](https://doi.org/10.1016/S0378-2166(96)00044-6)
- Taylor, J.R. (1999). What is "organizational communication"? Communication as a dialogic of text and conversation, *The Communication Review*, 3(1-2), 21-63. <https://doi.org/10.1080/10714429909368573>
- Taylor, J.R., Cooren, F. Giroux, N. y Robichaud, D. (1996). The communicational Basis of Organization: Between the Conversation and the Text. *Communication Theory*, 6(1),1-39. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1996.tb00118.x>
- Taylor, J. R. y Van Every, E. (1993). *The vulnerable fortress: Bureaucratic organization and management in the information age*. The University of Toronto Press.
- Taylor, J. R. y Van Every, E. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Taylor, J. R. y Van Every, E. (2011). (Eds) *The situated organization: Case Studies in the pragmatics of communication research*. Routledge Taylor & Francis Group.
- Vásquez, C. (2012). Être ou ne pas être...sous le script? Enjeux identitaires de l'organisation par projet. En B. Cordelier y G. Gramaccia (Eds.), *Management par projet: Les identités incertaines* (pp. 22-45). Les Presses de l'Université du Québec.
- Vásquez, C., y Rico de Sotelo, C. (2012). Cruzando fronteras... para pensar la organización desde la comunicación. *Diálogos de la Comunicación*, (83), 1-6.
- Vásquez Donoso, C., Marroquín Velásquez, L. y Angel Botero, A. (2018). In search of a Latin American approach to organizational communication: A critical review of scholarship (2010-2014). *Communication Theory*, 28(2), 155-179. <https://doi.org/10.1093/ct/qtx010>
- Vásquez Donoso, C., Marroquín Velásquez, L. y Guillén Ojeda, G. (2021). Décoloniser les perspectives CCO: Écouter les voix des traditions critiques latino-américaines en communication. *Communication & Organization*, 59, 45-57.

# REFLEXIONES ACERCA DE ASPECTOS SIMBÓLICOS Y CULTURALES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN ORGANIZACIONES LATINOAMERICANAS

Maria Aparecida Ferrari

## **Introducción**

La idea de reflexionar sobre elementos simbólicos y culturales de la comunicación organizacional en organizaciones latinoamericanas requiere dar un paso atrás para comprender las especificidades y particularidades de una región en la cual el proceso de colonización por los europeos “trastocó el conocimiento local y transformó el entorno de estas sociedades, incluso sometiendo sus organizaciones ‘nativas’ de la época al control de las metrópolis europeas” (Mignolo, 2008, p. 84). Es a partir del proceso de colonización que se construye una visión de inferioridad y subdesarrollo de las sociedades locales (Aparicio y Silverman, 1997). La idea de América Latina como una construcción discursiva, aparentemente inferior con relación a Europa, está asociada a la dificultad de producción de conocimiento independiente de lo que se desarrolla en los países del Hemisferio Norte. A pesar de que mucho del conocimiento europeo ha sido adaptado en países latinoamericanos (Szlechter, Solarte Pazos, Teixeira, Feregrin, Madariaga y Alcadipani, 2020), esto ha dificultado el surgimiento de una epistemología de la descolonización (Mignolo, 2011).

El análisis de este contexto actual exige comprender especificidades y particularidades del surgimiento y desarrollo de teorías de los estudios organizacionales, además del pensamiento comunicacional latinoamericano para entender las dificultades de producción de un pensamiento propio, ya que el conocimiento importado siempre predominó y fue, además, valorado por encima de las ideas locales.

El presente texto reflexiona, brevemente, sobre determinados aspectos de las culturas nacional y organizacional, tales como la influencia de hábitos, costumbres extranjeros y la gestión de la diversidad, además de la adopción de referencias teóricas del hemisferio norte, que han influido en los procesos de comunicación en y de las organizaciones en América Latina. Se pone especial atención a la importación de modelos de desarrollo ajenos y desajustados a las realidades de los países latinoamericanos, así como a la afiliación de la comunicación masiva a las estructuras de poder en la región (Herrera, 2015).

Con esta introducción, es nuestro propósito contribuir a la construcción de una reflexión acerca de aspectos simbólicos y culturales de la comunicación organizacional en organizaciones latinoamericanas, en un contexto de crisis institucionales permanentes en varios países de la región, muy marcado por el rol protagonista que asumieron las organizaciones de mercado.

El texto está organizado en siete apartados. En el primero se presentan algunos aspectos del proceso de colonización en América Latina que condujo a la construcción de una identidad basada en una visión de inferioridad y de subdesarrollo de las sociedades locales en la región. En el segundo apartado, se aborda la transformación de las organizaciones a través del giro de la dependencia a la búsqueda de emancipación, con el rompimiento de modelos conceptuales del mundo anglosajón para la adopción de una gestión con características culturales locales. Los aspectos de la cultura organizacional y los rasgos culturales que distinguen las organizaciones en la región hacen parte del tercero apartado. En seguida, se presentan los apuntes sobre el pensamiento comunicacional latinoamericano en el contexto de la región. En el apartado cinco la comunicación es tratada como un proceso de producción de sentido, bajo conceptos contemporáneos y, finalmente, a modo de cierre, se presentan consideraciones sobre la temática.

## **Aspectos económicos, políticos y culturales en Latinoamérica**

Aunque de manera breve, es relevante señalar algunos aspectos del proceso de colonización en América Latina que, a lo largo de los siglos, han construido una identidad basada en una visión de inferioridad y de subdesarrollo de las sociedades locales en la región (Ferrari, 2011).

A pesar de la fuerte influencia de la globalización en el siglo XX, vale destacar que este fenómeno global no eliminó las particularidades de cada realidad local. Si bien la globalización buscó mostrar una aparente supresión de las diferencias, las evidencias indican que esas han permanecido y se multiplicaron. En este sentido, Ibarra-Colado (2008, p. 221) afirma con ahínco que

En América Latina, pero también en otras regiones del planeta que han sufrido y aún sufren el proceso de colonización, hay que provincializar Europa (que también significa, y, sobre todo, provincializar Estados Unidos), para reconocer la importancia del espacio geopolítico en la constitución de nuestra identidad y nuestra forma de ser. [...] necesitamos un pensamiento original que tenga en cuenta los problemas organizativos de América Latina, desde el reconocimiento de la historia de su conformación económica y política y su enorme patrimonio cultural, que operan bajo otros modelos de racionalidad.

Si, por un lado, la mayoría de los países latinoamericanos ha logrado grandes pasos hacia la consolidación de sus instituciones democráticas en el siglo XX, otros siguen apegados a valores del caudillismo que han marcado la historia del continente desde la conquista de la independencia. A pesar de ya contar con instituciones consolidadas, en las últimas décadas del siglo XX algunos países como Venezuela, Perú y Brasil han visto aumentar las desigualdades sociales como resultado de la adopción de modelos políticos y económicos heterodoxos.

Así, la etiqueta de democracia aplicada a la región no excluye la existencia de espacios de dominación y apropiación, y de juegos de fuerzas sociales que atentan contra los valores y prácticas locales. Ianni (2005, p. 14) enfatiza ese proceso cuando refuerza que:

Este es el contexto histórico-social y mental en el que tanto individuos como colectivos, clases sociales y grupos sociales, sectores dominantes y sectores subordinados, científicos, sociales y escritores, pensadores y artistas, en su mayor parte, se sienten desafiados a tomar conciencia del terremoto que está sucediendo, aclarar lo que está sucediendo, desvelar alguna perspectiva; y reconocer que el pasado se diluye rápidamente en las sombras e intersticios de la historia y la memoria, la nostalgia y el olvido.

La mención de Ianni está complementada por Ibarra-Colado (2008, p. 2), quien señala la incapacidad de la región para establecer “un diálogo sistemático entre nuestras propias comunidades latinoamericanas”; destaca, además, “la paradoja de una región que se considera un espacio común por sus lazos históricos y culturales, pero que está sumamente fragmentada y desconectada”.

La dependencia y subordinación de nuestra región a los países centrales revela que los procesos de industrialización y formalización organizacional en muchos países de la región se generaron en contextos y con axiologías muy diferentes a las del liberalismo clásico, dentro del cual normalmente se teoriza y se explica el nacimiento del mercado y de las organizaciones empresariales, e incluso de las organizaciones de la sociedad civil (Szechter et al., 2020), lo que resulta en el debilitamiento del pensamiento crítico latinoamericano.

Llegando al siglo XX, es importante subrayar el contexto sociopolítico, principalmente después de 1945, tras el fin de la Segunda Guerra Mundial, que ofrece un telón de fondo para “las primeras reflexiones críticas comunicacionales en el continente como lo es reconocer que el pensamiento comunicacional latinoamericano nace como antípoda a la sumisión de una comunicación a favor del *statu quo*”, según Herrera (2015, p. 127).

Puesto que las diferencias entre los países de la región son más trascendentes de lo que generalmente se reconoce (Ferrari, 2011), el arsenal teórico de comunicación fue generado en un espacio de debate, en el cual la dicotomía, emancipación o dependencia, dependía del grado de desarrollo de cada país.

Esta dicotomía entre innovar y preservar constituyó una ecuación difícil de resolver en los países latinoamericanos, al contrario de los países desarrollados, por la distancia que, históricamente, se había establecido entre los valores de sus sociedades y los valores que gobernaban el mundo empresarial.

Ferrari (2011) señala que el desarrollo político y económico del continente latinoamericano no corresponde con las necesidades que imponen sus dimensiones geográficas, y se refiere a Martín-Barbero (2006, p. 22) que hace una inflexión interesante cuando afirma que “América Latina contiene la ‘resistencia’ de sus tradiciones y la contemporaneidad de su atraso, las contradicciones de su modernización y las ambigüedades de su desarrollo, su modernismo y su tardía y heterogénea modernidad”, que, de manera análoga, transformó “el continente en un amplio ‘laboratorio’ en el que se



mezclan culturas y civilizaciones, rodeadas de fuerzas que actúan como reactivos de un laberinto de experimentos, presiones y contradicciones socioculturales” (Ferrari, 2011, p. 198).

El sustrato y el telón de fondo que bosquejamos de manera general sirve para colocar en el centro de la reflexión las prácticas comunicacionales en las organizaciones latinoamericanas en los días de hoy, principalmente ante los efectos del fenómeno de la globalización. En un texto publicado originalmente en 1972, en el contexto de la celebración del 500 aniversario de la invasión de América, Quijano (2000, p. 117) afirmó que “la globalización actual es, en primer lugar, la culminación de un proceso que comenzó con la constitución de América y el capitalismo colonial/moderno y eurocentrado como nuevo patrón de poder mundial”. Hoy se tendría que ir más allá y entender que la “desobediencia epistémica” (Mignolo, 2007, p. 45) podría ser una vía para “no poder aceptarse, después de 500 años de historia común, como no occidentales, y mucho menos permitir que exista un trato como el ‘otro’ en su propia casa” (Flores Prieto y Pozo, 2018, p. 97).

Así, para comprender el contexto latinoamericano, es necesario sumergirse en este complicado meandro de contradicciones, partiendo del rescate de sus dimensiones históricas, culturales, políticas, económicas y sociales. Entendemos que el análisis de los procesos de comunicación debe basarse en la observación de este contexto, ya que es el espacio de fuerzas en las cuales las prácticas organizacionales se mueven entre amenazas y oportunidades que presentan en cada país (Ferrari, 2011).

Cuando buscamos el origen de referenciales teóricos de los estudios organizacionales latinoamericanos, para luego entender cómo ocurre el proceso de comunicación, observamos que las referencias utilizadas han sido, durante largo tiempo anglosajonas, ya sea empleando sus teorías, métodos y referencias bibliográficas, ya sea asumiendo sus propias agendas de investigación como si fueran las nuestras (Ibarra-Colado, 2008).

El mismo fenómeno ocurrió con la comunicación organizacional, pues las referencias teóricas estadounidenses y europeas son prueba de la dependencia intelectual vivida en América Latina, que contribuyeron al desarrollo de prácticas importadas, provocando una escasa visión crítica con que se miraban los problemas de fondo en la región (Herrera, 2015).

La constitución y consolidación de una identidad latinoamericana exige conocer el propio territorio, para luego adentrarse profundamente en la manera particular y única en que estas organizaciones se desenvuelven y sobreviven día a día. Así, y retomando lo dicho por González-Miranda (2020), la propia realidad de lo cotidiano permite identificar, comprender y analizar aquello de ‘latino’ que tienen las organizaciones en la región. Esto permite iniciar una deconstrucción alejada de referentes foráneos preconcebidos, y realizar una reconcepción constante de lo que es América Latina. Tener en cuenta un discurso propio, sustentado en un análisis de las distintas realidades locales de Latinoamérica, sin duda, aunarà la comprensión y el conocimiento del mundo organizacional global (González-Miranda, 2020).

## **Transformación de las organizaciones: de la dependencia a la búsqueda de emancipación**

En las últimas décadas del siglo XX y en el inicio del siglo XXI, las organizaciones latinoamericanas trataron de adaptarse, principalmente en sus modelos de gestión y tecnología, para sobrevivir en un escenario que obligó a seguir reglas globales para mantenerse en el mercado (Ferrari, 2011).

El gran desafío para las organizaciones latinoamericanas, además de la necesidad de pasar de la lógica económica a la social, es desarrollar nuevas competencias en el intrincado mundo interconectado. No obstante, Szlechter et al. (2020, p. 85) afirman que las organizaciones latinoamericanas, a pesar de los cambios impuestos, “se conforman mediante una hibridación que, en la práctica, mezcla religión (católica), Estado y mercado; asimismo, los conceptos de individuo y de libertad liberal operan simultáneamente con profundas tradiciones colectivistas y de dependencia de las élites tradicionales conservadoras”.

Desde la afirmación de los autores, se desprende que, a pesar del esfuerzo en cambiar sus modelos de gestión, los rasgos de la cultura nacional siguen fuertemente enraizados en orientaciones autoritarias, burocráticas, clientelistas y personalistas. Además, como comenta Ibarra-Colado (2006, p. 91), “desafortunadamente, en América Latina aún no se han realizado suficientes estudios que posibiliten una interpretación de las consecuencias sociales de la gestión y el desempeño organizacional”.

La propuesta de cambiar los modelos de gestión, antes basada en los moldes hegemónicos anglosajones, es un quiebre de paradigma, ya que la tradición siempre ha sido buscar referencias de modelos en el Hemisferio Norte pues, históricamente, quienes localmente teorizan, son grupos con un perfil eurocéntrico que, en su mayoría, son hombres blancos y no indígenas, lo que demuestra cómo la dinámica peculiar de sus propios contextos de origen fue abandonada (Szlechter et al., 2020).

El gran desafío de las organizaciones en la región es replantear los marcos de referencias globales e interpretar la gestión como una práctica social, analizando las consecuencias e incorporando propósitos de acción diferentes, como la comunitaria y la solidaria (Ibarra-Colado, 2006).

Un ejemplo ha sido la gestión de la diversidad que ha ganado espacio en la región por medio de las transnacionales. Para Szlechter et al. (2020) la gestión de la diversidad es vista por las empresas globales como una ventaja competitiva y no como un vínculo entre la empresa y su contexto social (Alves y Galeão-Silva, 2004). Este proceso ignora la explicación de la génesis de las desigualdades estructurales instituidas en los países latinoamericanos a partir de la dinámica de poder colonialista. Así, por ejemplo, “las prácticas de gestión destinadas a combatir las desigualdades como el género, la raza, la clase, el origen étnico y la sexualidad, producen escasos resultados” (Szlechter et al., 2020, p. 87). Martín Barbero (2010) señala que, en este contexto, la diversidad cultural debe ser el espacio no sólo de resistencia, sino también de interacción y transformación de la globalización.

Hoy, entendemos la organización como un organismo vivo, y no como una entidad aislada y, a partir de este posicionamiento, es fundamental comprender su capacidad de interpretar, reinterpretar y crear espacios para su desarrollo (Ferrari, 2011). En ese sentido, estudios desarrollados a fines del siglo XX por Deetz y Kersten (1983) sugieren que las organizaciones son realidades construidas que dependen del consenso de significados para la continuidad de su existencia.

## **Aspectos de la cultura organizacional: rasgos culturales que distinguen las organizaciones en la región**

A pesar de la riqueza en recursos naturales y humanos de la región, todavía es incipiente su impacto en la economía mundial, pues persisten graves problemas como la fragilidad de los sistemas políticos y económicos, la desigualdad en la distribución de renta, el alto índice de analfabetismo, la miseria y el hambre.

Como mencionamos en la parte introductoria, los estudios sobre las organizaciones latinoamericanas y su cultura son, todavía, incipientes, y la ausencia de teorías propias es resultado del exceso de absorción de estudios advenidos del Hemisferio Norte (Dávila y Martínez, 1999; Prestes Motta y Caldas, 1997).

Para Ferrari (2011) la cultura organizacional es una construcción social colectiva y dinámica, compartida por personas y grupos sociales que perciben, piensan y reaccionan de maneras distintas frente a diferentes espacios, creemos que es en su seno donde se producen los efectos de la cultura en las prácticas de comunicación. A su vez, Freitas (1991) al definir las organizaciones como fenómeno de comunicación, señala que el proceso de comunicación ocurre en un espacio de interacciones donde las manifestaciones de los individuos proporcionan nuevas perspectivas y, por tanto, nuevos sentidos y significados que construyen los elementos de la cultura organizacional.

En otras palabras, comunicación y cultura están interrelacionadas, en la medida en que una influye en la otra y, ya que "la comunicación es un elemento fundamental de la construcción de la cultura - sin la cual no existiría -, los medios de comunicación también están fuertemente condicionados a un contexto cultural determinado" (Aidar y Alves, 1997, p. 204). Esta perspectiva nos permite comprender: a) el importante papel que tiene la cultura en la formación de los valores, actitudes y comportamientos de los miembros de una organización en diferentes sociedades; b) que los valores y actitudes culturales se alteran en grado de importancia de una sociedad a otra y, c) que los diferentes grupos sociales se comportan de manera distinta en circunstancias similares, como consecuencia de sus valores y actitudes.

En la recopilación de la literatura latinoamericana verificamos que, en los países de la región, son reducidas las investigaciones de campo y los estudios críticos locales sobre las características de la cultura organizacional en organizaciones latinoamericanas. Por otro lado, observamos que existe abundancia de informes producidos por consultoras internacionales y nacionales que tratan la cultura de las organizaciones como un activo que suponen ser cambiado de un momento a otro, enmarcando el enfoque funcionalista en esa materia (Ferrari, 2011). Es posible que esta producción de matrices y parámetros elaborados por las mencionadas consultorías buscaban resolver presiones externas e internas en las organizaciones, principalmente generadas en las últimas décadas del siglo XX, sea por procesos de privatización, fusiones, adquisiciones, reestructuraciones, sea por cambios de modelos de gestión. Todos esos cambios, frutos del nuevo capitalismo (Sennet, 2000), aluden al nuevo orden del sistema económico, que transformó el capitalismo industrial en capitalismo flexible y trató de lograr la reconfiguración de la institucionalidad en todos los ámbitos.

A pesar de los escasos estudios acerca de los rasgos culturales en organizaciones de la región, utilizaremos dos dimensiones del sistema cultural latinoamericano - aversión a la incertidumbre y distancia del poder, resultado de investigaciones desarrolladas por Ogliastrì (2000)<sup>6</sup>, Hofstede (2001) y Tanure (2005) que ofrecen claves para reflexionar sobre la manera de gestionar y comunicar en ambientes organizacionales, tomando el cuidado de no limitar las dimensiones a un pensamiento reduccionista. Vale destacar que las dimensiones propuestas por Hofstede (2001) fueron revisitadas por Tanure (2005) junto a empresas brasileñas, que observó los mismos comportamientos presentados por el autor holandés, lo que demuestra que los cambios culturales requieren mucho tiempo para se adapten a nuevos contextos. Los hallazgos permiten comprender cómo se construyen las subjetividades, qué sentido dan a la relación laboral, y cómo las dimensiones influyen en los procesos comunicativos. Así, esa aproximación de las dimensiones culturales permite iniciar una deconstrucción, si es posible alejada de referentes foráneos, para luego identificar cómo elementos de la cultura organizacional latinoamericana influyen en los procesos de comunicación.

<sup>6</sup> Enrique Ogliastrì participó del proyecto GLOBE (*Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research*) coordinado por Robert House (1993) en 64 países. En los estudios GLOBE fueron incorporadas las dimensiones culturales de Geert Hofstede (1980; 2001). Ogliastrì fue responsable por analizar los datos referentes a aproximadamente 1.400 gerentes latinoamericanos.

La primera dimensión, la aversión a la incertidumbre es resultado de la vulnerabilidad permanente en los contextos político, social y económico de la región; este escenario lleva las organizaciones a evitar la incertidumbre adoptando, en nivel micro, un exceso de reglas y normas que se encargarían de organizar, disciplinar y castigar a quienes no las acaten y, en la medida que controlar la incertidumbre es imposible; además, la ambigüedad pasa a ser una actitud tolerada, muchas veces produciendo discursos cuyos significados constriñen a los sujetos en sus acciones.

Luego, la dimensión distancia del poder está presente en las organizaciones latinas y se caracteriza por el ejercicio de la práctica del poder en estructuras jerárquicas verticales. Los resultados se reconocen por un entorno laboral que fácilmente fomenta la desigualdad, el poder explícito, la tradición, la centralización de decisiones y el elitismo. En las organizaciones investigadas son frecuentes rasgos como autoritarismo, personalismo y paternalismo, que impiden el reconocimiento y la participación, necesarios para incentivar la creatividad y flexibilidad en los procesos organizacionales (Ogliastri, 2000; Hofstede, 2001; Tanure, 2005). En el trasfondo de esa delimitación, lo que subyace es la vigilancia y el control de las personas que influye en el tipo de comunicación entre las personas.

La distancia del poder también refuerza la práctica de valores masculinos como asertividad, búsqueda constante por resultados tangibles, desempeño sobresaliente y masculinísimo cultural que impiden la promoción del diálogo y refuerzan la gestión autoritaria y misógina. Ese escenario ofrece, según Valencia Espinoza, 2017, p. 113) “un dispositivo mediante el cual opera el poder tanto disciplinario (Foucault, 2009 p. 134) como *managerial* (Gajolejac, 2007, p.17), que sirve para observar, cuantificar y regularizar, en función de los resultados que posibilita la permanencia y movilidad en ese espacio jerarquizado”.

Observamos que las dos dimensiones mencionadas suelen dificultar una orientación hacia el futuro, que impiden que la relación entre las personas sea más humana, como también detiene la posibilidad del respeto a la equidad de género, la tolerancia, la equidad, la sustentabilidad y la calidad de vida.

## **Algunos apuntes sobre el pensamiento comunicacional latinoamericano**

Las discusiones de los apartados anteriores nos conducen a comprender algunos aspectos de la trayectoria del pensamiento comunicacional latinoamericano, teniendo en cuenta que, cualquiera que sea el análisis, la dicotomía dependencia-emancipación, o la crítica del enfoque de dominación ideológica por parte del Hemisferio Norte hacia nuestra región, siempre permitirá un espacio de reflexión. Tal como se planteó en los tópicos anteriores para entender el escenario de la comunicación organizacional en la región, es necesario verificar cuáles fueron algunos de los aspectos ideológicos que dominaron y siguen dominando las prácticas comunicacionales en favor de una agenda imperialista. Al igual que la trayectoria de las organizaciones en América Latina durante el siglo XX, el campo de la comunicación también tuvo, en sus inicios, la inserción de perspectivas norteamericanas y europeas que llevaron a la omisión del análisis del contexto y a una visión etnocentrista del desarrollo que muy poco han contribuido al conocimiento de los profundos problemas del contexto latinoamericano.

Según Flores Prieto y Pozo (2018, p. 100) “en 1970, Beltrán definió América Latina como un ‘continente incomunicado’. Esa incomunicación es un aspecto de nuestra mirada descentrada, de ese sentimiento de marginalidad que nos lleva a buscar el centro por fuera de nosotros mismos, en otras palabras, de un ser y de un saber colonizados”. Los autores siguen afirmando que, “si América Latina es

un continente 'incomunicado', no lo es solo en términos de un presente geográfico, sino también de un pasado histórico. Ello ha hecho imposible "la construcción de una identidad latinoamericana que, sin invisibilizar las diferencias, apunte a proyectos comunes para el futuro" (Flores Prieto y Pozo, 2018, p. 102).

Herrera (2015, p. 128) se suma a los autores y afirma que para Beltrán la comunicación "es un antecedente importante para el desarrollo de las naciones. La tarea debía ser asumida con conciencia y empeño por los gobiernos que tendrían la misión de formular estrategias particulares de comunicación dentro de las estrategias generales de desarrollo". Sin embargo, Beltrán denunció la influencia imperialista de los Estados Unidos tanto en el plano político y económico, como en relación a la comunicación de masas, por medio de monopolios internacionales de control de informaciones y de agencias internacionales de publicidad y relaciones públicas que llegaron a la región a partir de los años 1970.

La situación expuesta aumentó la dependencia latinoamericana mediante la creciente importación de productos culturales en circulación en la región. Respecto a ese escenario, Herrera (2015) señala que hubo una importación ingenua de matrices ideológicas de teorías y de métodos utilizados en la investigación comunicacional en la región.

A pesar de las reconocidas contribuciones pioneras a partir de los años 1960 de Luis Ramiro Beltrán, Antonio Pasquali, Armand Mattelart, Eliseo Verón, Mario Kaplún, Juan Díaz Bordenave, entre otros, que demarcaron el campo comunicacional latinoamericano con criticidad, tres décadas más tarde, Beltrán reconoció que los sistemas de comunicación habían sido subvalorados y poco conocidos bajo la lógica occidentalizada del binomio inferior-superior, fatal para el desencuentro civilizatorio (Herrera, 2015).

## **La comunicación como proceso de producción de sentido**

En la primera mitad del siglo XX, las prácticas comunicacionales en organizaciones latinoamericanas se basaban en una visión funcionalista, bajo la premisa de que 'comunicación es persuasión'. Ese paradigma clásico-informativo de comunicación era entendido como el acto de producir mensajes y/o contenidos, informar, transmitir a los grupos de interés, según las estrategias establecidas por la organización. En ese sentido, en el ámbito de la praxis, la noción de comunicación tendió a simplificarse para dar cuenta de ideas de urgencia y economía, presentes en los objetivos de las organizaciones (Baldissera, 2008).

Oliveira y Paula (2007, p. 23) señalaron que el paradigma clásico-informacional-funcionalista, que aún fundamenta parte de los estudios de Comunicación y Administración en la región, era "insuficiente para gestionar la abundancia de los flujos y demandas informacionales y de aumento de la red de relacionamientos que se establece entre la organización y los actores sociales". Tal perspectiva enfatiza el carácter instrumental, teniendo como objeto de estudio los mensajes, la transmisión de información, los códigos, el emisor, el receptor y los canales.

El trasfondo presentado demuestra que el campo de la comunicación latinoamericana durante el siglo XX fue basado en teorías, métodos e investigaciones generadas en el Hemisferio Norte, fundamentados en el modelo neo-liberal, con pocas excepciones, como explicado en el apartado anterior.

Como plantea Sousa Santos (1998) el urgente pensamiento 'transmoderno' y la 'comunicación transmoderna' no parecen estar en el futuro cercano de la producción de conocimiento de la región. Según (Flores Prieto y Pozo, 2018, p. 97)

el desmonte de las narrativas occidentales sobre nuestra historia, realizado por el grupo Modernidad/Colonialidad, así como el trabajo por democratizar la comunicación que desde la década de los 60, emprendieron figuras como Luis Ramiro Beltrán mediante la censura al desarrollismo y a nuestra dependencia epistemológica y cultural, junto con la propuesta de un modelo participativo de la comunicación (Barraquero, 2014), constituyen un corpus invaluable para repensar el papel de la comunicación en América Latina en el contexto de la globalización y de las tecnologías de la información.

El giro decolonial y la "desobediencia epistémica" (Mignolo, 2007, p. 45) son posiciones que colaborarán para "reconstruir, dentro del imaginario social, como ciudadanos no marginales de Occidente, con una herencia cultural múltiple y a su vez la capacidad para consolidar un punto de enunciación desde donde se deja de ser el 'otro' para ser nosotros mismos" (Flores Prieto y Pozo, 2018, p. 98). El giro decolonial revela un potencial camino para un cambio de postura, sea por parte de los comunicadores y académicos, sea por parte de las organizaciones, para convertirse en discurso central de una agenda que propone una comunicación democrática, participativa y ciudadana.

A partir de lo señalado, las organizaciones latinoamericanas han sido presionadas por un lado por los resultados de la globalización al incrementar y asegurar su lugar en el mercado y por el poder que ejercen dictando valores a las sociedades.

Ahora bien, reflexionar sobre el escenario presente del siglo XXI es observar que la comunicación organizacional cada vez más, ha sido reconocida como un proceso fundamental para la existencia de las organizaciones y como un espacio de producción y reproducción organizacional (Deetz, 2010). Sumamos a eso que la comunicación organizacional es un proceso complejo que considera la interacción y, con ella, la constante construcción, (des)construcción y (re)construcción de sentidos.

Si antes se enfatizaba el carácter instrumental, teniendo como objeto de estudio los mensajes, la transmisión de información, los códigos, el remitente, el receptor y los canales, en el mundo actual, con tantas transformaciones, el alcance de la comunicación se amplía y llega a entenderse como un proceso y una práctica social que se da a partir de la relación entre distintos interlocutores en un contexto determinado.

En Brasil, a partir del inicio del siglo XXI, estudios más recientes, especialmente provenientes del campo de la Comunicación Organizacional (Oliveira, 2007; Baldissera, 2008; Marchiori, 2010; Ferrari, 2011), comienzan a tener otro énfasis, destacando la comunicación como constitutiva de los fenómenos y de las prácticas sociales, transformando el escenario organizacional como objeto comunicacional, en contrapunto a la noción de comunicación como herramienta de gestión.

Observamos, asimismo, que los estudios culturales (Hall, 2002, 2013; Escostegui, 2012) asumieron un rol importante al proporcionar elementos teóricos para comprender las organizaciones y cómo logran una visión común, a partir de experiencias compartidas de un determinado grupo, lo que enseña a lidiar con los problemas de adaptación interna y externa. Además, los estudios culturales permitieron la comprensión de la organización como un sistema de significado compartido, capaz de aprender, cambiar y evolucionar a lo largo del tiempo, a partir de la interacción entre sus miembros y con el entorno.

Las investigaciones y estudios realizados desde entonces han ampliado la noción de comunicación - especialmente en el contexto de las organizaciones, entendiéndola desde su complejidad y de la interacción, que incorpora algunos elementos del paradigma informacional. En este siglo, los enfoques buscan abarcar la complejidad de la sociedad y del ser humano, y la construcción de significados, sin perder de vista, sin embargo, su función informativa, y sin reducirla a esta ocupación.

Mumby (1988) define la comunicación como la creación y mantenimiento de sistemas simbólicos, mientras que Baldissera (2008) entiende la comunicación como un proceso de construcción y disputa de sentidos en que los signos no están cristalizados, sino en un constante proceso de transformación. En esta construcción de sentidos, las organizaciones y sus grupos de relacionamientos pueden entenderse como agentes de prácticas discursivas responsables de los sentidos atribuidos a las acciones comunicativas (Oliveira y Paula, 2008), que privilegian la interrelación de diferentes sistemas al involucrar aspectos sociales, culturales, humanos, organizacionales, ecológicos, entre otros.

Según Reis y Costa (2006, p. 9) toda expresión se deriva de una o más prácticas discursivas. Por tanto, los autores ven "la comunicación como constitutiva de los fenómenos y prácticas sociales y que toma las organizaciones y sus prácticas como un objeto comunicacional". Tal forma de pensar la comunicación permite una mayor flexibilidad interpretativa de la organización, así como de la comunicación y del relacionamiento (Jian, Schmisser y Fairhurst, 2008), ya que se atribuye a la comunicación la posibilidad de crear y cambiar la realidad social (Putnam, 2008).

## **Reflexiones acerca de la comunicación organizacional en organizaciones latinoamericanas**

En los últimos años la comunicación organizacional ha sido reconocida como un proceso de construcción de significados, resultado de la interacción con los elementos de la cultura organizacional y de escenarios vulnerables. Aunque sean notables los avances según Ferrari (2000), al verificar las prácticas comunicativas en organizaciones de la región observamos un trasfondo enmarcado por un sistema cultural latinoamericano con rasgos que remiten a modelos de gestión con lógicas autoritarias que todavía dominan el ámbito empresarial.

Los aspectos simbólicos y culturales que se encuentran en las organizaciones, como el modelo de gestión, los valores, las normas, por ejemplo, intervienen en las prácticas comunicativas; de eso, observamos que hay organizaciones que comprenden la comunicación como una herramienta (Kotler, 1999) cuya función es persuadir los públicos para que acojan las políticas organizacionales, como una manifestación de poder y liderazgo.

Según Ferrari (2011) las estructuras jerárquicas verticales, presentes en muchas organizaciones latinoamericanas y en organismos del Estado, ejercen una forma de poder que se materializa en normas y políticas, y conforman un modelo de gestión que constriñe a los sujetos a producir sentidos y expectativas compartidas. En ese caso, la comunicación organizacional tiene su acción limitada al cultivo de la 'imagen empresarial', básicamente a través de contactos con los medios, y muy pocas veces encuentra espacio para evaluar la percepción de los públicos hacia los comportamientos organizacionales (Ferrari, 2011).

Como resaltamos en los apartados anteriores, en la región muchas las organizaciones que se encuentran en un proceso de transición de una gestión autoritaria hacia una gestión participativa, como resultado de imposiciones del contexto externo, de la creciente actividad de grupos de activistas

y de la presión del contexto internacional (Ferrari, 2011). En muchas situaciones, aunque, bajo la presión del sistema capitalista, la comunicación organizacional ha logrado actuar como una función más estratégica y menos instrumental, como en las empresas brasileñas Natura y Camargo Correa y colombianas, como Argos y Éxito (Ferrari y Videira, 2020).

La situación evidenciada es la vía ideal para lograr que la organización sea efectivamente un espacio de integración de sus trabajadores; es necesario que los sujetos sean estimulados a la construcción de nuevas ideas y sentidos, y que encuentren referentes que estimulen el comprometimiento de todos a través de los valores compartidos.

Algunos rasgos de la cultura latinoamericana descritos en apartado anterior, se observan en comportamientos de la alta dirección como el paternalismo, el control de poder y/o el respeto a la jerarquía (Tanure, 2005). Reconocemos, asimismo, que esos rasgos conforman un conjunto de ideas, sentimientos, prácticas, imágenes y creencias de lo que se supone ser el trabajo y el lugar de cada uno en la jerarquía organizacional. Observamos que, cuando los espacios organizacionales son guiados por la racionalidad instrumental, la comunicación se limita a ejercer una función reactiva y actúa como mecanismo de control y mantenimiento de los intereses dominantes.

Desde luego, las organizaciones en el siglo XXI están más atentas al proceso de comunicación para mitigar los impactos éticos, ambientales y sociales que pueden causar en el entorno, aunque en la mayoría de las situaciones lo hacen por mantener su imagen y reputación positiva, y no por adoptar una visión simétrica que busca el equilibrio de objetivos tanto de sus públicos involucrados como de sus negocios.

La tecnología y las plataformas digitales han colaborado para que las demandas de la opinión pública y de grupos de presión ejerzan una forma de poder junto a las organizaciones, ya que estas dependen de la aceptación y del reconocimiento social para sobrevivir en la sociedad contemporánea.

## **A modo de cierre**

Reflexionar sobre aspectos simbólicos y culturales de la comunicación organizacional en organizaciones latinoamericanas no es una tarea de fácil consecución. Iniciamos abordando algunas especificidades y particularidades del contexto latinoamericano y del pensamiento comunicacional para luego intentar entender las dificultades de producción de un pensamiento propio, teniendo en cuenta que el conocimiento importado predominó en la región durante varias décadas. En los últimos años, vemos que las organizaciones son también reflejo del redimensionamiento de las transformaciones contemporáneas, de crisis y relaciones de trabajo fracturadas, implicando otras prácticas de relaciones laborales y ética empresarial. Esas dinámicas son resultado de los rasgos de la cultura nacional que influyen en la organizacional y, por lo tanto, son vitales para comprender los procesos de comunicación *en y de* las organizaciones en América Latina.

No obstante, poco sabemos sobre las organizaciones latinoamericanas, y aún menos sobre su cultura y modelos de comunicación, ya que son escasos los estudios e investigaciones sobre la influencia de la comunicación en las organizaciones latinoamericanas. Lo expuesto en este texto no es más que la 'punta del iceberg'; es necesario desarrollar estudios sobre las culturas nacionales para comprender de qué manera influyen la cultura organizacional y, por ende, cómo se conforman los espacios de comunicación y cuál es su importancia en la producción de sentidos.



Las organizaciones enfrentan desafíos derivados del contexto de cambio constante que muchas veces incrementan las presiones provenientes de sus diferentes públicos. Para afrontar este contexto plural, las organizaciones deben valorar las diferencias encontradas en el entorno organizacional, que sumadas y repensadas, pueden contribuir a una mayor eficiencia en sus procesos (Deetz, 2010).

Sin embargo, resulta importante lanzar algunas conclusiones que pueden seguir orientando el análisis del proceso de comunicación organizacional en nuestra región: 1. La visión de mundo de las sociedades latinoamericanas sigue siendo conservadora y, como consecuencia, influye en la gestión de las organizaciones; 2. Características como el paternalismo, el conservadurismo, la centralización del poder, la impunidad y la desconfianza siguen presentes en las culturas nacionales, influyendo en las culturas organizacionales; 3. El espacio para el proceso de comunicación está, en la mayoría de las empresas, definido por la alta administración, de quien depende el grado de conocimiento del área; 4. Las organizaciones mencionan el diálogo como parte del discurso, pero ese diálogo suele ser poco practicado, principalmente por los formatos cada vez más sofisticados de explotar y controlar los sujetos, en la mayoría de las veces en beneficio de intereses corporativos; 5. Es baja la preocupación de las organizaciones por dar voz a los trabajadores como sujetos políticos en el proceso de comunicación en el ambiente de trabajo; 6. Aunque de manera incipiente, las organizaciones han empezado a cambiar sus procesos de gestión y empiezan a preocuparse con asuntos como sustentabilidad, diversidad y gobierno corporativo, dimensiones que influyen directamente en los negocios de la empresa y en el comportamiento de los trabajadores, mayormente cuando la comunicación organizacional pasa a ser un proceso de producción de sentidos; 7. Muchas organizaciones siguen valorando los resultados de la comunicación únicamente desde una perspectiva de costo-beneficio, cuando deberían analizar los logros intangibles que mejoran la vida de los trabajadores.

Por fin, nos sumamos a los deseos de Flores Prieto y Pozo (2018, p. 104) de que, “después de 500 años de desigualdades y frustraciones, asoman intentos por recuperar una identidad que no sea marginal y no sólo resistencias. Una identidad afirmativa que se apoye en saberes tradicionales, pero también en las inéditas solidaridades que producen nuevos grupos sociales en el cambiante universo contemporáneo”.

## Referencias Bibliográficas

- Aidar, M., y Alves, M. A. (1997). Comunicação de massa nas organizações brasileiras: explorando o uso da história em quadros, literatura de cordel e outros recursos populares de linguagem nas empresas brasileiras, en F. P. Motta y M. P. Caldas (orgs.), *Cultura organizacional e cultura brasileira* (pp. 203-220). Atlas.
- Alves, M. A., y Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20-29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>
- Aparicio, F. R. y Silverman, S. C. (Eds.). (1997). *Tropicalizations: Transcultural representations of latinidad*. University Press of New England.
- Baldissera, R. (2008). Por uma compreensão da comunicação organizacional, en C. M. A. Scroferneker (org.), *O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade* (pp. 31-50). Edipurs.
- Dávila, A. y Martínez, N. (1999). *Cultura en organizaciones latinas*. Siglo Veintiuno.
- Deetz, S. A. y Kersten, A. (1983). Critical models of interpretive research, en L. Putnam y M. Pacanowsky (orgs.), *Communication and organizations: an interpretive approach* (pp. 147-172). Sage.

- Deetz, S. A. (1995). Future of the discipline: The challenges, the research, and the social contribution. *Communication Yearbook*, (17), 565-600.
- Deetz, S. A. (2010). Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios, en M. Marchiori (org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas* (pp. 83-101). Difusão.
- Escostegui, A. C. (2012). Estudos Culturais, en A. Hohlfeldt, L. C. Martino y V. V. França, *Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências* (pp. 151-170). Vozes.
- Ferrari, M.A. y Videira, D. P. (2020). Comunicação e inovação: estratégias contra crises organizacionais no Brasil e Colombia. *Revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación. Pangea*, 11(1), 1-17.
- Ferrari, M.A. (2011). Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e de realinhamento de estratégias, en J. Grunig, M. A. Ferrari y F. França (orgs.), *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos* (pp. 137-166). Difusão.
- Ferrari, M.A. (2000). A influência dos valores organizacionais na determinação da prática e do papel dos profissionais de relações públicas: estudo comparativo entre organizações do Brasil e do Chile (2000) [Tesis de doctorado no publicada]. Universidad de San Paulo.
- Flores Prieto, P. y Pozo, K. (2018). La comunicación en América Latina: un debate pendiente más allá de las resistencias. *Signo y Pensamiento*, 37(72), 95-105. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.syp37-72.camd>
- Foucault, M. (2009). *Vigilar y Castigar. Nacimiento de la Prisión*. Siglo XXI.
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. Makron McGraw-Hill.
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Ideias & Letras.
- González-Miranda, D. R. (2020). Los estudios organizacionales en Latinoamérica: ¡vuelta al terreno áspero! *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 60(2), 104-119. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200204>
- Hall, S. (2002). *Da diáspora – identidades e mediações*. Editora UFMG.
- Hall, S. (2013). Estudos culturais: dois paradigmas en S. Hall (org.), *Da diáspora: identidades e mediações culturais* (pp. 131-244). Editora UFMG.
- Herrera, K. M. M. (2015). Luis Ramiro Beltrán: el pensamiento comunicacional propio y emancipador en Latinoamérica rebelde. *Revista Internacional de Comunicación y Desarrollo*, 1(3), 125-134. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5315867>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage.
- Ianni, O. (2005). *Enigmas do pensamento latino-americano*. Estudos Avançados da USP.
- Ibarra-Colado, E. (2008). *¿Cómo comprender y transformar los Estudios Organizacionales desde América Latina y no morir en el intento?* Texto apresentado no Painel Internacional de Estudos Organizacionais no Trigésimo Segundo Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Rio de Janeiro, Brasil.
- Ibarra-Colado, E. (2006). Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: Thinking otherness from the margins. *Organization*, 13(4), 463-488. <https://doi.org/10.1177/1350508406065851>
- Ibarra-Colado, E. (2008). Is there any future for critical management studies in Latin America? Moving from epistemic coloniality to 'trans-discipline'. *Organization*, 15(6), 932-935. <https://doi.org/10.1177/1350508408095822>

- Jian, G., Schmisser, A. M. y Fairhurst, G. T. (2008). Discourse and communication: the progeny of Proteus. *Discourse & Communication*, 2(3), 299-320.
- Kotler, P. (1999). *Marketing para o Século XXI - Como Criar, Conquistar e Dominar Mercados*. Alta Books.
- Martín-Barbero, J. (2006). Projetos de modernidade na América Latina en J. M. Domingues y M. Maneiro (orgs), *América Latina hoje* (pp. 19-51). Civilização Brasileira.
- Martín-Barbero, J. (2010). *De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía*. Anthropos.
- Mignolo, W. (2007). *La idea de América Latina. La herida colonial y la opción decolonial*. Gedisa.
- Mignolo, W. (2008). *The idea of Latin America*. Blackwell.
- Mignolo, W. (2011). *The darker side of Western modernity: Global futures, decolonial options*. Duke University Press.
- Mumby, D. (1988). *Communication and power in organizations: discourse, ideology, and domination*. Ablex.
- Ogliastri, E. (2000). El estilo negociador de los latinoamericanos. Una investigación cualitativa. *Revista Latinoamericana de Administración*, (25), 43-58
- Oliveira, I. L. y Paula, M. A. (2007). *O que é comunicação estratégica nas organizações?* Paulus.
- Prestes Motta, F. C y Caldas, M. (Orgs). (1997). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. Atlas.
- Putnam, L. L. (2008). Images of the communication: discourse relationship. *Discourse & Communication*, 2(3), 339-345.
- Quijano, A. (2000). Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina en E. Lander (org.), *La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales. Perspectivas latinoamericanas* (pp. 117-142). CLACSO/UNESCO.
- Reis, M. C. y Costa A, D. (2007). A zona de interseção entre o campo da comunicação e os estudos organizacionais en J. Ferreira (org.), *Cenários, teorias e epistemologias da comunicação* (pp. 55-67). E-Papers.
- Sennett, R. (2000). *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Anagrama.
- Sousa Santos, B. (1998). *De la mano de Alicia. Lo social y lo político en la postmodernidad*. Siglo del Hombre Editores, Ediciones Uniandes.
- Szlechter, D., Solarte Pazos, L., Teixeira, J. C., Feregrino, J., Isla Madariaga, P. y Alcadipani, R. (2020). Estudios Organizacionales en América Latina: hacia una agenda de investigación. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 60(2), 84-92. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020200202>
- Tanure, B. (2005). *Gestão à Brasileira*. Atlas.
- Valencia Espinoza, A. (2017). Subjetividad y poder en la organización empresarial: un estudio de caso. *Revista Innovar*, 27(65),107-121.

# CONFIANZA Y COOPERACIÓN EN EL CRISOL DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL CONTEMPORÁNEA

Lisbeth Araya Jiménez  
Claudia Labarca

## Introducción

La vida organizacional es un espacio que puede analizarse desde las más diversas aproximaciones teóricas, epistémicas, metodológicas y disciplinares. La psicología y la administración fueron las primeras áreas del conocimiento en abordar algunos de sus temas y dilemas (Galvis-González, 2010; Duque-Ceballos et al., 2017).

Aunque los orígenes de la comunicación organizacional pueden rastrearse al siglo XVIII, no es sino en el siglo XX cuando se desarrolla el marco teórico que sustentará el estudio de la comunicación organizacional, partiendo desde el funcionalismo estructural y una mirada más científicista en la década de los 70, pasando por una perspectiva culturalista en la década siguiente y luego desde la perspectiva crítica (Nicotera, 2020). En efecto, la comunicación se incorporó en este ámbito de manera más reciente y cada vez con mayor intensidad. Los textos de Cheney et al. (2003), Eisenberg y Goodall (2004) y Saladrigas (2005, citados en Araya, 2016, 2021) son parte de la bibliografía introductoria al campo.

Tal y como señala Araya (2016, 2021) han existido diferentes tipologías para catalogar las perspectivas, a partir de las cuales se ha producido el conocimiento y la investigación en comunicación organizacional. En los años de 1970, Linda Putnam las categorizó en retórica, política, del procesamiento informacional y cultural. Una década más tarde se las pensaba como perspectiva mecanicista, psicológica, interpretativa simbólica y sistémica. En general, podemos utilizar para la comunicación organizacional las mismas categorías que tipifican las diferentes tradiciones del conocimiento en las

Ciencias Sociales; es decir, separarlas en teorías funcionalistas o tradicionales, teorías interpretativas y teorías críticas.

Si se admite esta tipología, es posible afirmar que la producción en el ámbito específico de la comunicación organizacional no se distancia significativamente de aquella que se elabora en otras áreas del conocimiento y ejercicio profesional de la comunicación. De esta manera, hay una línea más próxima a la administración, a la gestión y a la planificación de la comunicación organizacional, así como otra que prioriza el análisis de los significados que se producen, se intercambian y tensionan en los espacios organizacionales (Mumby y Clair, 2000). Adicionalmente, otra, la perspectiva más crítica, que analiza las relaciones de poder, cuestionando las estructuras sociales, las dinámicas culturales y sus implicaciones en la vida organizacional (Massoni, 2007; Baldissera, 2010; Vargas-Gutiérrez et al., 2018; Bejar, 2019) y en la existencia de las personas trabajadoras, en sus interacciones, relaciones y vínculos (Salgado, 2016; Alonso y Fernández, 2018).

Con el objetivo de contribuir a la literatura de la disciplina en la región desde la perspectiva de un caso de estudio latinoamericano, justamente en esa dimensión vincular, problematizamos la administración organizacional contemporánea, específicamente en sus propuestas de gestión de la relación del sujeto consigo mismo y de los vínculos y las relaciones interpersonales con las y los colegas en el ámbito laboral (Ehrenberg, 2010; Han, 2017; Gaulejac, 2017; Araya y Ferrari, 2021), a partir de los conceptos de confianza y cooperación.

Pues, si bien parte importante de la literatura en comunicación organizacional proviene del llamado norte global, existen esfuerzos para observar fenómenos organizacionales desde una visión propia, latinoamericana (para una revisión sistemática, ver Vásquez, Marroquín y Botero, 2018). Existen también esfuerzos locales. Por ejemplo, para el caso brasileño, Margarida Kunsch (2007) e Isaura Mourão (2020), ofrecen un mapa de la trayectoria de la comunicación organizacional. Como reseña Araya (2016, 2021), Mónica Queris hace su aporte en relación con los estudios empíricos y la producción teórica realizadas en Cuba. Por otra parte, Gabriel Kaplún (2012) proporciona una mirada de la comunicación organizacional en clave latinoamericana, especialmente interesante en la medida en que retrata los cambios que esta ha tenido.

En el ámbito de las comunicaciones organizacionales, una de las condicionantes es el contexto de alta desconfianza en que estas se desarrollan, dado por los bajos niveles de confianza generalizada e institucional que, se ha argumentado, influye en el relacionamiento entre la organización y sus grupos de interés (Labarca y Mujica, 2022). Particularmente relevante es la caída de la confianza institucional en diversos países de Latinoamérica (Labarca et al., en prensa; Labarca y Mujica, 2022).

Este capítulo recoge el análisis de un caso de estudio que relaciona confianza y cooperación en el marco organizacional y que se basa en la investigación doctoral *Felicidad instrumental en organizaciones cooperativas costarricenses: entre la gestión individualista y el sentido cooperativo*, defendida en 2021 en el Programa de Posgrado en Comunicación y Cultura, de la Escuela de Comunicación, en la Universidad Federal de Río de Janeiro (UFRJ), Brasil.

El capítulo se estructura de la siguiente manera. Primero, se define sumariamente lo que entendemos por gestión organizacional contemporánea, se conceptualiza la confianza y su relación con la idea de cooperación. Posteriormente, se introduce el caso de estudio y se explica la metodología de trabajo. Finalmente, se exponen y analizan los principales resultados, para luego entregar las conclusiones del estudio.

## Abordaje teórico

En esta sección, definiremos brevemente la manera en que se entiende la gestión organizacional en la actualidad, luego se operacionalizan la confianza y la cooperación.

### Gestión organizacional contemporánea

Como indicamos en la introducción, en este capítulo se critica una de las formas en que la gestión de los llamados *recursos humanos* (también conocidos como *colaboradores*), en la búsqueda por la eficiencia y la eficacia (Han, 2017; Alonso y Fernández, 2018), se ha sumado a otros procesos económicos, culturales y políticos (Bauman, 1998; Brown, 2015; Dardot y Laval, 2016) en la promoción de la cultura de la autonomía individual, la independencia, el emprendedurismo (Salgado, 2016), la alta performance (Ehrenberg, 2010), la autogestión y el liderazgo.

Afirmamos, junto con las personas autoras citadas, que esa gestión es lesiva tanto para el psiquismo individual como para la posibilidad de crear vínculos y equipos saludables (Araya y Ferrari, 2021). En palabras de Martha Nussbaum (2006), la dimensión de la autosuficiencia que nos endiosa es *dañina al lazo social*, en la medida en que nos hace desconocer la necesidad que tenemos de los otros y nos aleja de la propia vulnerabilidad. En el análisis de Vincent de Gaulejac (2017), ese tipo de gestión organizacional se transforma en *enfermedad social*.

### Confianza

Como muchos conceptos en ciencias sociales, la confianza no está del todo consensuada en su definición, dimensiones y características, por lo que aún existen marcadas diferencias en estos ámbitos (ver recopilaciones en Kim, 2005; Pytlikzillig y Kimbrough, 2016). Esto se debe, en parte, a que ha sido estudiada desde disciplinas tan diversas como la antropología, la economía o la ciencia política (Labarca, 2012) y desde dimensiones macrosociales, como el capital social (en el sentido que entiende Putnam, 2002), o lo que se denomina confianza generalizada (Uslaner, 2002), la perspectiva organizacional (Saunders et al, 2010; Kramer y Tyler, 1996) o a nivel interpersonal.

De hecho, como hemos subrayado en trabajos anteriores (Labarca y Mujica, 2022), a la confianza se la entiende desde perspectivas racionalistas, (Hardin 2001; 2002; Yamagishi, 2011), estimación de probabilidades (Gambetta 1988), expectativas (Boon y Holmes, 1991; Knight, 2001), creencias (Ostrom y Ahn, 2008) y hasta una suerte de comunidad moral (Fukuyama, 1995).

Desde el punto de vista organizacional, la confianza se ha estudiado desde una visión epistemológica funcionalista; esto es, entendiéndola como un elemento crítico y necesario para el buen funcionamiento de los procesos organizacionales. Así, por ejemplo, desde la década de los 90, la confianza aparece como beneficiosa en el relacionamiento entre compañías (Lane, 1998; Bromiley y Harris, 2006). La literatura ha destacado la importancia de la confianza entre la organización y sus proveedores (Humpfrey, 1998; Sako, 1998), en compras por internet (Gefen, 2000; Nissebaum, 2004) o en el monitoreo de gestión diario (Ensminger, 2001). Un rol similar tiene la confianza desde las teorías comunicacionales. Grunig (1992) y, posteriormente, Lendingham (2003), por ejemplo, han señalado que la confianza es necesaria para un buen relacionamiento de la organización con sus grupos de interés, mientras que otros la consideran producto de una buena gestión comunicacional (Ciruela, 2006).

Sin embargo, la confianza también ha sido abordada desde una perspectiva ética en las organizaciones. Aproximando la filosofía a la psicología, Cerdeira (2018), preocupado por las crisis que desde 2007 sacuden la economía mundial y sus organizaciones, se pregunta por la ética en los negocios y la ética de la confianza, intentando dar respuestas en clave aristotélica. Vilhelmsdóttir y Kristinsson (2018) publicaron un estudio en el que establecieron una relación entre la integridad de las

jefaturas de grandes empresas y el colapso de las instituciones financieras en Islandia. También, en el norte global, Valentini y Kruckeberg (2011) proponen una perspectiva ética de la confianza al entenderla como un deber de las relaciones públicas para el buen funcionamiento de los sistemas sociales.

Para efectos de la discusión que se desarrolla en este capítulo, entendemos la confianza como la expectativa de que el otro no defraudará las esperanzas puestas en él, siguiendo las ideas propuestas por Gambetta (1988). Se operacionaliza específicamente en relación con la posibilidad de crear y mantener vínculos con colegas de trabajo, en el ámbito de las relaciones interpersonales, como antítesis a la competencia. Se la define como un pilar para la cooperación, siguiendo trabajos anteriores (Mozas, 2000, 2002; Garrido, 2013), donde se parte del supuesto de que la confianza es una construcción colectiva que en buena medida atraviesa esas relaciones, esos vínculos. Como señalan Ferrin et al. (2007), la relación entre cooperación y confianza ha sido de doble flujo; por un lado, la confianza se la entiende como antecedente para la cooperación y, por otro, como el resultado de esta. En la discusión de los datos se amplían algunos conceptos, relacionados especialmente con la creación de vínculos y las relaciones interpersonales.

### **La confianza en el caso de estudio**

Cuando se analiza la confianza en el marco específico de las organizaciones cooperativas, se cuenta, entre otras, con las indagaciones realizadas en España por Mozas (2000; 2002) y Garrido (2013) y las realizadas en Costa Rica por Ciruela (2006) y Araya (2016). Tanto Adoración Mozas como Samuel Garrido problematizan la participación. Mozas (2002) trabaja la confianza en relación con la sostenibilidad de las cooperativas agrícolas, la identidad y la fidelidad del asociado.

Para el contexto costarricense, ambos estudios analizan desde una perspectiva de investigación cuantitativa las cooperativas del sector cafetalero. Ciruela (2006), con su investigación, procura obtener insumos para crear el perfil ideal de la persona directora agraria cooperativa, por ello analiza las figuras directivas de las cooperativas cafetaleras costarricenses. El investigador español afirma que hay una relación entre ese perfil, el desarrollo y la sostenibilidad de las empresas agrarias cooperativas, así como con las implicaciones de las personas asociadas y lo que él define como carencias profesionales en su gestión.

Araya (2016) por su parte, informa que existe una asociación estadísticamente significativa entre las variables confianza y participación para las 17 cooperativas cafetaleras estudiadas, pues a mayor confianza en la cooperativa mayor participación. Se obtuvo un grado medio de asociación, pues la correlación positiva entre las variables es de 0.73; recuérdese que la asociación perfecta es igual a 1. Ese estudio identificó otra asociación estadísticamente significativa entre un tipo particular de comunicación y la confianza de las personas asociadas a dichas organizaciones cooperativas. Se trata de la comunicación que Ciruela (2006) denominó "ascendente" (p.277), es decir aquella que supone la expresión de ideas, quejas y planteamientos desde las bases asociativas. Araya (2016) identificó que, a mayor fomento de la comunicación ascendente, mayor confianza de la persona socia en su organización. En esta relación, se obtuvo un 0.61, lo que se considera igualmente una asociación positiva de grado medio.

### **Cooperación**

Teóricamente, se presupone una relación de dependencia entre la cooperación y la confianza, es decir, para cooperar es necesario confiar. Bendassolli (2017) afirma que las prácticas de gestión contemporáneas incentivan el individualismo, especialmente bajo la forma de la competencia y de la diferenciación en función del desempeño.

Recordemos que la tesis doctoral de la que se desprende este artículo analiza la presencia de la felicidad instrumental en tres niveles: los discursos, es decir, lo que se dice en la organización; las prácticas (tanto las organizacionales como las personales), aquello que la organización solicita realizar o bien lo que las personas trabajadoras hacen, y, finalmente, los efectos, entendidos como las consecuencias que generan la felicidad instrumental. Todo esto se analizó a partir de la percepción de las personas trabajadoras.

Con respecto de los conceptos antes definidos, en el estudio del que deriva este capítulo, se consultó a las personas encuestadas por sus prácticas personales en relación con los siguientes aspectos: 1) los problemas de la organización, 2) la percepción de colegas (cooperación/indiferencia/competencia), 3) el objeto de confianza frente a una solicitud del trabajo (equipo/jefatura/ en la propia persona), y 4) los logros laborales (el medio elegido para exponer dichos logros, el contenido comunicado y las expectativas sobre la reacción de los demás). Ahondemos ahora en los pormenores metodológicos de la investigación.

## Perspectiva metodológica

Se trató de un estudio de enfoque mixto y alcance correlacional que, a través de la técnica de encuesta, consultó a 612 personas trabajadoras de cuatro organizaciones cooperativas costarricenses, con quienes se ejecutó un censo. Adicionalmente, se realizaron 8 entrevistas en profundidad con informantes clave de las organizaciones: personas miembros de los Comité de Educación y jefaturas. La encuesta derivó de un proceso de operacionalización y fue testada a través de tres procesos. En primera instancia, versiones preliminares de la encuesta se probaron con personas trabajadoras de una organización en Río de Janeiro y en un instituto de investigación en la Universidad de Costa Rica (UCR). La versión que se obtuvo se probó con una cooperativa costarricense, aunque de un giro empresarial (educación) diferente de las que participaron del estudio (agro). La encuesta que se logró de esas pruebas se discutió con las gerencias, las jefaturas de Recursos Humanos y con personas expertas del sector cooperativo (personas funcionarias del INFOCOOP). Finalmente, la nueva versión se sometió a valoración de un grupo de personas de la academia que labora en el ámbito de Comunicación organizacional.

En relación con la aplicación de la encuesta, para el momento en que se recolectaron los datos (entre noviembre y diciembre del 2019) laboraban un total de 647 personas en las cuatro cooperativas seleccionadas. Treinta de esas personas se encontraban en esos meses con permisos por razones de salud (hombres que habían sufrido accidentes y mujeres con permiso por maternidad). Algunas personas trabajadoras no quisieron involucrarse en la investigación y otro pequeño grupo se encontraba de vacaciones. Por razones técnicas, se perdieron cinco encuestas a la hora del procesamiento. Debido a lo anterior, se obtuvo un total de 612 encuestas válidas, de las cuales 605 se realizaron cara-a-cara y 12 por vía telefónica.

El cuestionario incluyó preguntas cerradas y abiertas, de estas últimas, solamente tres. Las variables cualitativas ordinales usaron la escala Likert para medir los niveles de acuerdo, frecuencia y cantidad. Las variables cualitativas nominales se midieron a través de su presencia o ausencia. Para las variables cuantitativas se usaron preguntas de escala. Se incluyeron preguntas relativas a variables sociodemográficas, usadas en los cruces como variables control.

Los datos cuantitativos se procesaron a través de SPSS y, para su representación gráfica, se eligió Excel únicamente en atención a criterios estéticos.



## Resultados y discusión: prácticas personales

En este apartado presentamos y analizamos los resultados directamente relacionados con las temáticas de la confianza y la cooperación, obtenidos tanto a través de la encuesta como con las entrevistas. Antes de presentar la información obtenida y la interpretación que de ella se realiza, es indispensable caracterizar la población en estudio.

El grupo de las 612 personas que contestaron la encuesta está constituido principalmente por hombres (73 %), jóvenes<sup>7</sup> (48 %), con una escolaridad que se reparte casi en porcentajes idénticos entre primaria/universitaria, con mayoría formada en educación secundaria (completa o no)<sup>8</sup>, como lo muestran la Tabla. 4.1 y el Gráfico 4.1 a continuación.

**Tabla 4.1** – Edad de las personas trabajadoras de las cooperativas cafetaleras costarricenses, según grupo etario (2021)

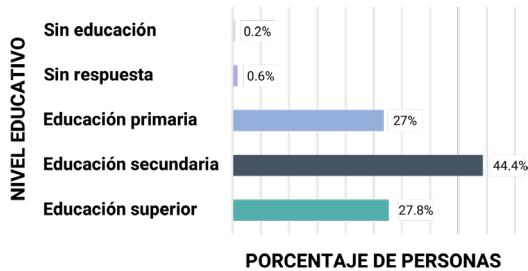
GRUPO ETARIO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Sin respuesta	4	0.7%	-
De 19 a 26 años	138	22.5%	22.5%
De 27 a 34 años	156	25.5%	48.0%
De 35 a 42 años	105	17.2%	65.2%
De 43 a 50 años	87	14.2%	79.4%
51 años o más	122	19.9%	99.3%
<b>TOTAL</b>	<b>612</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Araya (2021).

<sup>7</sup> En Costa Rica la legislación define a la persona joven como aquella cuya edad es igual o menor a los 35 años, según la Ley General de la Persona Joven N° 8261.

<sup>8</sup> No se cuenta con información para 2019 que haga posible una comparación con los datos país. Adicionalmente, los rangos de edad utilizados por INEC en su Encuesta Nacional de Hogares, 2020, difieren de las categorías usadas en el estudio del que se desprende este artículo. La encuesta mencionada está disponible en: <https://www.inec.cr/encuestas/encuesta-nacional-de-hogares>.

**Gráfico 4.1** – Nivel educativo de las personas trabajadoras de las cooperativas cafetaleras costarricenses (2021)



Fuente: Araya (2021).

La mitad de las personas trabajadoras está casada (54 %) y un 38 % son personas solteras. También, la mitad hace poco tiempo trabaja para la cooperativa, pues 53 % laboran en la organización hace cinco años o menos. Adicionalmente, una quinta parte de la población en estudio tiene entre seis y diez años de servicio en la organización y un 13 % ha laborado para la cooperativa más de una década, pero menos de dos. El 10 % restante se divide entre haber trabajado en la cooperativa dos décadas (7 %) y un 4 % que se ocupa en la organización por más de tres decenios, seguidamente la Tabla 2 consigna el tiempo servido.

**Tabla 4.2** – Tiempo de servicio de las personas trabajadoras de las cooperativas cafetaleras costarricenses (2021)

	FRECUENCIA	PORCENTAJE	PORCENTAJE ACUMULADO
Menos de 1 año	63	10.3%	10.3%
De 1 a 5 años	266	43.5%	53.8%
De 6 a 10 años	129	21.1%	74.9%
De 11 a 20 años	83	13.5%	88.4%
De 21 a 30 años	44	7.2%	95.6%
Más de 30 años	27	4.4%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>612</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Araya (2021).

Como muestran las tablas 4.1 y 4.2, tanto los datos del tiempo de servicio en la cooperativa como las edades de las personas trabajadoras, nos permiten afirmar que estamos frente a diversas generaciones. En consecuencia, es de esperar que se tengan algunas distancias en materia de socialización y perspectivas.

Veamos ahora los datos obtenidos y la interpretación que desde la teoría realizamos de ellos. Específicamente, en lo que respecta a prácticas personales, trabajamos con una serie de variables que presentamos y discutimos a continuación, agrupadas por temas.

## Actitud frente a los problemas organizacionales

Al preguntarles por las prácticas frente a los problemas organizacionales, la mitad de las personas trabajadoras (53 %) esperan instrucciones de la jefatura, un 37 % toma la iniciativa e intenta solucionar el asunto y un 10 % es indiferente a los problemas de la cooperativa. A la hora de enfrentar dificultades organizacionales, la ejecución de prácticas personales va en dirección contraria de la gestión organizacional contemporánea, porque esperar indicaciones de una autoridad es lo inverso de lo que se ambiciona en la cultura de la autonomía individual, la independencia, la autogestión y el liderazgo.

En ese mismo sentido, esperar instrucciones de las jefaturas puede ser interpretado de varias formas, en una medida presupone que las personas trabajadoras tienen un cierto nivel de respeto por la autoridad, quizá por la trayectoria o la experiencia. Además, presume que se hará lo indicado, que sugiere algún grado de humildad necesario para seguir instrucciones y porque esperar no es el mandato del presente<sup>9</sup>. Además, como veremos más adelante, el 32.5 % establecieron en las jefaturas y supervisores su principal foco de confianza, por lo que no parece contradictorio que el 53 % espere indicaciones.

Sobre este mismo aspecto, en las respuestas cualitativas a la pregunta por quienes son responsables de alcanzar las metas de la organización, aquellas personas que se escogieron a sí mismas usaron el argumento de tener que seguir indicaciones, cumplir órdenes, como parte de la responsabilidad individual: "porque si me dan tareas, tengo que hacer, precisamente, eso que se me dijo" (Participante, 2019), "porque yo debo de cumplir con la tarea que mi jefe me encomiende" (Participante, 2019).

Parece posible, entonces, entender esa relación con la jefatura como un reflejo de los *regímenes tutelares* que todavía subsisten y conviven (en medio de contradicciones y tensiones) con la promoción de la autonomía en la vida organizacional, como lo ha explicado Bendassolli (2017). Para el autor, los regímenes tutelares dan cuenta de una relación en la que la persona trabajadora toma para sí una parte de la identidad de la empresa. Es decir, la identidad y la pertenencia a la organización se transforman en una identidad asumida por el sujeto.

El hecho de que casi el 40 % de las personas trabajadoras encuestadas estén dispuestas a tomar la iniciativa sigue las normas sociales que rigen el mandato de la subjetividad contemporánea. Este se corresponde con la idea generada, no por casualidad, en Estados Unidos por Gifford Pinchot III, a finales de los años ochenta, del *intraemprendedor*<sup>10</sup>. Esta es aquella persona empleada que tiene las actitudes prototípicas de quien emprende (predisposición al riesgo, capacidad visionaria, pragmatismo en las relaciones), dentro del ambiente organizacional (Salgado, 2016).

De esta manera, los dos primeros porcentajes en los que se distribuyen las personas trabajadoras cuando se les pregunta sobre sus actitudes hacia los problemas organizacionales (que suman un 90 %)

<sup>9</sup> Del *fast-food*, a la comida congelada, los pollos alimentados con hormonas, el *Just in time*, al *happen* y cualquier aplicación para encuentros (y desencuentros vertiginosos), tenemos muchos ejemplos.

<sup>10</sup> Se utiliza el concepto en masculino para ser fiel a su acepción original.

pueden interpretarse como muestra de que existen, de forma complementaria, de dos modelos de gestión<sup>11</sup> en la organización.

La mitad aguarda indicaciones, actitud que se corresponde con el antiguo modelo de población trabajadora disciplinada, que responde a lógicas gerencialistas. Sin embargo, casi el 40 % está dispuesto a tomar la iniciativa y arriesgarse, lo que parece un indicio de la racionalidad instrumental del intraemprendedor.

Estas tensiones y paradojas entre viejos y nuevos modelos de gestión evidencian que las organizaciones no son uniformes ni monolíticas; además, que los viejos paradigmas, más jerárquicos, disciplinares, verticalistas y formales suelen coexistir con los nuevos, que promueven la autonomía, la independencia y la iniciativa.

## Cooperación y confianza en las cooperativas en estudio

Con el interés de saber cuánto se ha insertado la competencia en las prácticas personales de las personas trabajadoras que participaron de la investigación, preguntamos por la percepción que tienen de sus colegas. Obtuvimos que les representan principalmente como *cooperación* (88 %), el 12 % restante se divide entre quienes les consideran como *competencia* (5 %) o les clasifican con *indiferencia* (7 %).

Esta afirmación se constata cuando la mayoría, de las personas participantes asocia felicidad en el trabajo con la metáfora de la familia-organización, como se observa en las siguientes respuestas cualitativas: “estar bien con los compañeros” (Participante, 2019), “es trabajar con motivación, contento, cuando llegamos aquí se siente como si fuera una segunda familia, no solo en mi equipo, sino en toda la cooperativa. Son como hermanos.” (Participantes, 2019).

Birman (2010) dice que la guerra de todos contra todos estaba así instituida, en un orden social en que la idea de pertenencia a una totalidad se perdía enteramente, al referirse a la modernidad. Para este filósofo brasileño, la solidaridad en nuestro contexto cayó por tierra y la amistad se convirtió en un bien difícil de encontrar. Afortunadamente, los datos evidencian lo opuesto: en las organizaciones en estudio las personas trabajadoras afirman que sus prácticas están marcadas por la cooperación, las personas con quienes se trabaja no son percibidas mayormente como amenaza, ni como oponentes.

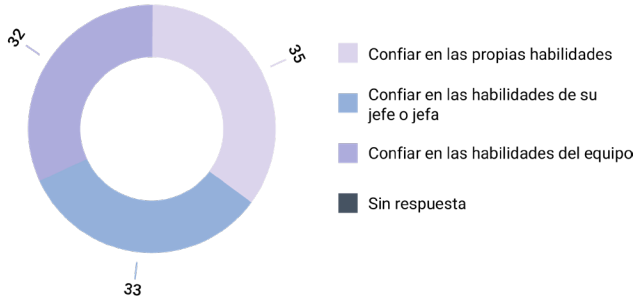
## Sujetos de confianza

Vinculando estos resultados con la preocupación por el colectivo, asumimos que el trabajo cooperativo requiere confianza. Por lo tanto, preguntamos en quién preferirían confiar cuando se enfrentaran a una solicitud del trabajo. Las opciones se eligieron en proporciones casi iguales: una confianza *en sus propias habilidades* fue ligeramente superior (35.3 %), seguido de confiar *en las indicaciones de la jefatura* (32.5 %) y, finalmente, confiar *en las capacidades del equipo* (31.9 %). Con base en estos datos las posibilidades de vinculación y apoyo entre colegas parecen restringidas, pues apenas un tercio confía en las capacidades del equipo.

<sup>11</sup> Modelos tan antagónicos como las ideas de *ciudadanía empresarial* y *democracia comercial*, discutidas respectivamente en Salgado (2016) y en Cronin (2018 citado en Henriques, Oliveira y Lima, 2020).

Esta es la única pregunta de las diez variables estudiadas para prácticas personales, cuyas respuestas están más cerca de la gestión organizacional contemporánea, ya que las competencias individuales se consideran prioridad, como se muestra en el Gráfico 4.2.

**Gráfico 4.2** – Fuente de confianza preferida frente a una demanda del trabajo, según las personas trabajadoras de las cooperativas cafetaleras costarricenses (2021)



Fuente: Araya 2021

Los estudios en comunicación organizacional, además de mostrarnos la relación (positiva y estadísticamente significativa) entre confianza y participación (Ciruela, 2006; Araya, 2016), han reflexionado sobre algunos mecanismos utilizados en las interacciones sociales para orientar la contingencia e imprevisibilidad de las relaciones humanas (Henriques et al., 2020, p.15), lo cual es especialmente llamativo en nuestro tiempo histórico. Este equipo de investigadores de Rio Grande do Sul, partiendo de lo planteado por Hannah Arendt, reflexiona sobre el perdón y especialmente sobre la promesa, como parte de estos mecanismos que permiten la acción política de los sujetos organizacionales, aliviando la imprevisibilidad del futuro.

La cura para la imprevisibilidad, para la caótica incertidumbre del futuro, está en la facultad de prometer y cumplir promesas. [...] el obligarse a través de promesas, sirve para instaurar en el futuro, que es por definición un océano de incertidumbres, islas de seguridad sin las que ni la continuidad, sin hablar de la durabilidad de cualquier especie, sería posible en las relaciones entre los hombres (Arendt, 2010, p. 295 citada en Henriques, et al, 2020).

En este análisis asociamos la confianza con la posibilidad de creer en la palabra de los otros (la promesa) como alguna garantía de futuro.

Yo necesito ser muy coherente, y eso es muy sutil porque es el fundamento de la confianza; lo peor que como jefes podemos hacer, es ser hoy una forma con una persona y mañana ser diferente; y además hay que conocer las personas para saber cómo hay que hablar con cada una (Participante, 2019).

Tal como lo define Luhmann (1979), la confianza entra entonces en esta doble temporalidad de presente-futuro, que resulta crítico, puesto que se confía en el presente sobre algo que sucederá en el futuro.

## Cooperación: vínculos y dependencias

Pensando siempre el ámbito de la confianza, entendemos que aparecen dos leves contradicciones en los datos, una en la relación cooperación-confianza y otra en la atribución de responsabilidades-confianza. Las personas trabajadoras manifestaron que predomina la cooperación entre colegas (88 %), pero a la hora de afrontar los quehaceres del trabajo se prioriza la confianza en sus propias habilidades o en sus superiores (68 % eligió estas opciones). Por otro lado, se dice que la responsabilidad del éxito y la consecución de las metas organizacionales recae en los equipos, pero en la práctica solo un tercio (32 %) confía en ellos. Podemos afirmar que la cooperación en abstracto aparece en los datos de forma masiva; sin embargo, a la hora de enfrentar situaciones específicas de la vida laboral, se privilegian la solución individual y la indicación de las jefaturas, lo que pone en contraposición las relaciones verticales y las horizontales en función de la confianza.

Gaulejac (2017), afirma que en las prácticas de gestión contemporáneas aparece una paradoja, porque estas fomentan el individualismo y la participación grupal al mismo tiempo. Aunque podríamos explicar la aparente contradicción recién evidenciada en los datos (responsabilidades-confianza), a partir de dicha paradoja, hacemos una interpretación que diverge de la propuesta del teórico francés. Pues entendemos que ambas (la promoción del individualismo y del hacer grupal) son coherentes con la lógica de la gestión organizacional, prevaleciente en el contemporáneo. Lo anterior se vincula con que, en esa acepción, participar en un grupo es simplemente hacer cosas juntos, se trata de la articulación para el cumplimiento de las tareas y la conquista de los objetivos organizacionales. Las propuestas de los *equipos de alto rendimiento* se diferencian de lo que Muniz Sodré ha teorizado como una inserción social y existencial (Sodré, 2007), que, según la perspectiva de este artículo, va más allá de la idea de interacción para llegar a los lazos, a los vínculos, a las relaciones de confianza y cooperación.

Además, en el caso del trabajo cooperativo, entendemos que no se trata de la participación en grupo como deseo ajeno instaurado en la subjetividad, sino de una creencia arraigada que lleva a la práctica de la cooperación, que se articula con la filosofía organizacional y con su principio de solidaridad, de importarse genuinamente con el otro.

En las propuestas teóricas de Sigmund Freud (1979) encontramos claves analíticas para comprender cuan fundamentales son los vínculos para nuestra existencia, tanto en el sentido estructural de la creación de subjetividad como en sus cambios a lo largo de la vida. En ellas, tenemos un punto de partida para explicar la manera por medio de la cual las personas trabajan, en el más amplio sentido del término, en su relación con los otros.

En la vida anímica del individuo, el otro cuenta, con total regularidad, como modelo, como objeto, como auxiliar y como enemigo, y por eso desde el comienzo mismo la psicología individual es simultáneamente psicología social en este sentido más lato, pero enteramente legítimo (Freud, 1997, p.67).

Podemos afirmar que tenemos una dependencia de los otros, que la sociedad contemporánea se ha esforzado en definir como negativa, coherente con la idea del sujeto libre, autónomo y dueño de sí (Nussbaum, 2006).

Según Morrow, Hansen y Pearson, citados en Huertas (2005, p. 108), la confianza está estrictamente relacionada con la vulnerabilidad, porque confiar significa creer que los otros actores de la vida organizacional (sea separadamente o en colectivo, como en los equipos) no explotarán las áreas vulnerables de la persona trabajadora. De hecho, la mayoría de las definiciones de confianza involucran una perspectiva de riesgo, tal y como lo señalan muchas personas autoras (Ver, por ejemplo, el trabajo seminal de Luhmann, *Trust and Power* de 1979).

El vínculo entre vulnerabilidad-confianza y la idea de necesitar de los otros está presente en los datos recolectados en las preguntas abiertas. Aparece tanto en la definición de felicidad en el trabajo como en el por qué la responsabilidad de alcanzar las metas es de la organización, con se evidencia en las siguientes respuestas: “conseguir estar cómodo con las personas que tengo al lado y con las cosas que tengo que hacer. Sentir confianza si algo pasa o, si me equivoco, pueda decirlo” (Participante, 2019), “porque a veces tenemos ideas para mejorar, pero se necesita de apoyo y aprobación” (Participante, 2019).

Lo que llamaremos *conciencia de necesidad* va contra la corriente de los procesos socioculturales contemporáneos, como lo presagió Zygmunt Bauman hace dos décadas (Bauman, 1998) la nueva *política de la vida*, que coloca al otro en el lugar del placer, como fuente potencial de experiencias agradables, es incapaz de generar vínculos duraderos. Por un lado, esto sucede porque nadie puede ser solo una fuente de placer y, por otro, por la falta de compromiso resultante de la pérdida de habilidades sociales. En la revisión que el teórico polaco hace de las ideas de Freud, indica que los grupos y las alianzas –en los casos en que hayan tenido la posibilidad de ver la luz- acaban por desintegrarse. (Bauman, 1998). Si concordamos con estos argumentos, podemos decir que aceptar el *displacer* es aceptar también al otro como fuente de malestar, una aceptación que se supone la base realista del vínculo duradero.

El personal es el principal activo y a veces con cosas mínimas, a veces las personas ni esperan dinero, es más por la valorización, y eso puede pensarse como un costo económico, pero no lo es, no deberíamos ver eso como un costo, sino como una inversión (Participante, 2019.).

Es interesante observar la racionalidad empresarial instaurada en el cotidiano (Brown, 2015; Cooper, 2017), inclusive en el discurso de las gerencias de las organizaciones del tercer sector. A pesar de ese discurso econométrico, confianza y apoyo, aprobación, valorización y reconocimiento no económicos, son estimados en las relaciones entre colegas y parecen prerrequisitos para la creación y mantenimiento de los vínculos.

## Cargos de confianza

Por otra parte, una dimensión adicional de la confianza que analizamos en las prácticas personales tiene que ver con los así llamados cargos de confianza.

En las entrevistas con las personas líderes de las organizaciones, reflexionamos respecto de la sobrecarga de este tipo de personas trabajadoras. Identificamos una diferencia en los denominados mandos medios (gerentes, supervisores y jefes), que ocupan cargos de confianza y que, al mismo tiempo, gozan de una serie de privilegios, pues son quienes más se comprometen con la organización. En sus elaboraciones teóricas Vincent de Gaulejac (2017) y João Freire Filho (2010) han colocado este particular peso sobre las espaldas de las jefaturas. Da Silva y Baldissera (2018) alegan que la atención que, en los últimos años, ha tenido el trabajo de las jefaturas da cuenta de su papel en la intermediación comunicacional entre organización y personas trabajadoras.

Lo comunicado en las entrevistas indica que los mandos medios se han apropiado especialmente del discurso de la gestión organizacional contemporánea y están ejerciendo prácticas coherentes con tales presupuestos discursivos; por ejemplo, llevarse el trabajo a la casa (a veces trabajo material, a veces en el pensamiento), estar siempre disponibles y ser versátiles, propositivos y multifuncionales.

Una persona que ocupa la gerencia comercial de una cooperativa comentó:

"Yo soy medio loco, ¿sabe? Algunos días a las 11 de la noche mando un mensaje al grupo de WhatsApp de los administradores, pero usted sabe, ellos tienen una actitud muy positiva, ellos siempre responden. Y porque realmente nuestro trabajo es justo eso, crear ideas" (Participante, 2019).

A partir de Freire Filho (2010), podemos profundizar en el análisis del papel de las jefaturas, articulando la cooperación con la autenticidad y el poder. Según el comunicólogo brasileño obtenemos normas de comportamiento particularmente cruciales para las personas que ocupan los cargos de gerencias administrativas, porque se piensa que influyen a sus subalternas al reflejar convicciones y valores internos; lo que los hace más confiables y fuente potencial de inspiración en la organización.

Otra de las personas entrevistadas, quien administra uno de los departamentos del área de producción, comentó cómo, a lo largo de su vida laboral en la cooperativa, había aprendido a realizar múltiples tareas; por ejemplo, las relacionadas con la reparación de equipos. Para él, esta fue una forma de demostrar su nivel de compromiso histórico con la cooperativa.

Como explica Gaulejac (2017, p. 43) "El manager, más que nadie, interioriza fuertemente la contradicción capital/trabajo". Es él /ella, ha dicho el sociólogo clínico francés, "quien debe sostener este universo paradójico, sin hundirse en la locura" (Gaulejac, 2017, p. 121).

El cuadro dibujado por quienes administran ejemplifica con precisión la forma en que un discurso, en este caso, el discurso de la confianza organizacional se vincula al poder y al conocimiento.

Mourão (2020), llevando el concepto de discurso de Foucault al plano de comunicación organizacional, alega en este saber la semilla de una verdad. En nuestro análisis, esta es la verdad de un empleado auténtico, comprometido, eficiente, exitoso y, por tanto, querido por la organización, cuyas prácticas son coherentes con esta configuración: el poder de la confianza como discurso de la gestión organizacional legítima que sutilmente (o no tanto) somete al empleado a intereses productivistas.

## Modos de externalización

Finalmente, en cuanto a las *prácticas personales*, el cuestionario incluyó tres preguntas sobre la necesidad de mostrar el éxito en el trabajo, planteadas tanto por el medio elegido como por el contenido y las expectativas sobre la reacción de los demás.

En el análisis de estas variables, constatamos que la interacción personal está siendo privilegiada por la mayoría de las personas trabajadoras, ya que el 58.5 % eligió hablar personalmente sobre sus logros laborales. Podríamos interpretar que ello parte de una base de confianza en la escucha del otro. El 40.50 % no suele compartir con nadie los resultados exitosos en la vida laboral. El 1 % usa las redes sociales para divulgar su éxito en el trabajo. Este es sin duda el aspecto más contracultural de las prácticas personales en la población analizada. Hablar en persona o silenciar el éxito no se cotizan al alza en el mercado contemporáneo, sin embargo, el 99 % del personal de las cooperativas los afirmó como sus métodos habituales.

Ante estos datos, nos preguntamos, dado que sus organizaciones se ubican en la ruralidad o semiruralidad costarricense: ¿la tradición de la persona campesina simple, que es educada para no presumir de su éxito, sigue existiendo en las personas trabajadoras de cooperativas? ¿Están



siguiendo la lógica romana (de Horacio) del silencioso honor y dignidad? Cuesta creer esta clave explicativa cuando la mayoría de los trabajadores son hombres (73 %) y casi la mitad son jóvenes (el 48 % es el porcentaje más alto). Sin embargo, podríamos encontrar una posible interpretación en otra característica sociodemográfica: el 73 % de las personas trabajadoras tienen educación secundaria (completa o incompleta) y el 27 % tiene educación primaria (completa o incompleta). Se hacen necesarias investigaciones que profundicen en tales aspectos y sus relaciones, de modo que sea posible testar tales hipótesis.

## Consideraciones finales

Este trabajo ha abordado las percepciones de confianza, su relación con la cooperación y el poder al interior de las organizaciones cafeteras de Costa Rica. Entre los resultados relevantes, se destaca la idea de la horizontalidad versus la verticalidad de la confianza, la que depende de la idea de cooperación –entendida como necesaria para realizar una tarea que permite alcanzar los fines organizacionales– versus la idea de toma de decisiones, en la que se puede vislumbrar una estructura más vertical (*bottom up*) de la confianza.

Un segundo tema relevante es analizar la idea de que la persona trabajadora, al sentirse el sujeto de confianza de la organización (lo que llamamos “cargos de confianza”), es, al mismo tiempo, más vulnerable ante los requerimientos de esta, lo que de alguna manera revela –otra vez– verticalidad, cuando existe una estructura de poder que la mediatiza. Esta nota es relevante, puesto que tal como señala Hardin (2001, 2002), en las dinámicas de la confianza siempre hay tres elementos relevantes. Quien confía (*trustor*, en inglés), *trustee* (quien es sujeto de confianza) y una tercera parte que es la temática u objeto de confianza (A confía en B para el objetivo C). Desde esta perspectiva, cuando la persona trabajadora se siente objeto o sujeto de confianza (rol de *trustee*) desafía el tradicional relacionamiento de confianza y riesgo. Como vimos, según la definición de Gambetta (1988) y en muchas otras definiciones propuestas por la literatura, quien confía (*trustor*) es vulnerable, puesto que el *trustee* puede defraudar la confianza depositada. Por el contrario, lo que nos muestra el concepto de cargos de confianza es que la relación se invierte. La persona que puede verse vulnerada es sobre quien se deposita la confianza, a través de la institucionalidad de un cargo, pues debe demostrar ante una autoridad que es capaz de corresponder a esa confianza depositada. Esto, como se discutió previamente, crea, institucionaliza y promueve un discurso de confianza que se engrana con los objetivos corporativos y las metas organizacionales.

Si bien esta investigación se desarrolla a partir de un caso de estudio particular, futuras investigaciones podrían replicarse con el objetivo de analizar y comparar las dinámicas de creación de confianza, sus incentivos y el rol que estos tienen para conseguir objetivos organizacionales mediante un discurso funcional a las metas de la organización.

## Referencias Bibliográficas

- Alonso, E. y Fernández-Rodríguez, C. (2018). *Poder y sacrificio: Los nuevos discursos de la empresa*. Siglo XXI Editora.
- Araya, L. (2016). *Cooperativas cafetaleras costarricenses: características de la comunicación con sus asociados y asociadas*. [Tesis de Maestría, Universidad de Costa Rica].

- Araya, L. (2021). *Felicidade instrumental em organizações cooperativas costarriquenhas: entre a gestão individualista e o sentido cooperativo*. [Tesis de Doctorado, Universidad Federal de Rio de Janeiro].
- Araya, L. y Ferrari, A. (2021). Felicidade e autorrealização no trabalho: modos e consequências de uma gestão organizacional violenta. En C. Chinas y C. Molina (Eds.), *Comunicação, Memória y Paz* (pp. 233-252) CIESPAL-CALAS. <https://ediciones.ciespal.org/index.php/ediciones/catalog/view/31/35/211-3>
- Baldissera, R. (2010). *Comunicação organizacional: dimensões, tensões e interdependências. Estudos Venezolanos de Comunicação*, 152, 5-10. <http://64.227.108.231/PDF/COM2010152.pdf>
- Bauman, Z. (1998). *O mal-estar da pós-modernidade*. Zahar.
- Birman, J. (2010). Muitas felicidades?! O imperativo de ser feliz na contemporaneidade. En J. Freire Filho (Ed.), *Ser feliz hoje: reflexões sobre o imperativo de felicidade* (pp. 27-47). FGV.
- Bejar, L. (2019). El tercer sector de la economía, un paradigma contrario al neoliberalismo. *Universidad Ciencia y Tecnología*, 22(89), 50-56 <https://uctunexpo.utanabooks.com/index.php/uct/article/view/31/34>.
- Bendassolli, P. (2017) O mal-estar na sociedade da gestão e a tentativa de gestão de mal-estar. Em: Gaulejac, V. (2017). *Gestão como doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Editora Ideias & Letras. Pp 11-25
- Boon, S. y Holmes, J. (1991). The dynamics of interpersonal trust: resolving uncertainty in the face of risk. En R. Hinde y J. Groebel (Eds.), *Cooperative Behaviour* (pp. 190-211). Cambridge University Press.
- Bromiley, P. y Harris, J. (2006). Trust, transaction cost economics, and mechanisms. En R. Bachmann, A. Zaheer y E. Elgar (eds.), *Handbook of trust research. Cheltenham* (pp. 124-143). Edward Elgar.
- Brown, W. (2015). *Undoing the Demos: neoliberalism's stealth revolution*. MIT Press.
- Cerdeira, J. (2018). Confiança, confiabilidade e ética: podem as empresas aprender alguma coisa com Aristóteles? *Revista ORGANICOM*, 15(29), 89-100. <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/149124>
- Ciruela, A. (2006). La función directiva en las cooperativas agrarias: estudio empírico en las sociedades cooperativas cafetaleras de Costa Rica CIRIEC. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 55, 253-288.
- Cooper, M. (2017). *Family values: Between Neoliberalism and the New Social Conservatism*. Zone Books.
- Dardot, P. y Laval, C. (2016). *A nova razão do mundo*. Boitempo.
- Da Silva, C. y Baldissera, R. (2018). Comunicação Organizacional e gestão de equipes: auscultação, estratégia e relações de poder. En M. Benetti y R. Baldissera (Eds.), *Pesquisa e Perspectivas de Comunicação e Informação* (pp.38-56). Sulina.
- Duque-Ceballos, L., Vargas-Calderon, F. y Astudillo-Villegas, R. (2017). Prevalencia de los postulados de la teoría clásica en una pyme del sector de alimentos de la ciudad de Santiago de Cali. *Libre Empresa*, 14(1), 29-56. <http://dx.doi.org/10.18041/libemp.2017.v14n1.27102>
- Ehrenberg, A. (2010). *O culto da performance: Da aventura empreendedora à depressão nervosa*. Idéias & Letras.
- Ensminger, J. (2001). Reputation, Trust and the Principal Agent Problem. En K. Cook (Ed.), *Trust in society* (pp. XX-XX). Russell Sage Foundation.
- Eisenberg, E y Goodall, L. (2004). *Organizational Communication: Balancing, creativity and constraint*. Bedford St Martin's.

- Ferrin, L., Bligh, C., y Kohles, C. (2007). Can I Trust You to Trust Me?: A Theory of Trust, Monitoring, and Cooperation in Interpersonal and Intergroup Relationships. *Group & Organization Management*, 32(4), 465-499. <https://doi.org/10.1177/1059601106293960>
- Freud, S. (1997). *Psicología de las masas y análisis del yo*. Obras completas Volumen XVIII. Amorrortu Editores. Buenos Aires, Argentina.
- Freire-Filho, J. (8-11 de junio de 2010). *Fazendo pessoas felizes: o poder moral dos relatos midiáticos*. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, Rio de Janeiro, Brasil. <https://proceedings.science/compos/compos-2010/papers/fazendo-pessoas-felizes-o-poder-moral-dos-relatos-midiaticos>
- Fukuyama, F (1995). *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*. Hamish Hamilton.
- Gambetta, D. (1988). Can we trust trust? En D. Gambetta (Ed.), *Trust: making and breaking cooperative relations* (pp. XX-XX). Basil Blackwell: Hamilton.
- Galvis-González, J. (2010). Factor humano en el trabajo desde la perspectiva de la Escuela de las Relaciones Humanas: Reflexión para la región. *Páginas*, (86), 67-78. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4897898>
- Garrido, S. (2013). El cooperativismo agroalimentario en perspectiva histórica: ¿Por qué no todos los agricultores cooperan? *Mediterráneo económico*, 24, 19-32.
- Gaulejac, V. (2017). *Gestão como doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. Editora Ideias & Letras.
- Gefen, D. (2000). E-commerce: the role of familiarity and trust. *Omega, The International Journal of Management Science*, 28(6), 725-737.
- Grunig, J. (Ed.) (1992). *Excellence in Public Relations and Communications Management*. Erlbaum.
- Han, B. (2017). *Sociedade do Cansaço*. Editora Vozes.
- Hardin, R. (2001). Conceptions and Explanations of Trust. En K. Cook (Ed.), *Trust in society* (pp. 3-39). Russell Sage Foundation.
- Hardin, R. (2002). Trust and trustworthiness. Russell Sage Foundation.
- Henriques, M., Oliveira, I. y Lima, F. (23-25 de junio de 2020). Mineração do futuro: o discurso da promessa. *Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em comunicação*, Ciudad, País. <https://proceedings.science/compos/compos-2020/papers/mineracao-do-futuro-o-discurso-da-promessa>.
- Huertas, O. (2005). La participación en una cooperativa rural de ahorro y crédito: un análisis desde la cultura organizacional. *Cuadernos de Desarrollo Rural*, (55), 97-121. <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/desarrolloRural/article/view/1245/736>
- Humphrey, J. (1998). Trust and the transformation of Supplier Relations in Indian Industry. En C. Lane (Ed.), *Trust within and between organizations* (pp.XX-XX). Oxford University Press.
- Kaplún, G. (2012). Lo emergente y lo resistente en la comunicación Organizacional. *Diálogos de la Comunicación, FELAFACS*, (83), 1-23.
- Kim, S. (2005). The Role of Trust in the Modern Administrative State: An Integrative Model. *Administration & Society*, (37), 611-634.

- Knicht, J. (2001). Social Norms and the rule of Law: Fostering Trust in a Socially Diverse Society. En K. Cook (Ed.), *Trust in society* (pp.354-373). Russell Sage Foundation.
- Kramer, R. y Tyler, T. (1996). Whither Trust? En R. Kramer y T. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp. 1-15). Sage.
- Kunsch, M. (2007). Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. *Revista Signo y Pensamiento*, XXVI(51), 38-51.
- Labarca, C. (2012). *A model for trust building: The state, market, and cultural norms in Sino-Chilean economic exchange*. [Tesis de Doctorado, Universidad de Durham]. [http://etheses.dur.ac.uk/3539/1/Thesis\\_Claudia\\_Labarca\\_Final\\_A\\_4.pdf?DDD35+](http://etheses.dur.ac.uk/3539/1/Thesis_Claudia_Labarca_Final_A_4.pdf?DDD35+)
- Labarca, C., y Mujica, C. (2022). Trust as a contextual variable for public relations: Reflections from Latin America. *Public Relations Inquiry*, 11(2), 315-330. <https://doi.org/10.1177/2046147X221081172>
- Lane, C. (1998). Introduction: Theories and Issues in the Study of Trust. En C. Lane (Ed.), *Trust within and between organizations* (pp. 1-30). Oxford University Press.
- Ley 8261 del 2002. Ley General de la Persona Joven. 20 de mayo del 2002.
- Luhmann, N. (1979). *Trust and power: two works*. Wiley.
- Massoni, S. (2007). *Estrategias: Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo Sapiens Ediciones.
- Mourão, I. (23-25 de junio de 2020). *Um olhar epistêmico para a comunicação organizacional, inspirado em Foucault*. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em comunicação, Campo Grande, Brasil. <https://proceedings.science/compos/compos-2020/papers/um-olhar-epitemico-para-a-comunicacao-organizacional-inspirado-em-foucault>
- Mozas, A. (2000). La fidelidad del socio como indicador de la eficiencia empresarial en la sociedad cooperativa: una aproximación empírica CIRIEC. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (34), 23-50.
- Mozas, A. (2002). La participación de los socios en las cooperativas agrarias: una aproximación empírica. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (40), 165-193.
- Mumby, D., y Clair, R. (2000). El discurso en las organizaciones. En T. A. Van Dijk (Ed.), *El discurso como interacción social* (pp. X-X). Gedisa.
- Nicotera, A. (2020). *Origins and Traditions of Organizational Communication. A Comprehensive Introduction to the Field*. Routledge.
- Nissebaum, H. (2004). Will security enhance Trust Online or Supplant it? En R. Kramer y K. Cook (Eds.), *Trust and distrust in organizations: dilemmas and approaches* (pp. X-X). Russell Sage Foundation.
- Nussbaum, M. (2006). *El ocultamiento de lo humano: Repugnancia, vergüenza y ley*. Katz Editores.
- Ostrom, E. y Ahn, T. (2008). Social Capital and Collective action. En D. Castiglione, J. van Deth y G. Wolleb (Eds.), *The handbook of social capital* (pp. XX-XX). Oxford University Press.
- Putnam, R. (2002). *Democracies in flux: the evolution of social capital in contemporary society*. Oxford University Press.
- PytlíkZillig, L., y Kimbrough, D. (2016). Consensus on conceptualizations and definitions of trust: Are we there yet? En E. Shockley, T. Neal, L. PytlíkZillig, y B. Bornstein (Eds.), *Interdisciplinary perspectives on trust: Towards theoretical and methodological integration* (pp. 17-47). Springer.

- Saladrigas H. (2005). Comunicación Organizacional: Matrices Teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latinoamericana de Comunicación Social*, 8(60), 1-7.
- Salgado, J. (2016). *Entre solitários e solidários: o empreendedor nos discursos da Folha de S. Paulo (1972-2011)*. [Tesis de Doctorado, Universidad Federal de Rio de Janeiro].
- Sako, M. (1998). Does Trust improve business performance? En C. Lane (Ed.), *Trust within and between organizations* (pp. XX-XX). Oxford University Press.
- Saunders, M., Skineer, D., Dietz, G., Gillespie, N. y Lewicki, R. (2010). *Organizational Trust Cambridge*. Cambridge University Press.
- Sodré, M. (2007). Prefacio. En R. Paiva (Org.). *O retorno da comunidade: Os novos caminhos do social* (pp. 17-18). Mauad X.
- Uslaner, E. (2002). *The moral foundations of Trust*. Cambridge University Press.
- Valentini, C. y Kruckeberg, D. (2011). Public relations and trust in contemporary society: a Luhmannian perspective of the role of public Relations in enhancing trust among social systems. *Central European Journal of Communication*, 4(1), 89-107.
- Vargas-Gutiérrez, Y., Villegas-Morán, E. y Alvarado, G. (2018). Comunicación y cultura organizacional: perspectivas, tendencias y posibles rutas teóricas. *Razón y Palabra*, 22(1\_100), 821-836.  
<https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/1137>
- Vásquez Donoso, C., Marroquín Velásquez, L., y Angel Botero, A. (2018). In search of a latin american approach to organizational communication: A critical review of scholarship (2010-2014). *Communication Theory*, 28(2), 155-179. <https://doi.org/10.1093/ct/qtz010>
- Yamagishi, T. (2011). *Trust: The evolutionary game of mind and society*. Springer Science + Business Media.  
<https://doi.org/10.1007/978-4-431-53936-0>

# SOFTWARE IEC. UNA HERRAMIENTA DE LA CIENCIA COLABORATIVA EN LA INVESTIGACIÓN COMUNICACIONAL

Sandra Massoni  
Mariana Piola

## Introducción

El foco de la contribución de este capítulo es la presentación técnica de un sistema digital de medición comunicacional, articulado a proyectos de investigación enactiva en comunicación (Massoni, 2003-2013).

El proyecto *Visualización científica, Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y trabajo interdisciplinario en entornos de Investigación Enactiva en Comunicación (IEC)* está radicado en la Secretaría de Investigación y Posgrado de la Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Rosario<sup>12</sup>, donde se integra a una serie de proyectos desarrollados en la última década en la misma línea de acción (Massoni et al., 2017).

Los desarrollos de la metaperspectiva de la comunicación estratégica enactiva (CEE) (Massoni, 2019) se inscriben en la necesidad de revisión crítica de las ciencias sociales (De Sousa Santos, 2014; Morin, 1977; Escobar, 2012). Su objetivo ha sido aportar al fortalecimiento de nuevas ontologías en torno a los estudios sociales de las tecnologías, la innovación y el desarrollo sustentable, desde el aporte de la comunicación, como disciplina.

La teoría de la CEE (Massoni, 1990, 2003, 2007 y 2016), que sustenta el proyecto PID, es una teoría de la intersubjetividad no dualista que enfatiza lo relacional a partir de considerar lo comunicacional en términos de tipos de encuentro en la diversidad. Su correlato metodológico, la investigación enactiva

---

<sup>12</sup> El PID radicado como proyecto de investigación en el área de posgrado en la Facultad de Ciencia Política y RRII de la Universidad Nacional de Rosario, está integrado por Sandra Massoni (Directora), Mariana Piola (Codirectora), Mariana Mascotti, Javier Spagnolo, Luciana Margherit y Mateo Bussi.

en comunicación (IEC), trabaja en examinar y operar la multidimensionalidad en cada situación (Massoni y Bussi, 2022), a partir del despliegue de estrategias de comunicación como algoritmos fluidos (Massoni, 2003 y 2016).

El Software IEC trabaja registrando el encuentro en la diversidad, a medida que se implementan acciones de la estrategia de comunicación. Esto lo realiza al cargar indicadores comunicacionales que dan cuenta de los procesos de información, de participación, de sensibilización y de enacción comunicacional propuestos en la teoría de la CEE (Massoni, 2003 y 2016). La operación de carga de productos y espacios comunicacionales de cada proyecto se realiza *online*, a partir de las tipologías de indicadores correspondientes a las distintas dimensiones de la comunicación que cada proyecto estudia (ver tipologías de indicadores en el apartado Resultados del Tercer Proyecto). Sus funciones son las siguientes:

- Facilitar el seguimiento y monitoreo de los procesos comunicacionales del proyecto, mediante un registro general de fácil acceso y siempre disponible.
- Permitir el análisis y la reorientación de los procesos de comunicación en proyectos que cuentan con estrategias comunicacionales para actividades diversas, organizadas en departamentos, grupos de trabajo, proyectos, programas, etc.
- Generar informes de visualización autogenerados, para dar a conocer el nivel de estado, avance y desarrollo de los procesos comunicacionales bajo análisis.
- Registrar los productos y actividades nuevos de cada proyecto, en las distintas dimensiones de la comunicación (Massoni et al., 2014).

## Descripción técnica del Software IEC

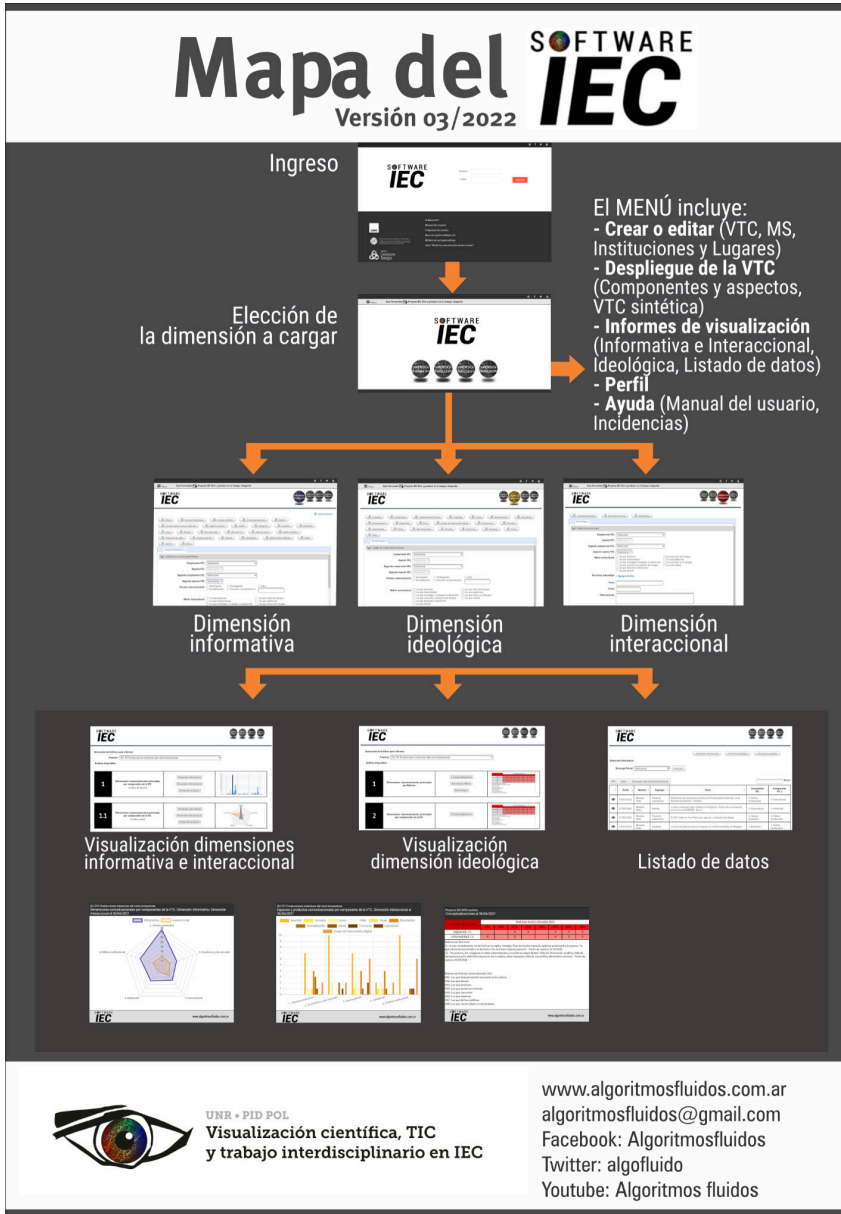
La plataforma consiste en un entorno web, cuyo *backend* utiliza tecnología *PHP* y *MySQL*, como motor de base de datos, y *frontend XHTML*, *CSS* y *JQuery* para extender la funcionalidad de la persona usuaria. Para su operación, es preciso contar con un perfil con contraseña. El sistema cuenta con seis tipos de perfil con distintas funcionalidades (posibilidad de cargar, editar o dar alta). En todos ellos, se pueden ver los indicadores e informes de visualización autogenerados de los proyectos en los que cada persona está habilitada (ver Tabla 5.1).

**Tabla 5.1** – Tipos de perfil de quienes usan el Software IEC y funcionalidades

PERSONA USUARIA	FUNCIONALIDADES				
	ACCEDE	VE INDICADORES E INFORMES DE VISUALIZACIÓN AUTOGENERADOS	CARGA	EDITA	ALTA DE USUARIOS
Administración general	Todos los proyectos	Sí	Sí	Sí	Sí
Administración de un proyecto	Su proyecto	Sí	Sí	Sí	Sí
Edición de un proyecto	Su proyecto	Sí	Sí	Sí	No
Carga de un proyecto	Su proyecto	Sí	Sí	Sí (sus propias cargas)	No
Visita de un proyecto	Su proyecto	Sí	No	No	No
Vista general	Proyectos públicos	Sí	No	No	No

A fin de facilitar la comprensión de la estructura del Software IEC, se incluye un mapa que presenta recorridos de navegación, mediante pantallas de numeración correlativa (Figura 5.1).

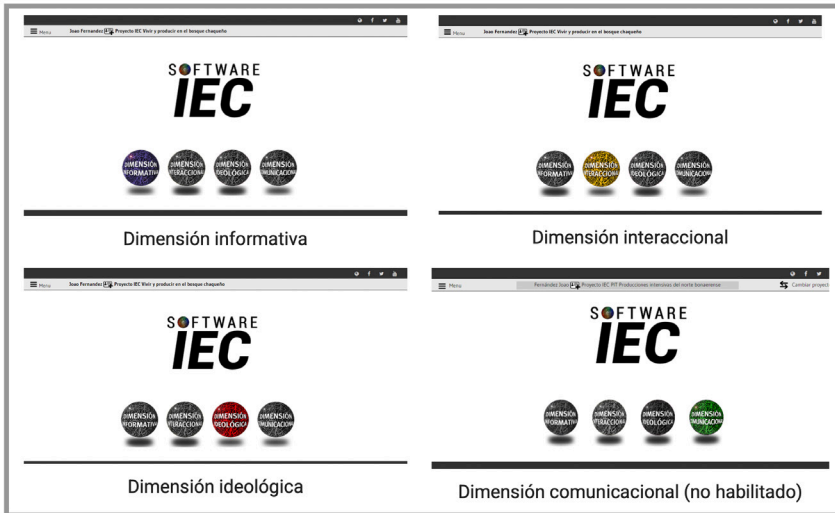
Figura 5.1 – Mapa de navegación del Software IEC. Versión 03/2022





En la primera pantalla, se accede a un menú desplegable y aparecen las dimensiones de la comunicación informativa, interaccional, ideológica y comunicacional (Figura 5.2).

Figura 5.2 – Pantalla 2 del Software IEC. Elección de la dimensión a cargar.



El menú desplegable incluye un listado de opciones generales que permiten distintos ABM (Alta/Baja/Modificación) para accionar dentro del sistema, los cuales se describen a continuación:

- Volver al inicio
- Crear o editar (versión técnica comunicacional (VTC), matrices socioculturales (MS), instituciones y lugares)
- Despliegue de la VTC (Componentes y aspectos, VTC sintética)
- Informes de visualización (informativa e interaccional, ideológica, listado de datos)
- Perfil
- Ayuda (Manual colaborativo para el colectivo usuario del Software IEC, incidencias, propuestas e ideas)
- Crear o editar (VTC, MS, instituciones, lugares o personas usuarias)
- Ver o descargar informes de visualización autogenerados (informativa o interaccional, ideológica, listado de datos en formato de tabla, descargar datos como archivo)
- Desplegar los componentes de la VTC
- Acceder al perfil de persona usuaria
- Visualizar las posibilidades de ayuda (Manual colaborativo para el colectivo usuario del Software IEC o informar incidencias)
- Salir del sistema

Desde la pantalla donde figuran los botones de las dimensiones comunicacionales, al hacer clic en la que se quiere trabajar, se ingresa a distintas posibilidades de carga y visualización de indicadores comunicacionales. En cada dimensión comunicacional, se pueden cargar, editar, consultar o borrar datos para cada indicador, mediante formularios que varían en cada una. A modo de ejemplo, la figura 5.3 muestra la dimensión informativa. Hay campos comunes en todos los formularios (componente VTC y aspecto VTC, Proceso comunicacional-priorizado y matriz sociocultural). El resto de los campos corresponden a las diferencias en cada dimensión.

Figura 5.3 – Formulario de carga para la dimensión informativa

La opción informes de visualización permite seleccionar qué tipo de informe se desea realizar, en qué dimensión y, en algunos casos, seleccionar algunos parámetros para la visualización; por ejemplo, tiempo. Lo anterior, en esta fase del desarrollo del sistema, se limita a las dimensiones ideológica, informativa e interaccional (Figura 5.4).

Figura 5.4 – Pantalla de acceso a la selección de informe que se pretende graficar

Adicionalmente, se pueden descargar los datos en forma de tabla para obtener una visualización distinta. Permite ordenar las tablas según las distintas columnas, así como descargar la información como base de datos (.xls) o documento portable (.pdf).

El software va acompañado de un manual colaborativo para quienes lo emplean, donde se encuentran todas las funcionalidades y nociones para su uso. Hay tutoriales en línea que dan las pautas de cómo introducirse a su manejo y una mesa de ayuda vía WhatsApp.

Cuando una organización o proyecto utiliza el Software IEC, sigue una secuencia de diez pasos que permiten tener una visión global de la tarea, aunque no requieren necesariamente cumplir ese orden. Dichos pasos se detallan a continuación:

- Paso 1: ingreso del proyecto a la base de datos. Se genera una carpeta del caso en un entorno colaborativo con el nombre del proyecto que podrá también compartirse con hasta dos integrantes de la organización/proyecto. Se guarda, una copia de la plantilla "Ficha de proyecto caso del PID"<sup>13</sup>, la cual debe nombrarse según la nomenclatura recomendada. Cada actualización requiere la generación de un archivo nuevo.
- Paso 2: listado de personas usuarias, con sus datos básicos. Se replica la planilla "Datos de usuarios"<sup>14</sup> y se guarda en la carpeta del caso que se incorpora al sistema. Allí se cargan los datos de quienes accederán al sistema, definiendo el tipo de persona usuaria que se habilita en cada caso.
- Paso 3: presentación del software a quienes integran la investigación. Se realiza una reunión de presentación del Software IEC y se comienza un ensayo de carga.
- Paso 4: definición de roles de usuario<sup>15</sup> (contraseñas y responsables). Se generan usuarios y permisos, por cada integrante del proyecto.
- Paso 5: carga de versión técnica comunicacional (VTC) y matrices socioculturales (MS) del proyecto caso.
- Paso 6: carga de indicadores en las dimensiones de la comunicación, en las que el proyecto haya decidido trabajar. Se recopilan y preparan productos y espacios de comunicación en uso, en torno al problema de la IEC. Se procede a cargar los indicadores.
- Paso 7: generación de informes de visualización y sistematizaciones, en torno al avance de la estrategia comunicacional enactiva. Los gráficos generados se suman a la ficha de caso (un ejemplo de cada uno) y se actualizan cuando corresponda. Además, hay una guía con preguntas<sup>16</sup> para diseñar nuevos informes de visualización.
- Paso 8: armado de un informe final del proyecto. Se replica la plantilla de "Ficha de informe final proyecto caso del PID"<sup>17</sup> en la carpeta del caso y se completa.
- Paso 9: testimonio audiovisual sobre lo realizado. Se realiza el instructivo para registro de experiencias<sup>18</sup> en proyectos IEC.

---

13 Más información sobre esta ficha en [https://bit.ly/plantilla\\_proycaso](https://bit.ly/plantilla_proycaso)

14 Más información sobre esta plantilla en [https://bit.ly/plantilla\\_datosusuario](https://bit.ly/plantilla_datosusuario)

15 Para referirse al proceso de ingreso al programa aparece el término "usuario" sin la utilización de lenguaje inclusivo, el cual está previsto que se incluya en siguientes versiones del programa.

16 Más información en <https://bit.ly/guidadisenoinformevisualizacion>

17 Más información sobre esta plantilla en <https://bit.ly/fichainformefinal>

18 Más información en <https://bit.ly/instructivoexperienciasIEC>

- Paso 10: se realizan posteos en la página del programa, sobre la iniciación y sobre la finalización del proyecto. Realizar un texto breve con imagen para cargar algo en el blog del PID. Este paso se puede repetir periódicamente, cuando se realicen actividades sustantivas.

## Proyectos PID que trabajaron en el desarrollo de la herramienta

El desarrollo de este sistema de medición comunicacional abarca e integra distintos proyectos de investigación de la Universidad Nacional de Rosario desde 2011. Los proyectos involucrados en las distintas etapas del desarrollo del programa fueron los siguientes: *Indicadores de comunicación en dimensiones múltiples* (2011-2014), *Comunicación estratégica: indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples. Fase 2* (2015-2018) y *Visualización científica, tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y trabajo interdisciplinario en entornos de investigación enactiva en comunicación* (2019-2022). Cada uno logró los avances en el desarrollo del software que se detallan en este apartado.

## Resultados del primer proyecto. Indicadores de comunicación en dimensiones múltiples (2011-2014)

El objetivo de este proyecto fue definir un modelo de observación comunicacional, a través de indicadores estructurados, sobre la base de la multidimensionalidad de la comunicación estratégica (Massoni, 2003), que pudieran articularse y ser validados para actividades, procesos y productos comunicacionales en proyectos y áreas institucionales. Para ello se propusieron los tres objetivos específicos:

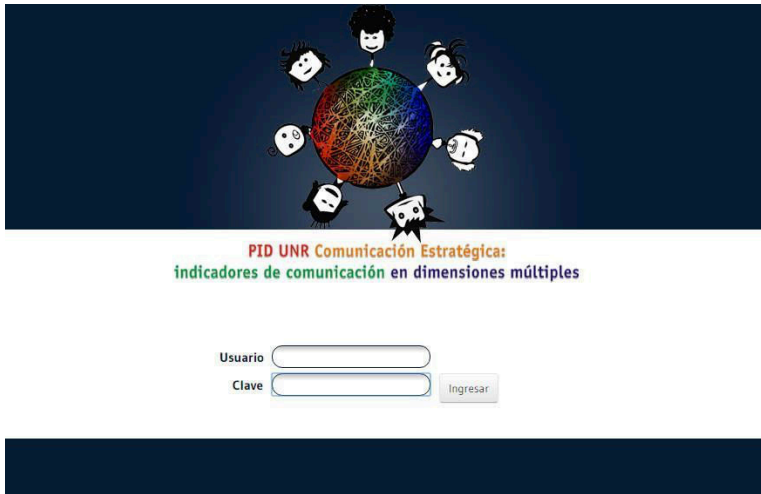
- 1) Articular una tipología de indicadores de comunicación que permita dar cuenta de la multidimensionalidad comunicacional, la variedad y dispersión de los productos y acciones, y los impactos o resultados obtenidos en la articulación sociocultural, valorando los vínculos intersubjetivos entre los distintos actores involucrados.
- 2) Disponer de un mapa dinámico de las transformaciones, a través del desarrollo de una plataforma digital *online*.
- 3) Potenciar la labor comunicacional visibilizando su aporte específico, a través de un dispositivo de medición.

Respecto del primer objetivo, se definió una tipología de indicadores comunicacionales para la dimensión informativa y para la dimensión interaccional, estableciendo variables de relevamiento para cada una de ellas, en el entorno del diseño de una estrategia comunicacional. Se completó la etapa de validación de las tipologías para esas dimensiones. Se realizó la maquetación y desarrollo de la plataforma *online*. Se definieron los primeros tipos de informe y se elaboraron informes básicos de visualización de casos (en Resultados de Proyecto 3 se incluye la versión vigente de las tipologías que se fueron ajustando).

Sobre el objetivo 2, se construyó una plataforma, interfaz de la base de datos que registra indicadores (Figura 5.5). Dicha plataforma busca operativizar el despliegue de una estrategia comunicacional en dimensiones múltiples, de manera que permita el monitoreo continuo de las formas

del encuentro sociocultural que va asumiendo en su implementación. La plataforma sistematiza la información que el usuario va cargando y devuelve los datos según los indicadores comunicacionales bajo estudio.

**Figura 5.5** – Primera salida visual de la entonces Plataforma online del PID UNR Comunicación Estratégica. Indicadores de comunicación en dimensiones múltiples.



En este proyecto, se alcanzó el desarrollo de 8 pantallas, algunas de las cuales estaban subdivididas en solapas. Se permitía lo siguiente:

- Acceso al sistema mediante usuario y contraseña
- Sindicación de usuario y pertenencia institucional
- Selección de dimensión comunicacional a trabajar
- Carga y edición de indicadores en la dimensión informativa y dimensión interaccional
- Modificación de componentes de la VTC
- Descarga de las bases de datos para procesar

En relación con el tercer objetivo, la plataforma virtual se validó en siete casos bajo estudio:

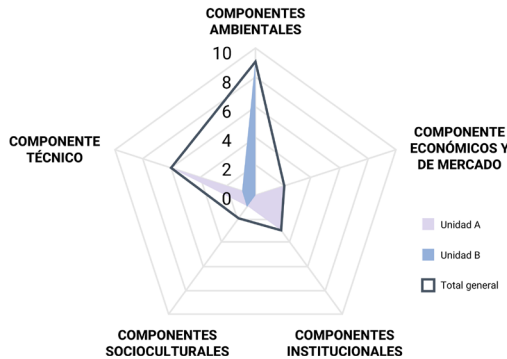
- Proyecto Especifico Red de Comunicación Estratégica para la apicultura argentina
- Proyecto Especifico de Comunicación Estratégica en Lechería del del Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA)
- Proyecto Regional con Enfoque territorial Aportes para el crecimiento, la equidad y la sustentabilidad del territorio diversificado de los partidos costeros de San Pedro y Baradero del INTA
- Grupo Agroforestal INTA Reconquista
- Colectivo de murgas de Rosario

- Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario
- Proyectos regionales con enfoque territorial del INTA Rafaela

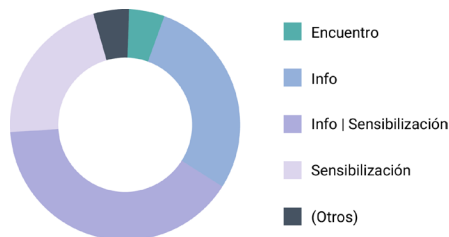
Se definieron informes de registros en la dimensión informativa que sintetizan los indicadores relevados en cada VTC y que se combinan con sus distintas dimensiones. Esto facilita la visualización de los indicadores comunicacionales bajo análisis y la toma de decisiones en la planificación de nuevas acciones comunicacionales. Siendo de procesamiento manual mediante software de cliente, se trabajó en los siguientes:

- Disponibilidad de productos de comunicación áreas de la organización o unidades de implementación del proyecto, vinculados a los componentes de la versión técnica de la estrategia comunicacional (Figura 5.6)
- Procesos de comunicación promovidos para cada componente de la VTC (Figura 5.7)
- Tipos de productos de comunicación realizados
- Tipos de productos por componentes de la VTC de la estrategia comunicacional

**Figura 5.6** – Informe de prevalencia de los componentes de la versión técnica comunicacional por unidad de la organización



**Figura 5.7** – Informe de procesos de comunicación promovidos



## **Resultados del segundo proyecto. Comunicación estratégica: indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples. Fase 2 (2015-2018)**

La segunda fase del proyecto buscó profundizar el proyecto anterior y se propuso 3 metas.

- 1) Desarrollar un sistema de indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples, incorporando las dimensiones ideológica y comunicacional e interrelacionar las tipologías de los indicadores de las dimensiones comunicacionales bajo estudio en el entorno de las estrategias de comunicación como algoritmos fluidos.
- 2) Desarrollar un *software* de indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples.
- 3) Escalar el sistema de medición de indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples en proyectos de ámbitos diversos.

Se logró un sistema para medir comunicación en el entorno de proyectos de comunicación estratégica. Además, se logró definir y validar una tipología de indicadores comunicacionales para la dimensión ideológica. Cada categoría de la tipología se estableció a partir de sus rasgos generales, respecto del tipo de encuentro que la sustenta: propósitos comunicacionales, recursos que dan cuenta de la intencionalidad de la operación simbólica y modalidades del vínculo intersubjetivo que se establecen en cada estrategia comunicacional (en el apartado Resultados de Proyecto 3 se incluye la versión vigente de las tipologías).

Se definieron cuatro informes de visualización correspondientes a esta dimensión:

- Conceptualizaciones por MS del proyecto
- Estructuras míticas por MS del proyecto
- Estereotipos identificados por MS del proyecto.
- Comparación de conceptualizaciones de las MS por componente de la VTC del proyecto.

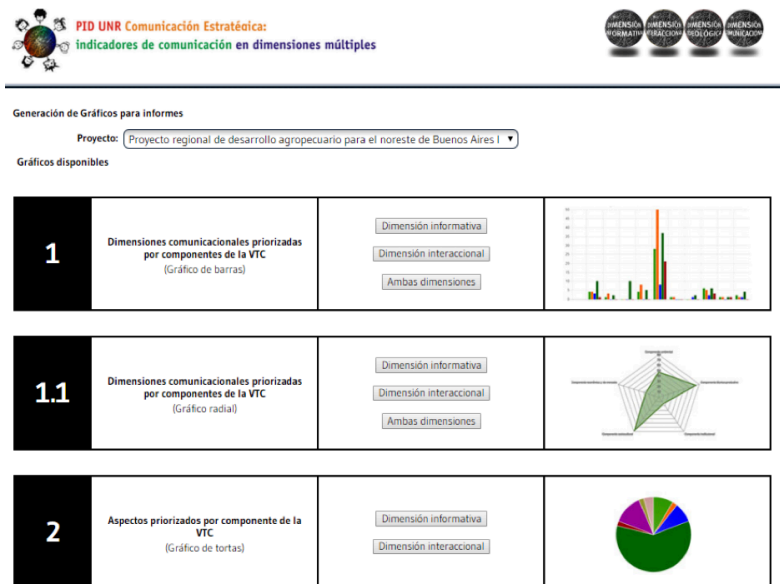
Se diseñó el Software IEC para las dimensiones bajo estudio. La plataforma alcanzó trece pantallas, algunas de las cuales están subdivididas en solapas:

- Acceso al sistema mediante usuario y contraseña con diferentes atribuciones
- Sindicación de usuario y pertenencia institucional
- Selección de dimensión comunicacional a trabajar
- Carga y edición de indicadores en la dimensión informativa, dimensión interaccional y dimensión ideológica
- Edición de componentes de la VTC, MS, instituciones o lugares
- Manual colaborativo del colectivo usuario
- Descarga de componentes y aspectos de la VTC
- Posibilidad de informar incidencias del usuario
- Generación de informes de visualización y descarga de base de datos

Adicionalmente, se reestructuraron indicadores comunicacionales para las dimensiones informativa e interaccional. Asimismo, se incorporaron diez tipos de informes autogenerados de visualización

por dimensión, mediante una API que no requería el procesamiento fuera del sistema. En la Figura 5.8, se muestra como quedó en esta etapa el área de informes de visualización.

**Figura 5.8** – Fragmento de pantalla de acceso a los informes autogenerados de visualización.



En esta etapa, se trabajó con 8 proyectos caso que se muestran en la Tabla 5.

**Tabla 5.2** – Casos bajo estudio en los que funcionó la plataforma *online* en el segundo proyecto

DENOMINACIÓN DEL PROYECTO	ALCANCE
Proyecto Específico Red de Comunicación Estratégica para la apicultura argentina	Nacional
Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario	Internacional
Proyecto Específico de Comunicación Estratégica en Lechería	Nacional
Colectivo de murgas de Rosario	Local
Proyecto Aportes para el crecimiento, la equidad y la sustentabilidad del territorio diversificado de los partidos costeros de San Pedro y Baradero	Regional
Programa Nacional para el Desarrollo y la Sustentabilidad de los Territorios	Nacional
Estrategia de comunicación institucional INTA Rafaela	Local
Desarrollo Agroforestal Sostenible de la provincia de Santa Fe	Regional



## Resultados del tercer proyecto. Visualización científica, tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y trabajo interdisciplinario en entornos de investigación enactiva en comunicación (2019 - 2022)

La tercera fase del proyecto se enfocó en explorar los aportes de la comunicación a la innovación, a partir de procesos de visualización como dispositivos comunicacionales en el entorno de equipos interdisciplinarios. Los tres objetivos que se propuso fueron los siguientes:

- 1) Diseñar estrategias de comunicación en al menos cuatro proyectos de distintos ámbitos y escalas.
- 2) Formular nodos de visualización como operación metodológica de IEC en el entorno de la ciencia colaborativa.
- 3) Validar proyectos caso mediante medición comunicacional en dimensiones múltiples.

Respecto de los objetivos 1 y 3, en esta etapa se trabajó en 10 proyectos caso de distinto ámbito como se señala en la Tabla 5.3.




**Tabla 5.3** – Casos bajo estudio en los que funcionó la plataforma *online* en el tercer proyecto.

TEMA	ORGANIZACIÓN	ÁMBITO
Eficiencia y sostenibilidad de la cría y recría vacuna	INTA	Argentina
Energías renovables participativas	Instituto de investigaciones en energía no convencional. Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (INNENCO CONICET)	Salta
Vivir y producir en el bosque chaqueño	Euroclima+	Argentina - Bolivia - Paraguay
Lechería colaborativa	INTA	Argentina
Innovación en formación universitaria	Universidad Nacional de Villa Mercedes (UnViMe)	Villa Mercedes (provincia de San Luis)
PIT Producciones intensivas en el norte bonaerense	INTA	Noreste bonaerense
Comunicación estratégica en el programa empleo verde	Municipalidad de Rafaela	Rafaela (Provincia de Santa Fe)
Abordaje comunicacional enactivo de la diversidad sexual	Instituto de Educación Secundaria 6053	Salta
Comunicación estratégica en el fútbol	Ekipo	Rosario (Provincia de Santa Fe)
Abordaje Integral del Periurbano de la Localidad de Arequito	INTA	Arequito (Provincia de Santa Fe)

En relación con los avances sobre visualización, se exploró en el marco de una beca del Consejo Interuniversitario Nacional. Se realizó un “análisis de distintas tradiciones de visualización científica: aportes al medir comunicación en dimensiones múltiples” (Bussi, 2021) con una encuesta a personas graduadas en las carreras de Ingeniería y Comunicación Social de la Universidad Nacional de Rosario. También, se recopilaron aplicaciones sobre diseño de gráficos y de infografías, además, se armó un repositorio de herramientas visuales.


Adicional a lo anterior, se definió, diseñó y aplicó una nueva paleta de colores con el objetivo de mejorar la interfaz visual gráfica del Software IEC, atendiendo a la multidimensionalidad comunicacional bajo estudio con las distintas tipologías de indicadores comunicacionales (Tabla 5.4).

**Tabla 5.4** – Paleta de colores para los informes autogenerados para las dimensiones informativa, interaccional e ideológica

 <b>Paleta de colores Software IEC</b>		 <b>Paleta de colores Software IEC</b>		 <b>Paleta de colores Software IEC</b>	
Color código		Color código		Color código	
#301b92		#fcbf31		#cc0000	
#683cb6		#f6ea38		#fa120a	
#9376cd		#fef69b		#ff8585	
#d1c3e7		#faf7e8			
#e8e9f6		#fee27f			
#9da9db		#e38d06			
#5b6bc1		#b17505			
#28358f		#9e540b			
#0c45a9		#6b4713			
#1976d3		#85310e			
#44a3fa		#eda04e			
#91c9fa		#d15b04			
#bbdef7		#4d280e			
#5eb0f2		#7b5b10			
#2196f4		#996007			
#0187d2		#cd7a02			
#00589b		#eeb22d			
#3848aa		#faeab7			
#7583ca		#fef9c2			
#c6cbe9		#fef170			
#eee8f6		#fed537			
#b399db					
#7c58c0					
#502da5					
#e42fb					

Asimismo, se avanzó con los informes de visualización de indicadores y con su implementación autogenerada en la plataforma digital. Además, se diseñaron los gráficos autogenerados correspondientes a los informes de visualización de la dimensión ideológica y se presentan dos ejemplos de proyectos caso bajo estudio en el año correspondiente a este informe (Figura 5.9 y 5.10).


**Figura 5.9** – Captura de pantalla ejemplo de los nuevos informes de visualización para dimensión ideológica (para conceptualizaciones).

Proyecto IEC INTA Lechero Conceptualizaciones al 25/06/2021								
Conceptualizaciones	Matrices Socioculturales (MS)							
	MS1	MS2	MS3	MS4	MS5	MS6	MS7	MS8
sojización- C1			X	X		X	X	X
informalidad- C2	X		X			X	X	X
<p>Referencias Términos:</p> <p>C1--la soja complementa a la lechería en la región. Ventajas: flujo de fondos mensual, pastoreo postcosecha de granos. "la agricultura ha traccionado a la lechería y hoy se hacen mejores pasturas" - Fecha de captura: 31/03/2021</p> <p>C2--"los precios y los márgenes no están sistematizados a nivel de la cadena láctea": falta de información analítica, falta de transparencia en la definición de precios de la cadena, altos impuestos, falta de una política alimentaria nacional. - Fecha de captura: 31/03/2021</p> <p>Referencias Matrices Socioculturales (MS):</p> <p>MS1--Los que trabajan para la innovación en la cadena</p> <p>MS2--Los que educan</p> <p>MS3--Los que producen</p> <p>MS4--Los que operan en el tambo</p> <p>MS5--Los que consumen</p> <p>MS6--Los que asesoran</p> <p>MS7--Los que definen políticas</p> <p>MS8--Los que comercializan e industrializan</p>								
			<a href="http://www.algoritmosfluidos.com.ar">www.algoritmosfluidos.com.ar</a>					

**Figura 5.10** – Captura de pantalla ejemplo de los nuevos informes de visualización para dimensión ideológica (para estructuras míticas y estereotipos)

Abordaje comunicacional enactivo de la diversidad sexual  
 Registro de los dispositivos ideológicos. Estructura mítica por MS al 12/09/2019

Usa carterita como las mujeres:  
 es puto



Matrices Socioculturales (MS)		MS1	MS2	MS3	MS4	MS5	MS6
4- Sociocultural	4.4 El contexto familiar, el desconocimiento o los prejuicios condicionan trabajar la diversidad sexual	↑	↑	↑	↑	↓	↑

**Referencias Matrices Socioculturales (MS):**  
 MS1->Les que educan  
 MS2->Les que hacen cumplir la normativa  
 MS3->Les que capacitan en diversidad  
 MS4->Les que adhieren a la ESI  
 MS5->Les que son indiferentes a la ESI  
 MS6->Les que hablan de diversidad

**SOFTWARE IEC** www.algoritmosfluidos.com.ar

Aunado a lo anterior, se avanzó con el ajuste de indicadores y sistema de carga de la dimensión informativa y se incluyeron las tipologías de indicadores vigentes para la dimensión informativa, dimensión interaccional y dimensión ideológica (Tabla 5.5, 5.6 y 5.7). Asimismo, se realizaron nuevas mejoras en la interfaz gráfica de la plataforma digital.

**Tabla 5.5** – Tipología de indicadores para la dimensión informativa



UNR • PID POL

**Visualización científica, TIC  
y trabajo interdisciplinario en IEC**

**TIPOLOGÍA DE INDICADORES COMUNICACIONALES PARA LA DIMENSIÓN INFORMATIVA**

Afiche
Anuncio publicitario
Artículo científico
Artículo periodístico
Boletín
Capítulo de libro
Folleto
Fotografía
Gacetilla
Historieta
Infografía
Libro
Manual
Objeto lúdico-didáctico
Obra de teatro
Otros
Poster científico
Producto audiovisual
Programa de radio
Producto sonoro
Revista
Sitio digital
Volante

**Tabla 5.6 – Tipología de indicadores para la dimensión interaccional**



**TIPOLOGÍA DE INDICADORES COMUNICACIONALES PARA LA DIMENSIÓN INTERACCIONAL**

Concurso
Conferencia
Conferencia de prensa
Congreso
Curso
Demostración
Disertación
Entrenamiento
Exposición
Foro
Grupo de intercambio digital
Intervención
Jornada
Lanzamiento
Panel
Reconocimiento
Reunión
Seminario
Simposio
Stand
Taller

**Tabla 5.7 – Tipología de indicadores para la dimensión ideológica**



**TIPOLOGÍA DE INDICADORES COMUNICACIONALES PARA LA DIMENSIÓN IDEOLÓGICA**

Conceptualizaciones
Estructuras míticas
Estereotipos

A continuación, se incluyen las definiciones de los indicadores de las tipologías que se ajustaron o redefinieron en la última fase del proyecto. Por falta de espacio no se incluyen las definiciones de todos los indicadores, pero están disponibles para su consulta en publicaciones anteriores (Massoni et al., 2017). La tabla 5.8 presenta los nuevos indicadores de la dimensión informativa y en la dimensión interaccional.

Tabla 5.8 – Nuevos indicadores en la dimensión informativa e interaccional

INDICADORES	DEFINICIONES
<b>DIMENSIÓN INFORMATIVA</b>	
<b>Publicación en redes sociales</b>	Posteo en cualquier formato y en cualquier plataforma acerca del proyecto u organización; por ejemplo, Facebook, Twitter, Instagram, WhatsApp, etc.
<b>Producto audiovisual</b>	Pieza de audio e imagen de cualquier duración acerca del proyecto u organización para ser compartida en diferentes entornos (TV, web, redes sociales, eventos, etc.). Puede ser o no periódica. Incluye micro, programa, video, videoclip, gif, etc.
<b>Producto sonoro</b>	Pieza de audio de cualquier duración acerca del proyecto u organización para ser compartida en diferentes entornos (radio, web, redes sociales, eventos, etc.). Puede ser o no periódica. Incluye micro, programa, canción, pieza musical, cortina, etc.
<b>Póster científico</b>	Es una comunicación científica que resume de forma accesible, mediante recursos gráficos, los procesos y resultados de una investigación (con tablas y figuras: fotografías, infografías, gráficos, ilustraciones, etc.). Está diseñado para ser presentado en un congreso y ser expuesto como un cartel.
<b>Infografía</b>	Producto de comunicación visual que presenta conjuntos de relaciones en órdenes superpuestos. Es una imagen explicativa que combina texto, ilustración, fotografía y diseño gráfico, para sintetizar información de cierta complejidad e importancia. Hay diferentes modelos, como diagramas, esquemas, mapas conceptuales, entre otros.
<b>Artículo científico</b>	Es una comunicación científica escrita publicada en una revista especializada. Puede ser sin referato o con referato (cuando ha sido evaluado por pares).
<b>Volante</b>	Es una pieza de comunicación visual con un mensaje breve y conciso, elaborado para ser distribuido a través de las redes sociales u otros medios. Puede o no ser periódico. También se lo denomina <i>flyer</i> .
<b>DIMENSIÓN INFORMATIVA</b>	
<b>Grupo de intercambio digital</b>	Es un espacio de intercambio digital en torno a una temática al que se ingresa por adhesión. En algunos casos puede incluir uno o varios moderadores y/o administradores. Algunos ejemplos son WhatsApp, Facebook, Telegram, foro, chat, etc.

Por último, se realizaron ajustes en el menú de inicio agrupando funcionalidades para mejorar la experiencia de navegación para quien utiliza el programa y se agregó la funcionalidad de duplicación de datos para partir de uno precargado.

## Algunos resultados destacados

En el contexto actual de hipermediatización de la vida cotidiana y la cultura la exploración de nuevas alternativas para los desafíos de la ciencia colaborativa es requerido construirse desde lo digital con un abordaje teórico y epistemológico específicamente comunicacional. Montado sobre la metaperspectiva de la comunicación estratégica enactiva (Massoni, 2003, 2007 y 2016), este trabajo constituye un aporte en esa dirección.

El *software* permite adecuaciones a las necesidades de cada proyecto caso que lo utiliza y los datos obtenidos son aptos para su uso e integración en otros programas, es decir que sus datos pueden ser leídos y editados en otras aplicaciones. Además, tanto los indicadores comunicacionales como los gráficos de visualización trabajan con archivos interoperables, que permiten a la comunidad usuaria integrar los resultados de la medición comunicacional en otros *softwares*, así como asegurar su correcto almacenamiento para diferentes usos en la organización que realiza la investigación enactiva en comunicación.

El proyecto se ocupó en todas sus fases de generar materiales de autoaprendizaje que acompañan recorridos autónomos de las personas usuarias; entre otros, se crearon los siguientes: manual de la comunidad, sistema de preguntas frecuentes, mesa de ayuda, videotutoriales. Mediante la operación de carga de indicadores comunicacionales, se va avanzando en la comprensión de cada uno de los procesos comunicacionales implicados en el registro de la información, la participación, la sensibilización y la enacción comunicacional (Massoni, 2003, 2007 y 2016) a medida que se avanza en la investigación. Si bien el código de programación no está disponibilizado, incluye componentes colaborativos para mejorar el software en los que las organizaciones usuarias pueden aportar recursos para seguir mejorando el desarrollo.

A continuación, se sistematizan en una tabla los principales resultados de cada una de las fases del PID. Los mismos han sido presentados en detalle en este apartado.

**Tabla 5.9 – Etapas de construcción del Software IEC**

VERSIÓN Y PERÍODO	LOGROS	NIVELES DE NAVEGACIÓN	PROYECTOS CASO QUE CARGARON EN EL SISTEMA
Versión 1 2011 - 2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición y validación de la tipología inicial de indicadores para la dimensión informativa</li> <li>Definición y validación de la tipología inicial de indicadores para la dimensión interaccional</li> <li>Carga en proyectos caso</li> <li>Diseño de informes de visualización básicos para las dimensiones informativa e interaccional</li> </ul>	8	8
Versión 2 2015 - 2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición y validación de la tipología inicial de indicadores para la dimensión ideológica</li> <li>Carga en proyectos caso</li> <li>Diseño de informes de visualización básicos para la dimensión ideológica</li> <li>Reestructuración de tipología de indicadores comunicacionales para la dimensión informativa e incorporación de nuevos indicadores</li> <li>Ajustes en las tipologías de indicadores para la dimensión interaccional e incorporación de nuevos indicadores</li> <li>Incorporación de las MS entre los parámetros de carga de indicadores</li> <li>Ajuste, diseño e implementación de informes autogenerados de visualización, hasta alcanzar los diez informe</li> <li>Incorporación de la carga de componentes y aspectos del problema de la VTC y habilitación de la descarga</li> <li>Desarrollo del manual colaborativo para el colectivo usuario del Software IEC</li> </ul>	13	5
Versión 3 2019 - 2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación del logo Software IEC y despliegue de la identidad visual en las piezas</li> <li>Diseño de informes de visualización para medición de indicadores comunicacionales de la dimensión ideológica</li> <li>Renovación total de la interfaz con actualización de diseño</li> <li>Utilización de código de colores para los gráficos (azul para dimensión informativa, amarillo para dimensión interaccional, rojo para dimensión ideológica y verde para dimensión comunicacional)</li> <li>Optimización del uso de los datos en crudo, salidas en tablas y funcionalidades para la carga (como duplicación de indicador)</li> </ul>	17	11



**Tabla 5.10** – Proyectos caso que trabajaron en el maquetado del software

PROYECTOS CASO	DIMENSIÓN QUE CARGÓ		
	Informativa	Interaccional	Ideológica
Abordaje comunicacional enactivo de la diversidad sexual			x
Abordaje integral del periurbano de la localidad de Arequito	x		
Comunicación estratégica en el programa empleo verde	x		
Comunicación estratégica en el fútbol	x	x	
Eficiencia y sostenibilidad de la cría y recría vacuna			
Ambiente y Energías Renovables	x		
INTA Lechero	x	x	x
PIT Producciones intensivas del norte bonaerense	x	x	
UNVIMe	x	x	
Vivir y producir en el bosque chaqueño	x	x	
Proyecto urbano cultural colectivo de murgas en Rosario	x		
Escuela de Comunicación Estratégica	x	x	
Proyecto regional agroforestal para el norte de Santa Fe	x	x	
Programa Nacional para el Desarrollo y la Sustentabilidad de los Territorios	x	x	
Programa nacional de lechería	x	x	x
Proyecto regional de desarrollo agropecuario para el noreste de Buenos Aires I	x	x	
Programa nacional de apicultura	x	x	

Algunos de estos proyectos casos cuentan con artículos científicos que describen la utilización del Software IEC para la medición comunicacional (ver listado al final del capítulo).

Con la primera versión de la plataforma de indicadores comunicacionales, se creó la base de datos de medición con la que se comenzó a trabajar en distintos proyectos caso. El objetivo fue validar las tipologías de indicadores para las distintas dimensiones de la comunicación bajo estudio y construir una interfaz amigable de intercambio con quien la utiliza. Dicha interfaz está disponible en el siguiente enlace: [www.algoritmosfluidos.com.ar](http://www.algoritmosfluidos.com.ar). El sistema recopila la información que las personas usuarias van ingresando, devuelve los datos según los indicadores comunicacionales bajo estudio y permite carga en una o varias dimensiones de la comunicación.

Luego, en la segunda versión, se propusieron como objetivos interrelacionar las tipologías de los indicadores de las dimensiones comunicacionales bajo estudio y mejorar su usabilidad en lo relativo a la interfaz gráfica e interactividad *online* de los informes de la medición.

Por último, la tercera versión propuso como objetivo formular nodos de visualización como operación metodológica de IEC, en el entorno de la ciencia colaborativa. En ese sentido, se dieron los primeros pasos en la construcción de la interfaz y el escalamiento de carga de datos. Se hicieron mejoras significativas en los gráficos, a través de la codificación de colores para distinguir dimensiones de la comunicación y se diseñaron tipos de informes para la dimensión ideológica.

En el testimonio de coordinadores y comunicadores de todos los proyectos caso bajo estudio en este PID, se destacan los siguientes aportes de la metodología:

- La incorporación de la IEC en los proyectos abre a la complejidad del registro comunicacional.
- El involucramiento de la persona comunicadora desde el comienzo del proyecto habilita otro tipo de ejercicio y apropiación del aporte de la comunicación por parte de los equipos interdisciplinarios.
- La flexibilidad de las técnicas, instrumentos y herramientas de la IEC, aún en los casos en que no se han realizado todos los pasos de la metodología, son aportes superadores frente a las formas tradicionales de investigación comunicacional.
- La visión más sistémica del problema y la integralidad del enfoque metodológico.

El *software* permite la visualización de procesos comunicacionales diferenciados a partir del registro de indicadores de cada una de las dimensiones de la comunicación bajo estudio. A su vez, este examen de lo comunicacional –y no de lo comunicativo– ofrece, gracias a los nodos de visualización (Massoni y Bussi, 2021), nuevos dispositivos comunicacionales que facilitan el análisis e interpretación para investigadores de otras disciplinas o sin formación en comunicación.

Se destaca que es un desarrollo diseñado desde una epistemología específicamente comunicacional (Massoni, 2018), para el despliegue de estrategias de CEE en cualquier ámbito de aplicación. En este marco, lo digital no solo es vigilancia, rebasa la minería de datos y otros registros de control; se disponibiliza una herramienta digital para la investigación inter y transdisciplinar desde una teoría y una metodología específicamente comunicacional.

Un ejemplo de lo anterior son las infografías wiki, diseñadas para ser realizadas al final de la aplicación de cada fase del plan operativo de una IEC. Estas proveen un flujo de aspectos destacados que han sido seleccionados como reconocimientos relevantes desde los saberes existentes en la organización con vistas a la reconfiguración de las actuales vinculaciones con el problema. Hace visible el impacto del cambio social conversacional, es decir de la transformación comunicacional que propone la teoría de la CEE (Massoni, 2003) en los territorios sin requerir habilidades expertas ni conocimientos sobre lenguajes de programación, lo cual resulta especialmente relevante en equipos de investigación inter y transdisciplinarios.

Para el futuro sería importante realizar el desarrollo del *software* para que se ejecute no solo en la web y en las computadoras de escritorio, sino también en dispositivos móviles. Asimismo, que el mantenimiento y actualización del *software* o de sus requerimientos, se adapten a las renovaciones constantes que el ecosistema digital exige.

## Referencias Bibliográficas

- Bussi, M. (2021). *Análisis de distintas tradiciones de visualización científica: aportes al medir comunicación en dimensiones múltiples*. Consejo Interuniversitario Nacional-UNR.
- De Sousa Santos, B. (2014). *Epistemologías del sur. Perspectivas*. Akal.
- Escobar, A. (2012). Cultura y diferencia: la ontología política del campo de Cultura y Desarrollo. *Wale'keru. Revista de investigación en cultura y desarrollo*, (2), 7-16. <http://hdl.handle.net/10256/7724>
- Massoni, S. (1990). *La comunicación como herramienta estratégica*. Pergamino: INTA-Universidad Nacional de Rosario.
- Massoni, S. (2003). *Estrategias de Comunicación Social* [Tesis de Doctorado, Universidad de Buenos Aires].
- Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo Sapiens Ediciones.

- Massoni, S. (2013). *Metodologías de la Comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Homo Sapiens Ediciones.
- Massoni, S. (2016). *Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires*. Ediciones Ciespal.
- Massoni, S. (2018). Investigación enactiva en comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, (28), 82-93.  
[https://drive.google.com/file/d/1FPkMaF35l4Yo5JRLXdQU\\_uWEC1ak0lvR/view](https://drive.google.com/file/d/1FPkMaF35l4Yo5JRLXdQU_uWEC1ak0lvR/view)
- Massoni, S. (2019). Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva e Investigación Enactiva en Comunicación: aportes desde Latinoamérica a la democratización de la vida cotidiana. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, (141), 237-256. <https://revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/4074>
- Massoni, S. y Bussi, M. (2022). Guía IEC. Comunicación Estratégica Enactiva: la ciencia de la articulación. Rosario: Enactiva Comunicación Ediciones. 2ª Ed. ampliada.
- Massoni, S. y Bussi, M. (2021) E-ciencia e interdisciplina: nodos de visualización como aporte al medir comunicación en IEC. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, (36), 59-72.  
[https://drive.google.com/file/d/1Go9yFAPSMaKkApcG9\\_xgNe1M\\_zQlh1MI/view](https://drive.google.com/file/d/1Go9yFAPSMaKkApcG9_xgNe1M_zQlh1MI/view)
- Massoni, S., Piola, M., Mascotti, M., Margherit, L., Spagnolo, J., Gerson, E., y Menarvino, B. (2017). *Medir la comunicación desde lo vivo. Indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples*. UNR Editora.
- Massoni, S., Menarvino, B. y Piola, M. (2014). Plataforma online para el registro y operación de estrategias comunicacionales. *Revista QUESTION*, 1 (41), 217-233.  
<https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/2073>
- Morin, E. (1977). *El método. La naturaleza de la naturaleza*. Editions du Seuil.

## Anexo

### Listado de proyectos casos registrados en publicaciones científicas o presentaciones en congresos

- Proyecto caso "Ambiente y Energías Renovables"  
Binda Galindez, C. (2019). Comunicación estratégica de eventos climáticos extremos en Salta. *Revista del Cisen Tramas/ Maepova*, 7 (1), 37-50. <https://doaj.org/article/6e7a2b0e03c04c51b5f863e036d65e08>
- Proyecto caso "PIT Producciones intensivas del norte bonaerense"  
Piola, M., Mascotti, M., y Hansen, L. (2022). *Un mapa para navegar la innovación territorial desde la comunicación*. INTA EEA San Pedro. <http://hdl.handle.net/20.500.12123/11832>
- Proyecto caso "Vivir y producir en el bosque chaqueño"  
Mascotti, M. y Piola, M. (10-13 de noviembre de 2020). *La Investigación Enactiva Comunicacional (IEC) como alternativa metodológica para abordar la gobernanza, la gestión del conocimiento, la participación y el impacto en un proyecto de cambio climático*. 3er. Congreso Internacional del Gran Chaco Americano.  
<http://hdl.handle.net/20.500.12123/8355>

Proyecto caso "Proyecto regional de desarrollo agropecuario para el noreste de Buenos Aires I"

Piola, M., y Mascotti, M. (2019). Estrategia comunicacional de un proyecto territorial. La Investigación Enactiva Comunicacional (IEC) en el INTA, caso San Pedro-Baradero. *RevCom*, (8), e007.  
<https://doi.org/10.24215/2451-7836e007>

Proyecto caso "Proyecto regional agroforestal para el norte de Santa Fe"

Massoni, S. y Margherit, L. (2016). Despliegue, seguimiento y evaluación de la estrategia comunicacional de un proyecto agroforestal mediante metodología de investigación enactiva en comunicación en Bartolacci, F. (coord), *Memorias del XII Congreso Nacional y V Internacional Sobre Democracia: la democracia por venir: elecciones, nuevos sujetos políticos, desigualdades, globalización*. UNR Editora.  
<https://es.scribd.com/document/334944925/14-Ambiente-y-Cs-Soc-2016>

Proyecto caso "Programa nacional de lechería"

Massoni, S. y Mascotti, M. (Eds.). (2013). *La comunicación del INTA lechero. Investigación para el encuentro sociocultural*. Ediciones INTA 2013.

Mascotti, M. (2013). *Comunicación estratégica en lechería. Programa de ámbito Nacional Leches. Producción técnico-científica de proyectos, cartera 2006-2009*. Ediciones INTA <https://inta.gob.ar/proyectos/PNLEC-071102>.

Massoni, S., Mascotti, M. y Spagnolo, J. (7-9 de noviembre de 2012). *Comunicación estratégica en lechería. Comunicación para la innovación*. XVI Jornadas nacionales de extensión rural y VIII del Mercosur, Concordia, Entre Ríos.  
[http://www.aader.org.ar/XVI\\_jornada/trabajos/archivos/2012/054\\_trabajo\\_atm\\_massoni.pdf](http://www.aader.org.ar/XVI_jornada/trabajos/archivos/2012/054_trabajo_atm_massoni.pdf)

Proyecto caso "Programa nacional de apicultura"

Margherit, L., Barreto, J. y Massoni, S. (7-9 de noviembre de 2012). *Comunicación estratégica para la transformación del sector apícola argentino*. XVI Jornadas nacionales de extensión rural y VIII del Mercosur, Concordia, Entre Ríos. [http://aader.org.ar/XVI\\_jornada/trabajos/archivos/2012/053\\_trabajo\\_atm\\_barreto.pdf](http://aader.org.ar/XVI_jornada/trabajos/archivos/2012/053_trabajo_atm_barreto.pdf)

# PROPUESTAS METODOLÓGICAS PARA EVALUAR LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DIGITAL

Rebeca-Illiana Arévalo-Martínez  
Rogelio Del Prado Flores

## **Introducción**

Una organización se distingue por estar conformada por un grupo de personas que comparten una serie de necesidades, expectativas y visiones, por lo que tienen en común la necesidad de integrarse para llegar a un objetivo o meta deseada; además, saben que requieren la aportación constante de cada integrante. En este sentido, la organización se genera a partir de la vinculación de personas que comparten una visión de futuro y el deseo de formar una comunidad (Llano, 1997), donde se respeta por igual a cada integrante, se comulga con valores y se coincide con aspectos claves para la convivencia, como creencias y actitudes (García y Dolan, 1997); todo lo anterior, al tiempo que se busca el bienestar de quienes conforman la comunidad (Sánchez-García, 2016). Sin embargo, es importante destacar que la esencia de la integración de esta comunidad, llamada organización, está en la comunicación, sin la cual no es posible entender su existencia ni su permanencia en el tiempo. La idea de una organización conformada por personas implica recuperar nociones fundamentales para la realización de la comunicación, tales como responsabilidad, sentido de trascendencia, bien común, entre otras. Las diferentes experiencias son una riqueza que complementa la comunidad de personas, si hay mecanismos adecuados para el diálogo. Así, la comunicación abierta juega un papel fundamental en la constitución de una organización. Es como el hilo que une las piezas, la clave para que el sistema funcione se llama comunicación.

El objetivo de este capítulo es presentar una reflexión sobre el papel nodal de la comunicación como elemento constitutivo de la organización en el ámbito digital, así como las categorías que

permiten su medición a la luz de diseños metodológicos previos. Dichos diseños son la teoría del lenguaje como acto performativo (Austin, 1991), la estructura del lenguaje (Lacan, 2003; Watzlawick et al., 2011) que genera presencia, la interacción en el ámbito interpersonal (Garza, 2009), la medición de identidad, imagen y reputación en el ámbito digital (Arévalo, 2014), la interacción en la comunicación organizacional digital y el liderazgo en la comunicación organizacional digital (Arévalo, 2019; Arévalo y Del Prado, 2021). Al final de esta reflexión, se integra la visión ética y la importancia de la centralidad de la persona en la comunicación organizacional digital por ser elementos que tanto posibilitan la creación de comunidad como propician el contexto necesario para generar una verdadera participación.

## La organización y la comunicación desde el lenguaje

Desde el punto de vista de la epistemología sistémica, la organización es un grupo de componentes, denominados subsistemas, que dependen unos de otros para funcionar. Su relación es inherente a su existencia misma y el resultado de la suma de cada uno de ellos es mayor que lo que podrían aportar por separado a la organización. Este enfoque sistémico que define la organización como abierta con diversos factores que la afectan, tanto internos como externos (Katz y Kahn, 1966), permite comprender la función articuladora de la comunicación y que esta genera el equilibrio necesario para la estabilidad y control de la organización. El engranaje de los subsistemas, al interior de la organización, y el vínculo que se establece entre esta y los agentes con los que debe interactuar, al exterior, requieren sin duda de la epistemología sistémica de la comunicación para su misma existencia. Por lo tanto, la comunicación es un elemento constitutivo de la propia organización, dado que se convierte en un elemento que permite comprender la forma en la que este sistema no solo se integra como microsistema, sino que opera y evoluciona para adaptarse continuamente a un contexto o macrosistema social, todo con base en la vinculación de valores (Kotler et al., 2011).

Cabe señalar que, para fines de la Facultad de Comunicación de la Universidad Anáhuac México, y desde su Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA), cuando se habla de organizaciones se hace referencia a instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil, así como micro, pequeñas, medianas y grandes empresas del sector privado, además de instituciones y organismos a nivel nacional, regional o internacional (Arévalo, 2021, p. 18).

Ahora bien, la organización no puede entenderse sin considerar que se trata de la suma de personas que, articuladas por la comunicación, desempeñan distintas funciones, asumen diversos roles, producen un sinnúmero de resultados y crean relaciones interpersonales que les permiten dar vida a esta comunidad. Asimismo, la persona con su esencia y estructura ontológica se relaciona con otras personas para participar y construir esta comunidad, llamada organización (Wojtyła, 1990). Es decir, el sistema toma forma funcional porque reúne personas comprometidas con la participación y colaboración entorno a un fin común, quienes reconocen que su interdependencia es necesaria para formar los eslabones que le dan vida a la organización; todo ello a través de la comunicación, que pone en común los valores, las políticas y las reglas necesarias para la convivencia, la interacción y la comunidad. La participación coordinada permite la realización de las personas y de la organización. Se habla de una trascendencia horizontal y vertical de la organización (Wojtyła, 1990). Se trata de una trascendencia vertical en sentido histórico, al recuperar elementos del pasado en tensión con el futuro, y de una trascendencia horizontal en la medida que es capaz de generar vínculos con un mayor número de personas. La filosofía organizacional justamente reúne e integra estos eslabones a través

de la declaración de la razón de ser de la comunidad (misión), su meta a futuro (visión) y sus valores compartidos (García y Dolan, 1997).

Otra forma de abordar la estructura compleja de una organización es desde la teoría de Luhmann (2009). Este autor logró integrar la ética y la política de Aristóteles en una disciplina, al preguntarse ¿cómo es posible el orden social? (Luhmann, 2009). La ética estudia las formas racionales para lograr una vida plena, a través de las virtudes. Para Aristóteles, el saber basado en la prudencia es la base que le da sentido a las demás actividades del hombre. La política, por otra parte, estudia la forma de construir una comunidad política, a partir de analizar las diferentes formas de gobierno. La teoría de Luhmann analiza las condiciones de integración de la sociedad, a partir de interrogarse por la interacción coordinada entre ética y política (Luhmann 2009). Tal teoría sobre la interacción se inscribe dentro del funcionalismo, pues permite desarrollar las bases teóricas y las formas posibles de realización de una organización. Sin embargo, las visiones funcionalista y sistémica de la comunicación y de las organizaciones son en sí mismas limitadas para comprender la complejidad de una comunidad de personas. Además, habría que incorporar la estructura del lenguaje para acercarse a la dimensión trascendente que está en juego en una comunidad de personas. El lenguaje no solo se reduce al dinamismo de la comunicación, implica elementos que entrelazan a las personas y que no se ajustan solo al contexto y al presente de la organización. La herencia, la cultura y valores religiosos están entrelazados con el lenguaje. Al hablar, la persona incorpora elementos simbólicos que permiten hacer puente con la humanidad. No es la función sistémica la que garantiza la humanización de la organización, sino la participación en el horizonte de valores que unen a las personas de todos los tiempos.

En este sentido, poner en común significa no solo compartir creencias y valores, o tener una visión compartida del resultado o meta a alcanzar, sino la posibilidad de decodificar y de analizar de la misma manera los discursos generales que le dan sentido a la comunicación de una organización (Lacan, 2003). Dichos discursos estructuran el macrosistema simbólico y lo justifican, dan sentido o validan la participación del sistema llamado organización y de quienes integran la comunidad, que le dan vida a los diversos subsistemas que la conforman. De esta forma, la organización hace suyos los elementos del discurso general de la sociedad mediante análisis para conformar su identidad y poder integrar a su alrededor a las personas que la componen. De esta forma, la comunicación en las organizaciones establece imaginarios simbólicos para la identificación e integración de quienes pertenecen a ella. Por otro lado, la complejidad de la organización implica considerar los vínculos con el discurso de la ciencia que circula en la sociedad moderna; de forma concreta la organización recupera la noción científica de la división de funciones como aspecto que permite, de manera conceptual, entender las diversas realidades en las que están insertas las organizaciones. El carácter funcional de la científicidad moderna de una organización puede entenderse en el sentido pragmático de conseguir los resultados deseados que representan un bien para la comunidad de personas. Así, la noción de la suma de funciones como herencia del discurso científico, es una forma de comprender la comunicación aplicable al ámbito organizacional (Watzlawick et al., 2011).

El lenguaje tiene varias dimensiones que interactúan entre sí. El lenguaje, el habla y la comunicación están entrelazados, pero se distinguen. El lenguaje es la estructura que antecede a las personas, y las organizaciones. El pensamiento se reproduce en el lenguaje. La comunicación en sí misma aglutina elementos simbólicos y reales, une a las personas y les da sentido a sus deseos, a través de lazos sociales (Lacan, 2003). Esto hace posible la existencia misma de la organización, al darle coherencia y consistencia. Ahora bien, la comunicación va más allá de describir situaciones del mundo, con la comunicación también se realizan cosas. En principio, la organización se constituye mediante la dimensión pragmática del discurso, que John Langshaw Austin (1991) denominaba actos del habla. El habla comprende actos estructurados de forma diferenciada. Para Austin, cuando se

describen situaciones se trata de actos constatativos, mientras que cuando se hacen cosas con el habla se trata de actos realizativos o performativos. Los actos constatativos del habla permiten la evaluación y el análisis para considerar el grado de veracidad o falsedad de lo descrito. En cambio, los actos realizativos no son verdaderos ni falsos. Sin embargo, Austin modificó su comprensión con apoyo de la lingüística de los actos del habla e introdujo la distinción entre el acto locucionario, el ilocucionario y el perlocucionario. El acto locucionario se encuentra acotado a lo que se ha dicho, lo que se ha enunciado o lo que se ha descrito, es el solo acto de descripción del estado que guarda alguna situación o hecho. El ilocucionario se refiere a la fuerza del acto de hablar. El ilocucionario radica en la intención, objetivo o propósito implícito en el acto del habla. Esta dimensión alude a la intencionalidad que tiene el lenguaje al ser emitido y que busca lograr un efecto particular. La dimensión perlocucionaria radica en la comprensión de los efectos de los actos del habla. En este sentido, la organización nace a partir del uso del lenguaje, a través de tres tipos de actos: 1) como un acto locucionario, en tanto apoya la definición de funciones entre sus colaboradores o las solicitudes de acciones y la emisión de mensajes claros hacia sus interlocutores, 2) como un acto ilocucionario al tomar mayor fuerza en el mensaje, según se requiera en ciertos momentos por la relevancia de lo que se ordena, advierte o sobre lo que se desea obtener algún compromiso en la contraparte y 3) como un acto perlocucionario cuando busca producir efectos precisos a través del lenguaje, es decir, busca persuadir, sorprender o incluso confundir a sus receptores. En este sentido, la organización toma forma, adquiere una determinada personalidad y cumple con determinado rol en la sociedad. Lo anterior, solo se cumple cuando la organización hace uso de un acto del habla particular, el contexto en el que esto sucede es el apropiado o adecuado y sus interlocutores responden conforme lo requerido.

Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional digital puede medirse, analizarse y evaluarse en términos de su capacidad para lograr dicho acto locucionario, ilocucionario o perlocucionario; es decir, en tanto se puede identificar la emisión de mensajes, la búsqueda de compromiso o la producción de efectos visibles en la audiencia, público o personas usuarias de la plataforma estudiada, aspecto que se detalla en términos de categorías de análisis y medición en el siguiente apartado.

## **La comunicación organizacional digital**

Como se ha dicho hasta ahora, las organizaciones, vistas como sistemas y comunidades de personas, son posibles gracias a la comunicación. Esto trasciende el ámbito analógico, pues también sucede en el digital, donde las organizaciones requieren, de igual manera, comunicarse con diversos actores, según su tipología, necesidades, objetivos y visión. No obstante, en este terreno la comunicación se enfrenta con algunos obstáculos, como el exceso de información, la falta de veracidad, la inmediatez y la falta de una alfabetización mediática. Esta última es la que faculta a las personas usuarias, entendidas como los públicos receptores de los mensajes y quienes interactúan en el ámbito digital, para discernir la veracidad de la información que reciben y la acción que deben tomar al respecto. Por esto, las organizaciones, en su comunicación digital, deben ser altamente responsables y contribuir a crear de manera continua el camino hacia audiencias o personas usuarias cada vez más activas y corresponsables de su desarrollo.

Así, la comunicación organizacional digital se define como el proceso que busca la interacción entre la organización y sus grupos de interés en las distintas plataformas o redes sociodigitales basadas en Internet con el fin de hacerla más efectiva en el logro de sus resultados, al tiempo que de manera ética y socialmente responsable impacta de manera positiva a la sociedad. Es decir, la comunicación



organizacional digital hace posible entrelazar la organización con sus interlocutores, a partir de la ética y las virtudes, con base en los objetivos que se persigan, igual que en el mundo análogo. La principal diferencia es que la digital utiliza otras plataformas, puede comunicarse de manera simultánea e, incluso, con distintos lenguajes (Herrera y Arévalo, 2014). Sin embargo, cada organización define el alcance de su comunicación digital, ya que puede buscar tener únicamente presencia (contar con canales de comunicación digital en distintos formatos), tener calidad (comunicación clara, ética, relevante, oportuna y con un alcance e impacto definido) o involucrarse en distintos niveles, desde la proximidad hasta la colaboración con sus seguidores, pasando por el monitoreo de líderes de opinión y la generación de espacios para el diálogo (Arévalo y Rebeil, 2017). Estas categorías de análisis para Facebook y Twitter se encuentran en la Tabla 6.1.

**Tabla 6.1** – Categorías de análisis para redes sociales digitales organizacionales

CATEGORÍA	VARIABLE	DEFINICIÓN OPERACIONAL	
		Twitter	Interaccional
Uso e interacción	Presencia (seguidores)	Población usuaria de Twitter que decide seguir a la organización y recibe los tweets publicados	Personas que otorgan un me gusta o <i>like</i> a la página de Facebook de la organización y con ello reciben sus actualizaciones
	Siguiendo a...	Población usuaria de Twitter que la organización sigue	No aplica
	Alcance	Número total de <i>tweets</i> emitidos por la cuenta de la organización	No aplica
Uso e interacción	Oportunidad	Número de <i>tweets</i> publicados por día	Número de publicaciones por día
	Distribución	Tiempo transcurrido entre publicaciones por día	Tiempo transcurrido entre publicaciones por día
	Impacto	Número de <i>retweets</i> por día	Número de publicaciones compartidas por día
	Información llamativa	Número de <i>likes</i> o me gusta por día	Número de <i>likes</i> o me gusta por día
	Mensaje comprensible	Porcentaje de cumplimiento de reglas gramaticales y ortográficas en sus mensajes	Porcentaje de cumplimiento de reglas gramaticales y ortográficas en sus mensajes.
	Relevancia	Contenidos útiles para la organización o para la población usuaria.	Contenidos útiles para la organización o para las personas usuarias.
Involucramiento	Proximidad	Personalización de la información, conforme con parámetros de tiempo.	
	Monitoreo	Seguimiento a interlocutores y líderes de opinión, según parámetros de efectividad.	
	Conexión	Conversaciones con distintas personas usuarias para generar diálogo, de acuerdo con parámetros de efectividad.	
	Colaboración	Cantidad de mensajes orientados a tareas en común en beneficio de la comunidad.	

Fuente: Elaboración propia, con base en Arévalo-Martínez y Rebeil (2017, p. 30-31); Arévalo-Martínez y Del Prado, 2021a; Arévalo-Martínez y Del Prado (2021b); Arévalo-Martínez, Del Prado y Góngora (2021c).

A partir de las categorías de análisis detalladas en la Tabla 1, es posible identificar el nivel de la comunicación digital de una organización y, con ello, definir estrategias y acciones encaminadas a mejorar ya sea su calidad, su interacción o su involucramiento. Cabe destacar que, en el ámbito de la comunicación organizacional digital, es fundamental el apego a la ética, basada en valores y, principalmente, en el respeto a la dignidad de la persona (Del Prado, 2018). Lo anterior, más aún cuando se trata de canales como las redes sociodigitales, por el alcance y penetración que tienen entre las personas usuarias (Del Prado, 2014). Sobre la interacción en el ámbito digital, se ha investigado continuamente en redes sociodigitales (Sánchez y Pinochet, 2017). De estas, en especial, se ha explorado el análisis de contenido (Almansa-Martínez y Fernández-Torres, 2011) y la influencia en la Zpersona usuaria (Lara-Navarra et al., 2018).

Sin embargo, la comunicación organizacional digital propuesta enfatiza la necesidad de trascender la interacción y la influencia del contenido en pro de la colaboración y el involucramiento de la organización con sus seguidores. No basta con contabilizar y establecer tendencias en la interacción a partir de los datos cuantitativos que ofrecen las redes sociodigitales, sino que se requiere un análisis cualitativo de la interacción y sus contenidos (en el caso de los comentarios) para poder analizar y comprender las causas últimas de la interacción, las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de las personas interlocutoras en un momento determinado. Esto permitirá establecer estrategias que lleven a la organización a generar espacios de verdadera colaboración para el bien común. Justamente en este análisis cualitativo de la interacción es donde se aplican las categorías de Austin (1991) sobre los actos del habla, al identificar en el involucramiento si se trata de actos constatativos (también llamados locucionarios) o realizativos (también llamados ilocucionarios), particularmente al analizar los niveles de conexión y colaboración. Si la organización sólo describe situaciones se trata de actos constatativos (locucionarios), pero si la organización hace cosas con lo que habla entonces se consideran actos realizativos (ilocucionarios). El impacto que tienen en el involucramiento cada uno de estos dos tipos de actos del habla es diferenciado y constituye parte de la discusión que debe realizarse en las investigaciones.

La suma de los tres aspectos (presencia, calidad e involucramiento) es resultado de una planeación estratégica y hará que la comunicación digital sea más sólida y, por tanto, de mayor valor para la organización. Asimismo, aportarán en la conformación ética de una comunidad digital de personas, que den vida a la cultura organizacional *online*, generen lazos de solidaridad y colaboración, cuyas acciones construyan valor para cada participante. El bienestar y la transformación social es posible si la comunicación digital organizacional logra establecer lazos duraderos entre los actores relacionados. Con ello, se pueden iniciar nuevas rutas de actuación conjunta que no atiendan únicamente a las necesidades u objetivos organizacionales, sino a la satisfacción de las necesidades individuales de quienes la conforman, tanto interna como externamente. Esta nueva forma de comunicación de amplio alcance le permite a la organización tener mucha mayor relación con diferentes actores; pero implica, también, mantener su compromiso con la actuación ética, responsable y solidaria (Carroll, 1991). Solo bajo una óptica de colaboración estrecha, conjunta, incluyente, verdadera y continua será posible lograr trascender a la comunicación de un ámbito funcionalista, bajo la lógica del poder y del capitalismo, hacia un ámbito personalista para el bien común.

## Identidad, imagen y reputación organizacional en el ámbito digital

En el ámbito de la comunicación organizacional digital, es fundamental la imagen que se presenta en plataformas, sitios web, redes sociales digitales y cualquier otro espacio en Internet. En ese sentido, se deben crear vínculos sólidos que permitan generar impactos positivos entre seguidores, pues, en el largo plazo, dicho vínculos pueden reflejarse en los resultados. Este planteamiento retoma bases teóricas de los orígenes de las relaciones públicas, en el sentido de que busca la aceptación de los públicos relacionados con la organización y su entendimiento (Wilcox y Cameron, 2010). Asimismo, genera planes estratégicos que mantienen la necesidad de mostrar su contribución económica a la organización a partir de la comunicación y las relaciones públicas –como ya se decía desde hace casi cuatro décadas (Grunig y Hunt, 1984)–, a partir de la gestión de recursos simbólicos y la comunicación entre las personas que conforman la organización tanto a lo interno como a lo externo. Es ahí donde se identifica la necesidad de crear percepciones positivas hacia fuera, con los grupos de interés. Con esto, se conforma la reputación de la organización (Grunig, 1992), aunado a las concepciones de responsabilidad social organizacional o responsabilidad social empresarial/corporativa que se han ido agregando en el tiempo.

Otro aspecto de la comunicación organizacional digital es que debe impulsar la competitividad. Asimismo, gracias a la posibilidad de adaptarse rápidamente a los cambios, tiene una mayor posibilidad de generar relaciones fructíferas con sus seguidores y sin limitaciones por el espacio, en cuanto a alcance. Sin embargo, también, exige una respuesta inmediata y atención a las exigencias del entorno. La reputación que se logra cuando se tiene una identidad e imagen consolidada en el tiempo es resultado de la comunicación con un alto nivel de efectividad (Villafañe, 2004), lo cual en el ámbito digital sigue siendo vigente. En este sentido, en la comunicación organizacional digital se puede evaluar la reputación si se consideran las siguientes categorías propuestas por Villafañe (2004):

- Cumplimiento de los valores de la cultura organizacional (sólida dimensión axiológica).
- Mostrar acciones de la organización de manera comprometida (cumplimiento de compromisos).
- Acciones que vayan más allá de lo obligatorio (proactividad en la gestión reputacional).

Con base en lo anterior, la propuesta de medición se presenta en la Tabla 2. En el ámbito de la comunicación organizacional digital, la manera de tener control sobre la identidad, imagen y reputación consiste en la evaluación continua de los mensajes y las acciones, así como en la definición de las mejoras requeridas, a partir de la evaluación.

**Tabla 6.2** – Categorías de análisis de imagen y reputación en la comunicación organizacional digital

<b>IMAGEN</b>	Notoriedad	Presencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de seguidores</li> <li>• Número de personas usuarias siguiendo</li> <li>• Número de tweets de la cuenta</li> </ul>
		Interacción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De la organización con las personas usuarias</li> <li>• De las personas usuarias con la organización</li> </ul>
	Perfil	Mensajes positivos y negativos de la organización	
<b>REPUTACIÓN</b>	Sólida dimensión axiológica	Publicaciones que muestran acciones relacionadas con los valores de su cultura organizacional	
	Comportamiento comprometido	Publicaciones que muestran acciones de compromiso con sus grupos de interés, más allá de su relación intrínseca	
	Proactividad en la gestión organizacional	Publicaciones que muestran acciones de compromiso social, más allá de sus grupos de interés	

Fuente: Elaboración propia con base en Arévalo-Martínez (2014, p. 111); Arévalo-Martínez et al. (2018); Arévalo-Martínez y Del Prado (2021a); Arévalo-Martínez y Del Prado, (2021b).

En el caso de la reputación, en la categoría de sólida dimensión axiológica se revisan actos del habla constatativos (locucionarios) porque se trata de enunciados descriptivos de sus valores. En el caso de las categorías de comportamiento comprometido y de proactividad en la gestión organizacional se analizan los actos del habla realizativos o ilocucionarios, dado que se trata de lo que la organización hace con lo que habla. La evaluación continua de estas categorías presentadas en la Tabla 2 permite que la organización identifique los elementos que le generan una imagen y reputación positiva con notoriedad y solidez. Esto le permite aprovecharla para el logro de sus objetivos y el incremento de su alcance entre el sinnúmero de audiencias –cada vez más nanosegmentadas– con las que interactúa. Las conexiones en tiempo real, inmediatas, son una constante; lo importante será que la organización logre conexiones más duraderas, con una presencia sólida en el ámbito digital y un flujo de información que genere valor, en busca del involucramiento deseado y la construcción de su reputación.

## Liderazgo en comunicación organizacional digital

La comunicación requiere una persona líder que defina las prioridades en los temas, el alcance, los medios y todo tipo de especificaciones que le permitan lograr los resultados requeridos. En ese sentido, el liderazgo ha sido ampliamente estudiado con respecto a la importancia que tienen el conocimiento del entorno (Dewan y Myatt, 2008) e, incluso, la inteligencia emocional para conseguir un mayor impacto (Macik-Frey, 2007). En el ámbito de la comunicación organizacional, quien lidera la comunicación debe buscar que, desde la presencia y hasta el involucramiento, todas las acciones le lleven a crear capitales para la organización. Si esta persona busca prioritariamente el logro de capital económico, se trata de un liderazgo pragmático y su estrategia estará fundamentada en la transparencia, el manejo de crisis y la responsabilidad social. Por otra parte, en un liderazgo integrador lo más importante será el conseguir capital simbólico. Por ello, requerirá una estrategia que incluya imagen, vinculación y atención a las tendencias globales (Arévalo, 2019).

Es necesario reconocer que, en este ámbito de la comunicación, prevalece una visión individualista con una promesa de integración y colaboración, la cual posiblemente no se cumple por la lógica mercantilista con la que funciona (Fuchs, 2016). Justamente, por ello, es fundamental buscar la forma de lograr una verdadera participación ciudadana (Pérez-Díaz et al., 2020), así como construir valor para las personas usuarias, a partir de la colaboración (Arévalo, 2019). De esta manera, un liderazgo para la comunicación digital de una organización debería humanizar las interacciones y no caer en el automatismo de procesos, es decir, se deben replicar los aspectos éticos que implica la comunicación organizacional, como el diálogo auténtico y el deseo de resolución de problemas para crecer en conjunto. El liderazgo en comunicación digital es el garante no solo de la efectividad sino del fortalecimiento de los lazos simbólicos entre la organización y la población. En este sentido, la formulación de una estrategia de comunicación organizacional digital que trascienda hacia el capital económico o simbólico depende del liderazgo que se tenga, el cual se propone puede ser evaluado a partir de un análisis de contenido de los mensajes en el ámbito digital, a la luz de las categorías que se presentan en la Tabla 6.3.

**Tabla 6.3** – Categorías de análisis del liderazgo en la comunicación organizacional digital

TIPO DE LIDERAZGO	CATEGORÍAS	MENSAJES OBSERVABLES EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DIGITAL QUE...
LIDERAZGO INTEGRADOR	Vinculación	Fortalecen la creación de redes de colaboración para el bien común
	Talento	Denotan habilidades y cualidades de las personas
	Globalización	Promueven la integración entre culturas o mercados diversos
	Visión	Demuestran una perspectiva amplia de la organización, sus actores relacionados y su contexto
	Soporte	Brindan apoyo a sus actores relacionados o grupos de interés
LIDERAZGO PRAGMÁTICO	Crisis y transparencia	Mensajes que atienden de manera oportuna o preventiva las crisis y fortalecen la transparencia.
	Conocimiento	Muestran conocimiento de la situación no solo de la organización, sino de las necesidades y expectativas de sus personas usuarias
	Ética	Mantienen una perspectiva ética y basada en valores
	Decisión	Definen una línea estratégica o presentan una guía clara de acción para la organización
	Bidireccional	Construyen un canal de doble vía que promueve la retroalimentación y flujo continuo de información

Fuente: Elaboración propia, con base en Arévalo-Martínez (2019); Del Prado et al. (2021).

El análisis de los mensajes se realiza con base en las categorías de actos del habla, en tanto se trate de actos del habla constatativos (locucionarios) o de actos realizativos (illocucionarios). En cada categoría se podrían presentar ambos tipos de actos y será justamente en el análisis y discusión de resultados donde se puede hacer mención de lo observado en cada caso. Estas categorías de liderazgo en comunicación se han aplicado en investigaciones que no solo abarcan a las organizaciones privadas sino también a las instituciones públicas. A este respecto, se llevó a cabo una investigación, en tiempos de pandemia, donde se analizó el tipo de liderazgo de los presidentes de México, España y Estados Unidos, en cuanto a su comunicación vía Twitter ante la COVID-19. Se obtuvo como resultado que predomina entre ellos un liderazgo pragmático, con base en las categorías de la Tabla 3 (Del Prado et al., 2021).

Otro ámbito de aplicación de la investigación del liderazgo en comunicación se hizo al evaluar la capacidad de las personas usuarias de generar conversación positiva o negativa, a partir de su afinidad con el presidente (Arévalo-Martínez, Del Prado y Góngora, 2021c). Para este fin, se clasificaron los comentarios de las personas usuarias, según temática (salud, economía o política) independientemente de que el tweet del presidente fuera sobre la COVID-19. Tras dicha clasificación, se cuantificó el número de comentarios en cada temática. Además, al tiempo que dividieron en comentarios positivos o negativos, mediante un análisis de contenido. La investigación comprobó que “la conversación se construye no a partir del tema en cuestión, sino con relación al tweet original del presidente, permaneciendo la tendencia en lo positivo o negativo a la afinidad que se tiene con este de origen” (Arévalo-Martínez, Del Prado y Góngora, 2021c, p. 171). Es decir, para producir la conversación, se ponderó la figura de liderazgo por encima del mensaje.

Adicionalmente, se analizó la credibilidad y confianza que otorgaron personas jóvenes mexicanas a los mensajes de las personas líderes del gobierno con respecto a la COVID-19 (Arévalo-Martínez, Del Prado y Lincoln, 2021d). Dicho análisis se efectuó por medio de las siguientes variables: información recibida, medio de información, calificación sobre los mensajes de gobierno, percepción

sobre posibilidad de enfermarse, confianza en las instituciones y acciones realizadas con la información recibida (Tabla 6.4). Esta valoración permitió tener otra aplicación de la medición del liderazgo en el ámbito de la comunicación gubernamental.

**Tabla 6.4** – Categorías de análisis de confianza y credibilidad en la comunicación gubernamental sobre la COVID-19

CATEGORÍAS	DEFINICIÓN OPERACIONAL
Información recibida	Es la información recibida sobre la COVID-19, dividida en siete dimensiones: 1) cómo protegerme y proteger a otros, 2) cuáles son los síntomas, 3) cómo se transmite, 4) qué hacer en caso de tener síntomas, 5) cuáles son los riesgos, 6) cuáles son las complicaciones y 7) cuánto tiempo vive el virus en diferentes superficies
Medio de información	Es el medio de información que utiliza la población joven para informarse sobre la COVID-19. Se subdividió en seis dimensiones: 1) radio, 2) televisión, 3) redes sociales, 4) familia, 5) amigos y 6) personal de salud
Calificación sobre los mensajes del gobierno	Es la calificación que otorgan las personas jóvenes a los mensajes del Gobierno de México sobre la COVID-19 en términos de claridad, credibilidad, importancia y oportunidad
Percepción sobre la posibilidad de enfermarse	Es la percepción que tienen las personas jóvenes de la posibilidad de enfermarse de COVID-19
Confianza en las instituciones	Es la confianza que tiene la población joven en las instituciones, dividida en cuatro dimensiones: 1) presidente de la República, 2) líderes de la comunidad, 3) Instituciones de salud y 4) población científica que estudia la COVID-19
Acciones realizadas con la información	Es lo que hace la persona joven al recibir la información. Se divide en cuatro dimensiones: 1) comentarla con todas sus personas conocidas, 2) publicarla en redes sociales, 3) comprobarla en Internet y 4) comprobarla con una persona profesional en medicina

Fuente: Arévalo-Martínez, Del Prado y Lincoln (2021d, p. 32).

Las anteriores categorías de análisis evidencian el tipo de liderazgo que está detrás de la comunicación y, con ello, de cada aportación que se hace a la organización. En el caso de las acciones realizadas con la información es pertinente aplicar el análisis de cada acción con base en la identificación de actos del habla constatativos (locucionarios) que sólo describen, o bien de actos del habla realizativos (ilocucionarios) donde las personas hacen cosas con el lenguaje mismo. Clarificar lo anterior permite identificar los logros y las áreas de oportunidad para que cada contribución trascienda no solo para la organización o institución pública misma, sino para la comunidad en la que se opera, la sociedad a la que se sirve y, en suma, a la localidad, nación o regiones del mundo en las que puede tener presencia y llegar a colaborar.

## Conclusiones

En este capítulo, se han revisado distintas bases teóricas que dan sustento a cuatro propuestas metodológicas para medir la comunicación organizacional digital. En primer lugar, se revisó la visión sistémica de la organización y, con ello, la participación requerida para crear comunidad, a partir de la estructura del lenguaje, específicamente, mediante los tres tipos de actos del habla. En segundo lugar, se presentaron las categorías de análisis para redes sociales digitales organizacionales; a saber, el uso

e interacción, la calidad de la comunicación y los distintos niveles de involucramiento. En tercer lugar, se mostraron las categorías para evaluar la identidad, imagen y reputación organizacional en el ámbito digital, con base en los valores de la cultura organizacional mostrados, las acciones comprometidas y las proactivas para la gestión reputacional. En cuarto lugar, se presentaron las categorías de liderazgo en comunicación organizacional digital, que permiten clasificarlo como integrador o pragmático, y algunos ejemplos de su aplicación en instituciones públicas.

En consonancia con lo anterior, es posible afirmar que la comunicación organizacional digital puede tener distintas miradas, tanto para su gestión como para su evaluación; pero, sin duda, en todas ellas es fundamental centrarse la persona. De esta manera, su impacto y su alcance pueden ser más amplios. A su vez, esto implica conducirse con una gran responsabilidad al comunicarse, dirigirse y convocar al otro, pues en todo caso se trata de una persona, ya sea en la red o fuera de ella (Del Prado, 2014). En ningún caso sería pertinente, o bien sería insuficiente, conjugar lo real, lo imaginario y lo simbólico, sino siempre una comunicación en apego a la verdad; dado que la verdad no está en el ámbito de lo imaginario ni de lo simbólico, sino de lo real.

Aunado a esto, la comunicación organizacional digital tiene en su base la ética, el respeto a la dignidad infinita de la persona y a la trascendencia social de crear comunidades para el bien común. La ética personalista de la comunicación digital organizacional es el ADN de este modelo, al preservar ante todo la importancia de crear comunidad, de encontrarse con el otro y de manera conjunta reflexionar para construir nuevas rutas en el desarrollo de la sociedad.

Retomando el concepto de identidades colectivas en las redes sociodigitales (García, 2010), en este caso se apuesta por el valor performativo del lenguaje, específicamente, de los actos del habla (Austin, 1991). Esta propuesta permite trascender el mensaje mismo y convertirlo en acción, lo que hace posible la visualizar futuro de la organización, a partir de un liderazgo en comunicación que genere el valor requerido, ya sea mayor capital económico, si se trata de un liderazgo pragmático, o mayor capital simbólico, si se trata de un liderazgo integrador (Arévalo, 2019). En este sentido, quien lidera "acabará por encontrar las formulaciones correctas sobre los beneficios de un comportamiento acorde a la condición inherente del ser humano" (Del Prado, 2014, p. 40), hará uso del lenguaje desde su poder performativo para contar con actos locucionarios, ilocucionarios y perlocucionarios (Austin, 1991), dirigidos al bienestar de la comunidad, de la organización y sus actores relacionados. El liderazgo en comunicación digital es el embajador de la efectividad y del fortalecimiento de los lazos simbólicos entre la organización y la población.

Finalmente, la comunicación organizacional digital buscará lograr la creación de valor, ya sea económico o simbólico, acorde con la necesidad de recursos monetarios y financieros (Bourdieu, 2007) o la confianza, la relación y el sentido de pertenencia necesarios para la solidificación de la comunidad y su mayor impacto en la transformación social para su bienestar (Bourdieu, 2007). En todo este modelo, se busca mantener a la persona en el centro de la interacción, no permitir que el ámbito digital haga que las relaciones interpersonales se modifiquen y que las personas ya no interactúen como antes (Del Prado, 2014), sino que se creen nuevas realidades digitales para la verdadera convivencia y creación de comunidad.

La comunicación organizacional digital tiene sentido en la medida que tiene como base un auténtico proceso de comunicación interpersonal o intersubjetivo en la realidad, en los contextos reales de actuación de las personas, donde la afectividad desempeña un papel importante para manifestar el respeto al otro. El respeto a la dignidad de la persona pasa por considerarla en toda su dimensión, en su unidad de alma y cuerpo. La comunicación digital que prescinde de la realidad, de los lazos personales, cae en un mero funcionalismo o pragmatismo de solventar objetivos. El sentido de la comunicación

de una comunidad de personas, por otra parte, no se ajusta al mecanicismo o automatismo de las conductas sino a la participación honesta y respetuosa que mira por actuar junto con los otros en el plano de la solidaridad. Las distintas propuestas metodológicas aquí mostradas tienen la finalidad de contribuir al avance en el conocimiento y en la definición de categorías que permitan avanzar cada vez más hacia esta visión ética de la comunicación organizacional digital, en beneficio de nuestra sociedad y sus organizaciones e instituciones.

## Referencias Bibliográficas

- Almansa-Martínez, A. y Fernández-Torres, M. J. (2011). Estudio sobre la comunicación digital de las organizaciones sociales en España. *Vivat Academia*, 117, 337-252. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=525752959027>
- Arévalo-Martínez (2021). Comunicación digital para las organizaciones y responsabilidad social. *Sintaxis*, 4(Edición especial, 50 Aniversario de la Facultad de Comunicación), 16-29. <https://doi.org/10.36105/stx.2021edesp50aniv.01>
- Arévalo-Martínez, R. I. (2019). *Comunicación integral para las organizaciones: Liderazgo y creación de valor*. Salamanca: Comunicación Social Ediciones y Publicaciones.
- Arévalo-Martínez, R. I. (2014). La construcción de imagen y reputación de las organizaciones vía Twitter. *Correspondencias & Análisis*, 4(4), 109-120.
- Arévalo-Martínez, R. I. y Del Prado, R. (2021a). Significación e interacción en la comunicación digital de los organismos de salud sobre la covid-19 en México y el mundo. *Pangea. Revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, 12(1), 64-80.
- Arévalo-Martínez, R. I., y Del Prado, R. (2021b). Comunicación digital de la Organización Internacional para las Migraciones: de la presencia a la colaboración. *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*, 14(2), 1-25. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/disertaciones/a.10389>
- Arévalo-Martínez, R. I., Del Prado, R. y Bon, V. (2018). Ética y responsabilidad en la comunicación de instituciones de educación superior a través de Internet: un análisis comparativo global. *Global Media Journal México*, 15(29), 41-64. <https://doi.org/10.29105/gmjmx15.29-4>
- Arévalo-Martínez, R. I., Del Prado, R. y Góngora, G. (2021c). Comunicación presidencial sobre la COVID-19 vía Twitter: México, España y Estados Unidos. *Global Media Journal México*, 18(35), 151-175. <https://doi.org/10.29105/gmjmx18.35-8>
- Arévalo-Martínez, R.I., Del Prado, R. y Lincoln, I. (2021d). Credibilidad y confianza que otorgan los jóvenes a la comunicación gubernamental sobre la covid-19 en la Zona Metropolitana del Valle de México. *Revista Xihmai*, XVI(32), 9-44
- Arévalo-Martínez, R. I. y Rebeil, M. A. (2017). Presencia, interacción y responsabilidad social organizacional en las redes sociales digitales de organizaciones privadas en Iberoamérica en R. I. Arévalo-Martínez y M. A. Rebeil (Coords.), *Responsabilidad Social en la Comunicación Digital Organizacional* (pp. 17-51). Tirant Humanidades y Universidad Anáhuac México.
- Austin, J. (1991). *Cómo hacer cosas con palabras*. Paidós
- Bourdieu, P. (2007). *El sentido práctico*. Siglo XXI.



- Carroll, A. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34(4), 39-48. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(91\)90005-G](https://doi.org/10.1016/0007-6813(91)90005-G)
- Del Prado, R. (2014). *Ética y Redes Sociales*. México: Tirant Humanidades e Investigaciones y Estudios Superiores S.C.
- Del Prado, R. (2018). *Ética de la comunicación*. Gedisa
- Del Prado, R., Arévalo-Martínez, R. I. y Góngora, G. (2021). Comunicación sobre COVID-19 en Twitter: liderazgo y dialéctica Presidentes de México, España, Estados Unidos. *Comuni@cción*, 12(4), 310-321. <https://dx.doi.org/10.33595/2226-1478.12.4.546>
- Dewan, T., y Myatt, D. P. (2008). The Qualities of Leadership: Direction, Communication, and Obfuscation. *The American Political Science Review*, 102(3), 351-368.
- Fuchs, C. (2016). *Critical Theory of Communication: New Readings of Lukács, Adorno, Marcuse, Honneth and Habermas in the Age of the Internet*. University of Westminster Press. <http://dx.doi.org/10.16997/book1>
- García, D. (2010). Redes sociales: posibilidades de Facebook para las bibliotecas públicas. *BiD: textos universitaris de biblioteconomia i documentació*, 24. <http://www.ub.edu/bid/24/pdf/garcia2.pdf>
- Garza, M. (2009). La comunicación interpersonal dentro del campo académico de la comunicación: pautas para una sistematización. *Global Media Journal México*, 6(12), 49-70. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68712864004>
- Grunig, J. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. IABC Research Foundation
- Grunig, J. y Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Thomson Learning
- Herrera, M. y Arévalo, R. (2014). Key leadership challenges and factors in Public Relations and Communications in Mexico en B. Berger y J. Meng (eds.). *Public Relations Leaders as Sensemakers. A global study of leadership in Public Relations and Communication Management*. (pp. 262-277). Routledge.
- Katz, D. y Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.
- Kotler, P., Kartajaya, H. y Setiawan, I. (2011). *Marketing 3.0*. LID Editorial Empresarial.
- Lacan, J. (2003). *Escritos I, II*. Siglo XXI Editores
- Lara-Navarra, P., López-Borrull, A., Sánchez-Navarro, J. y Yáñez, P. (2018). Medición de la influencia de usuarios en redes sociales: Propuesta Social Engagement. *El Profesional de la información*, 27(4), 899-908. <https://doi.org/10.3145/epi.2018.jul.18>
- Llano, C. (1997). *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. Fondo de Cultura Económica.
- Luhmann, N. (2009). *¿Cómo es posible el orden social?* Universidad Iberoamericana
- Macik-Frey, M. (2007). *Communication-centered approach to leadership: The relationship of interpersonal communication competence to transformational leadership and emotional intelligence* [Tesis de Doctorado, Universidad de Texas]. <https://rc.library.uta.edu/uta-ir/handle/10106/557>
- Pérez-Díaz, P., Arroyas, E. y Zamora, R. (2020). La construcción de la agenda de los cybermedios. Estudio comparativo con las preferencias temáticas de lectores y usuarios de Twitter. *Revista Latina de Comunicación Social*, 75, 225-244. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2020-1424>
- Sánchez-García, C. (2016). *Construcción de Comunidad en tiempos posmodernos. Dos polacos en diálogo: Zygmunt Bauman y Karol Wojtyła*. Editorial Siglo Veintiuno/ Universidad Anáhuac México.

Sánchez, M. y Pinochet, G. (2017). El rol de las redes sociales virtuales en la difusión de información y conocimiento: estudio de casos. *Universidad & Empresa*, 19(32),107-135.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187247578006>

Villafañe, J. (2004). *La buena reputación: claves del valor intangible de las empresas*. Ediciones Pirámide.

Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, D. (2011). *Teoría de la Comunicación humana: Interacciones, patologías y paradojas*. Herder Editorial

Wilcox, D. L., y Cameron, G. T. (2010). *Public Relations: Strategies and Tactics*. Pearson Educación.

Wojtyła, K. (1990). *Persona y Acción*. Ediciones Palabra

# SITUACIÓN DE LAS METODOLOGÍAS DE EVALUACIÓN EN COMUNICACIÓN EN COSTA RICA

Diana Acosta Salazar

## Introducción

Demostrar el efecto o los resultados de un proyecto o acción comunicativa resulta una necesidad cada vez más apremiante para las personas profesionales en comunicación, en aras de lograr un reconocimiento de su función directiva y estratégica, por un lado, y ser coherentes con los objetivos y valores organizacionales de transparencia, rendición de cuentas y efectividad en el uso de los recursos, por otro. Para esto, las ciencias sociales han ofrecido desde el siglo pasado metodologías y técnicas que facilitan esta labor, sumado al desarrollo de instrumentos que sobrevinieron gracias al crecimiento de las tecnologías y la Internet.

La determinación de los objetivos que se plantean los proyectos o acciones de comunicación resulta clave en el proceso evaluativo, realidad que no ha logrado calar lo suficiente para ser la guía que acompaña a la persona profesional comunicadora en el diseño, proceso y cierre de la ejecución.

El propósito de este artículo es precisamente mostrar cómo las metodologías de la evaluación y la medición pueden ayudar a este grupo profesional a reportar resultados y no intuiciones, a dar el nivel de reporte que se ha prometido en la propuesta inicial y a informar, con resultados fiables y coherentes, lo que verdaderamente logró el proceso de comunicación.

Una revisión bibliográfica en diferentes bases de datos (Scopus, Scielo, Redalyc y ProQuest) acerca del tema de la evaluación y la medición en comunicación, así como los procesos de investigación realizados por la autora para indagar acerca de las prácticas de evaluación de la comunicación en

agencias de relaciones públicas (Acosta, 2018) e instituciones públicas costarricenses (Acosta, 2019, 2020), son el andamiaje de este capítulo.

## Perspectivas teóricas

### Sobre la evaluación

De acuerdo con el Diccionario de la Real Academia (2014), evaluar significa señalar el valor de algo, estimar, apreciar, calcular el valor de algo. Ese algo en la comunicación lo constituye la actividad, el proceso, la campaña o el proyecto que se desarrolla con determinados objetivos, para llegar a un público o un *stakeholder*<sup>19</sup>.

En términos de la evaluación de proyectos, programas, o intervenciones de cualquier tipo, su significado es el de “apreciar, analizar, valorar y juzgar los resultados e impactos de una intervención a fin de mejorar su calidad” (Gobierno de España, 2010, p. 13). Si bien incluye herramientas científicas –como las técnicas de investigación en ciencias sociales–, no se le reconoce como una disciplina científica, por lo que se la resume a intentos que quedan solo en la medición.

Para Watson (1997, cita en Watson y Noble, 2009), en efecto existe una confusión importante. Para el autor, las definiciones de evaluación se dividen en tres grupos: “la comercial, que es una justificación del gasto presupuestario; simple/eficacia, que pregunta si el programa ha funcionado en términos de resultado; y objetivos-eficacia, que juzga los programas en términos de cumplimiento de objetivos y creación de los efectos deseados” (p. 22).

Por su parte Lusthaus (2002, cita en Garnica, 2011) menciona que “la evaluación es un proceso útil para determinar el valor de algo y emitir un juicio o diagnóstico, analizando sus componentes, funciones, procesos y resultados para emprender posibles cambios de mejora” (p. 409). Así, más que una cuantificación, es una valoración, si bien puede partir de esta –pues la medición puede estar contenida como herramienta dentro de la evaluación–, no se suscribe únicamente a números.

En el caso de la evaluación de la comunicación propiamente, se recoge la definición de Cutlip, Center y Broom (2001). Esta establece que la evaluación es “la aplicación sistemática de procedimientos de investigación de las ciencias sociales para evaluar la conceptualización, diseño, implantación y utilidad de los programas de intervención social” (p. 515). A este planteamiento de la evaluación como acción de proceso, se suma la perspectiva de González (2006), donde se establece que ha de ser un proceso sistemático, permanente y no improvisado que asegure la objetividad de la información que se recoge, de manera que sea un instrumento útil que ayude a la comprensión de los procesos comunicativos y sea una herramienta de aprendizaje para mejorar proyectos futuros. Wilcox et al. (2010) definen la evaluación como “la medición de los resultados respecto a los objetivos definidos durante el proceso de planificación” (p. 245). Desde su perspectiva, la evaluación es la última acción del programa, no del proceso de ejecución; es parte del cierre, de modo que resume el logro, sin considerar el proceso.

Por otro lado, según el *Dictionary of Public Relations Measurement and Research (Institute for Public Relations, 2013)*, la evaluación es

<sup>19</sup> De acuerdo con Míguez (2007, citando a Cutlip, Center y Broom, 2001) *stakeholder* son quienes “están en relación de interdependencia con la organización, lo que implica que todo lo que saben, sienten o hacen tiene impacto en la organización, y viceversa” (p. 187). De igual modo, la autora, al definir público, lo diferencia de *stakeholder*, pues este último es un colectivo más situacional, surgido en torno a un problema y por ello se convierten en objetivo prioritario para la organización.

una forma de investigación que determina la relativa efectividad de una campaña o programa de relaciones públicas, mediante la medición de los resultados, incluidos los cambios cognitivos (niveles de concienciación, conocimiento o entendimiento), cambios afectivos (actitudes y opiniones) o cambios de conativos (comportamientos) de una audiencia objetivo o público, para verificar determinados objetivos que inicialmente establecieron el nivel o grado de cambio deseado. (p. 11)

De esta forma, la evaluación se establece como la fase verificadora y valorativa del proceso efectuado de comunicación de la organización, a través de las actividades y proyectos de relaciones públicas.

Por esta razón y tal como lo señala González (2005), para lograr estos propósitos es necesario que sea un proceso; es decir, que la evaluación se realice a lo largo del proyecto, desde su planteamiento (evaluación *ex ante*) y ejecución (evaluación intermedia) y hasta la evaluación *ex post* (evaluación de resultados, o sumativa).

Desde luego, además, está el propósito, pues la evaluación como parte del sistema de gestión “busca contribuir a un ejercicio eficaz y eficiente de la organización, facilitando información permanente sobre su desempeño, lo que le faculta para tomar decisiones y para mejorar los niveles de aprendizaje” (Garnica, 2011, p. 6). Esto, finalmente, posibilita el desarrollo y perfeccionamiento de las estrategias y, con ello, se genera un valor para públicos y *stakeholders* de la organización.

### **Sobre la medición**

Durante muchos años, el uso indistinto entre evaluar y medir ha sido una constante. A partir de los años sesenta, cuando la evaluación empieza a prosperar en las ciencias sociales, específicamente en las relaciones públicas, la intención se centró en proporcionar herramientas y técnicas que facilitaran el proceso. Sin embargo, hasta hoy, en las prácticas habituales del proceso de planificación de las relaciones públicas, la medición sigue siendo el recurso con mayor aplicación.

Las metodologías empleadas para reportar el trabajo, rendir cuentas y mostrar resultados están apoyadas mayoritariamente por la medición. El problema de esta situación es que la medición tiene un alcance limitado para explicar resultados en la comunicación, siendo que el resultado numérico en sí mismo no explica o describe una situación, ni determina causalidad ni apropiación.

La medición, según el Dictionary of Public Relations, Measurement and Research (2013, p. 18), “es una manera de dar a una actividad una dimensión precisa, generalmente por la comparación con algunos estándares, usualmente dados de una manera cuantificable o numérica”. De acuerdo con esta definición la esencia numérica de la medición imposibilita contar con datos cualitativos que dimensionen la causa, expliquen los alcances, o bien, adicione la incidencia del contexto en el resultado.

Para Álvarez (2011), la medición se define como “el proceso conducido como un intento de demostrar los resultados obtenidos por un programa; o sea, demostrar que los objetivos inicialmente propuestos fueron alcanzados efectivamente” (p. 74). Así, Irazú (2002, cita en Álvarez, 2011) establece que la acepción más elevada de la palabra medir para las ciencias sociales es “proporcionar y comparar una cosa con otra. A lo que hay que agregar el uso de la estadística a fin de agrupar y estudiar metodológicamente datos y hechos que son pasibles de valuación numérica” (p. 75).

### **Diferencia entre medir y evaluar**

El carácter numérico de la medición colabora con facilitar controles rápidos de la ejecución y avance de la acción comunicativa, pero resulta restrictivo cuando se trata de valorar los resultados de un proceso y los efectos alcanzados en los públicos objetivo.

Si bien es posible establecer epistemológicamente la diferencia entre medir y evaluar, la situación real es que, en la práctica, se utilizan como sinónimo y se les atribuye igualdad de tareas y propósitos dentro de la planificación. La medición proporciona datos y recoge insumos numéricos importantes para el análisis en la evaluación. Por eso, la medición está contenida dentro de la evaluación, como un recurso natural y necesario, pero no al contrario.

Si la persona profesional comunicadora necesita medir el avance o la participación, encontrará ciertamente datos numéricos y herramientas que le proporcionen los insumos para este nivel, pero si lo que desea es evaluar –valorar efectos o resultados en el público– deberá recurrir a instrumentos e interacciones con los públicos o *stakeholders* meta de la comunicación para recoger, desde ellos, estos datos.

Al respecto, la Asociación Internacional de Medición y Evaluación en Comunicación (AMEC, 2015) planteó, en su Declaración de los Principios de Barcelona, la necesidad de hacer una distinción entre la medición y la evaluación, donde esta última es la que tiene el proceso real de uso de datos para hacer un juicio sobre el valor y la eficacia de lo ejecutado.

### **Objetivos y evaluación**

Los objetivos constituyen a la evaluación lo que el destino es a un viaje. No podemos decir que logramos el o los objetivos, si nuestra ejecución no lo demostró. De igual forma, no podemos decir que llegamos al destino de nuestro afanoso viaje, si la evidencia no lo comprueba.

Estos deberán determinar si la medición es suficiente o si requerimos un proceso de valoración y análisis para juzgar si el resultado, los números alcanzados o las respuestas de los públicos pueden o no mostrar los resultados, cambios, efectos o los impactos propuestos.

Broom y Dozier (1990, citados por Túñez, 2012) definieron requisitos mínimos antes de iniciar cualquier actuación desde las relaciones públicas. Su propuesta los centraba sobre objetivos evaluables que deberían identificar el público, la naturaleza del cambio deseado, los cambios perseguidos, el alcance o intensidad y la fecha estimada.

Este enfoque, que mostró la tendencia de ese momento hacia una gestión por objetivos en la dirección de empresas, permitió evidenciar con más claridad lo que las relaciones públicas podrían aportar a los objetivos organizacionales.

Lindenmann (1997, citado en Institute for Public Relations, 2002) estableció los estándares y guías para medir la efectividad de las actividades y programas de las relaciones públicas, partiendo en primera instancia de la definición de objetivos.

De igual forma, White (1991, cita en Watson y Noble, 2009) “argumenta que establecer objetivos medibles y precisos al comienzo de un programa es un pre requisito para una evaluación posterior” (p. 17).

Por esto, los objetivos son la herramienta básica de la evaluación, pues, a partir de ellos, se establecen los parámetros para definir las herramientas de la investigación evaluativa y el alcance que tendrá el proceso.

Por este motivo, Lafoucarde (1982, cita en González, 2006, p. 200) considera “la evaluación como la comprobación del logro de los objetivos determinados de antemano”.

### **Metodologías de evaluación y medición**

Diversas personas autoras han planteado recursos y metodologías que facilitan la evaluación y la medición de los resultados, que pueden ubicarse en diferentes enfoques, según los objetivos que se

plantee la persona profesional en comunicación y su organización y las condiciones con que cuentan para realizar esta tarea (presupuesto, recursos, tiempo, y por supuesto, conocimiento y manejo).

Para citar solo algunas de las más conocidas con que cuenta este grupo profesional, en materia de medición se encuentran los Indicadores Clave de Desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) para determinar el cumplimiento o alcance, según planificación. Los indicadores, tal como se ha visto en los resultados de los estudios, se utilizan en muchas de las actividades de comunicación por facilitar el registro y monitoreo de avances. Estos se “toman como un *outtake* –o sea, un nivel intermedio de resultados–, ya que son datos que proveen evidencia del desempeño de una campaña contra ventas, clickeos, comentarios, etc.” (Acosta, 2018, p.15). Al respecto, es fundamental considerar el aspecto de la atribución de manera que se pueda determinar si fueron los esfuerzos de comunicación, específicamente, los encargados de generar tales beneficios.

Por otro lado, Wilcox et al. (2010) aportan a la medición de la ejecución a través de su propuesta de diferentes niveles. Son seis tipos de medición: la medición de la producción (lo producido), la de exposición (apariciones medios, visitas internet, equivalencia publicitaria, seguimiento de medios, comunicados frente a publicaciones, solicitudes de información, coste por persona, asistencia de público), de concienciación (lo recibió, está consciente, lo ha comprendido, retenido), de actitud (diferencias de opinión entre antes y después), la medición de la acción del público (efectos, consecuencias) y la medición de actividades complementarias, que involucran auditorías de comunicación, validaciones, análisis de percepciones, etc.

Algo importante en relación con la propuesta de Wilcox et al. (2010), es que, a pesar de señalarlas como mediciones, plantea los métodos para obtener los datos de cada nivel, de manera que, a partir de la medición de concienciación, el autor sugiere las encuestas y otros recursos como los estudios de referenciación, que igualmente requieren la consulta a los públicos.

De igual forma, el Institute for Public Relations (2002) publicó un folleto con guías para la medición de la efectividad en programas y actividades de las relaciones públicas, que constituía una actualización de la propuesta del Dr. Walter K. Lindenman sobre el tema. En él, se ofrecen los niveles básico, intermedio y avanzado, que están asociados igualmente a otra clasificación (*outputs*, *outtakes* y *outcomes*), a la que luego la AMEC sumó, en 2015, el nivel de impactos.

Aplicado a las actividades de relaciones públicas más frecuentemente descritas en los estudios anteriores, el nivel básico (*output*) permitiría contabilizar las producciones, las gestiones, las estadísticas de redes sociales, de Google u otras plataformas, a partir de la pauta realizada en *ads*, las métricas propias de los sitios web, o de bots o chatbots, las *check list* de actividades (asistencias, participantes, consultas, llamadas, etc.), entre otros.

Esto sería correcto si los objetivos fueron de nivel básico; es decir, que respondieran a producir o elaborar mensajes o piezas, o a informar, exponer, gestionar para que lleguen a los públicos o stakeholders de interés. En otras palabras, aquí se mediría lo producido, pautado o enviado por el personal de comunicación y los mensajes expuestos en coberturas, medios, redes o cualquier otra plataforma.

Ahora, si los objetivos propuestos buscaban generar una reacción inmediata del público, como llamar, asistir, inscribirse, un *like* o un compartido en redes, las estadísticas –o sea mediciones nuevamente– podrían ser suficientes, pues sería aún una medición de la exposición del mensaje y estaría entre el nivel básico y el nivel intermedio, donde se genera una reacción que implica una recepción del mensaje y una acción primaria.

Sin embargo, debe tenerse el cuidado de que estos indicadores<sup>20</sup> no implican algo más allá de eso, una reacción inmediata. En otras palabras, no se puede, a través de estas mediciones, aludir concienciación, retención del mensaje o comprensión, porque no se ha preguntado al público meta acerca de esto. Si en una llamada esto se confirma, entonces se tendría un avance al nivel intermedio (*outtake*), que el Institute for Public Relations menciona, donde se puede verificar si hay comprensión o retención de la información y se podría identificar si hubo concienciación sobre el tema. Lejos está este nivel si la llamada es solo para inscribirse en la rifa de un premio.

Por otro lado, al nivel avanzado (*outcomes*), se le atribuye la información acerca de la opinión, actitud y cambios en el comportamiento de las poblaciones meta. La premisa fundamental es que no se puede obtener esta información a no ser que se consulte a los públicos. Por eso, es preciso contar con herramientas de investigación que incluyan encuestas, sondeos, grupos focales, estudios pre y post, dinámicas de juego de roles, estudios experimentales y cuasi experimentales, entre otras técnicas tanto cualitativas como cuantitativas a las que puede recurrir la persona de relaciones públicas.

Tal como se mencionó en Acosta (2018a, p. 15)

Igualmente se han desarrollado diversos modelos o herramientas que caen en evaluaciones o mediciones, de acuerdo con la profundidad de los efectos que se busca determinar y del tipo de técnicas de investigación aplicadas. Este es el caso de auditorías de comunicación (Álvarez, 2011; Matilla, 2008); modelos integrales como el Yardstick o Regla de Efectividad (Lindenmann, 1993, cita en Watson y Noble, 2009) que plantean mediciones según el nivel de complejidad y el alcance de los resultados, acorde con los objetivos propuestos; y el modelo Piramidal de Investigación de Relaciones Públicas de Macnamara (2001, cita en Watson y Noble, 2009) que plantea los niveles mencionados de *inputs*, *outputs*, *outtakes* y *outcomes*, los cuales van integrando acciones de la estrategia, vinculados con metodologías de medición específicas para cada etapa y nivel.

En esta misma línea, se dispone de la herramienta conocida como el cuadro de mando integral o Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 2002), que procura relacionar indicadores de medición de resultados con indicadores financieros y no financieros, contemplados en la planificación estratégica, incluidos los del área de comunicación.

También en Acosta (2018a, p. 16), se identificó una herramienta más cercana al modelo de evaluación, como proceso permanente de la actividad comunicativa. Es

de Fairchild (2003, cita en Watson y Noble, 2009) elaborado para el Institute for Public Relations como caja de herramientas y conocido como Planning, Research and Evaluation (PRE, por sus siglas en inglés). Este establece un proceso circular de cinco pasos: auditoría, objetivos, estrategia y plan, seguimiento de mediciones y resultados, y evaluación. Esta última etapa vuelve a activar el proceso con una perspectiva de aprendizaje.

Con el desarrollo de plataformas en Internet también las mediciones recibieron un gran impulso, dado que las estadísticas de las interacciones en redes sociales –donde públicos y organizaciones entran en contacto– proporcionan precisamente cuantificaciones de estos intercambios o reacciones. Aun así, no se ha solucionado la determinación del efecto o impacto, pues si bien se pueden visualizar las interacciones, el análisis de estas es aún tímido, por no decir poco utilizado.

La AMEC ha desarrollado importantes esfuerzos para discutir, analizar y proponer herramientas cada vez más cercanas a procesos evaluativos y mediciones que proporcionan mayor claridad y

<sup>20</sup> Los indicadores son instrumentos o herramientas cualitativas o cuantitativas para mostrar actividad o resultado (CONEVAL, 2014). Los hay de cumplimiento, gestión, resultado y otras categorías más. Lo importante es que permiten analizar el desempeño de cualquier área y verificar que se están cumpliendo los objetivos en términos de los resultados indicados.



transparencia con respecto a la determinación de efectos, cambios e impactos de las acciones de comunicación, sean estas mediadas o directas.

Un aspecto relevante y coincidente con las propuestas de evaluación de este artículo es precisamente su defensa a ultranza de la relevancia de los objetivos para determinar el alcance de la ejecución y la evaluación, incorporando por igual el valor de los métodos cualitativos y cuantitativos. Además, las propuestas siempre incorporan el vínculo directo con los objetivos organizacionales.

En junio de 2018, la AMEC realizó su conferencia anual donde se discutieron algunas herramientas de medición para la innovación, percepciones e integración. Posteriormente lanzaron un sitio web con el Integrated Evaluation Framework (Marco Integrado de Evaluación), que es la más reciente propuesta de herramienta en línea para llevar control del proceso de evaluación ofrecido a las organizaciones –miembros o no–, de igual manera para integrar otros elementos que antes no estaban en la propuesta de este organismo, tales como los inputs, actividades e impacto (adicionales a los ya mencionados *outtakes*, *outcomes* y *outputs* –incluidos los componentes de pagado, ganado, compartido y propio (PESO, por sus siglas en inglés). Se incorporan también el plan estratégico y la situación de contexto como entradas, igualmente, hacer un recuento de las actividades que comprenden tanto las de investigación como las de contenido y producción (AMEC, 2018).

## Diseño metodológico de las investigaciones

En lo que respecta a lo metodológico, que es el interés central de este artículo, se han presentado las propuestas de diversas personas autoras. Estas pueden ayudarnos a introducir la evaluación como práctica habitual en nuestras organizaciones. Ahora, corresponde tratar el proceso de investigación de la evaluación como objeto de estudio. Sumado a esto, los hallazgos en esas investigaciones sobre las metodologías y prácticas comunes de la evaluación que realizan agencias e instituciones públicas, encontrados por la autora en Costa Rica.

### Las investigaciones sobre la evaluación

Las investigaciones realizadas por la autora han buscado explorar y describir la práctica de la evaluación en diversos tipos de organización. Por un lado, en agencias de relaciones públicas y por otro, en unidades de comunicación de instituciones públicas. No existen estudios previos con respecto a la temática en el país y, menos aún, en estas estructuras organizacionales.

#### *Las agencias de relaciones públicas*

En el primer caso, para las agencias de relaciones públicas, se aplicaron técnicas cualitativas y cuantitativas de recolección de datos, de manera que se obtuvieron tanto el detalle y volumen de las prácticas evaluativas como las causalidades de esas prácticas.

Se realizó una triangulación de datos para resguardar la credibilidad del proceso investigativo. Lo anterior, mediante la revisión de fuentes bibliográficas y referencias actualizadas de bases científicas, por ejemplo, Scientific Electronic Library Online (SciELO), Elsevier, Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal (Redalyc). De esa manera, se logra el armado inicial de las categorías, las cuales fueron revisadas, ajustadas y confirmadas en el proceso de entrevistas a gerencias o personas propietarias de agencias, para luego construir el cuestionario que se aplicó a personas en cargos ejecutivos.

Dentro de las categorías y variables de análisis se incluyeron prácticas, actividades, conductas referente y supuestos para el área de cultura. Además, para el área de evaluación, se incluyeron enfoque, alcance, técnicas, conocimiento y condiciones para evaluar.

Para la identificación del universo de agencias, se montó una base de datos a partir del registro que posee el Colegio de Periodistas de Costa Rica, el cual es el único cuerpo gremial que las integra a todas. Con esta información, la investigadora generó un registro inicial de las agencias y aplicó un muestreo no probabilístico intencional, pues debía responder a un perfil para discriminar las pertenecientes al grupo de estudio requerido. Esta última labor se realizó mediante la confirmación telefónica de datos y verificación en sitios web.

El universo del estudio consistió en 39 agencias. Los criterios de selección fueron tres: primero, antigüedad igual o mayor a 10 años al momento de iniciar la investigación; segundo, ubicación geográfica dentro de la Gran Área Metropolitana, y tercero, que el enfoque del servicio estuviera orientado a las relaciones públicas o la comunicación estratégica. Del total identificado, se descartaron 26 porque no cumplían alguno de los criterios o porque se negaron a participar. De este modo, el corpus del estudio quedó en 13 agencias.

El enfoque cualitativo se aplicó mediante entrevistas a las personas propietarias o gerentes generales de las agencias participantes. Lo anterior, se recolectó mediante reportes escritos y audios, los cuales fueron transcritos y analizados para establecer una línea base. A las entrevistas, se les aplicó un análisis temático, ya que se buscaba, más que singularidades del discurso, determinar la coherencia, tendencias y reiteración temática que mostraban las agencias en los procesos evaluativos.

Por su parte, lo cuantitativo se desarrolló mediante cuestionarios. La encuesta se aplicó a 75 personas del equipo ejecutivo de las agencias que desempeñan una labor directa en la atención a clientes y son profesionales con formación universitaria en comunicación. Se hizo una validación del cuestionario con cuatro personas que formaron parte de un equipo ejecutivo de una agencia, a este se le aplicó el coeficiente Alfa de Cronbach. El procesamiento de datos se realizó mediante el uso del paquete estadístico Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

Posterior a esto, se realizó el análisis considerando las tres fuentes de información: las referencias recolectadas sobre la temática, las entrevistas y los resultados del cuestionario.

#### *Las unidades de comunicación de las instituciones públicas costarricenses*

En cuanto al segundo grupo –las instituciones públicas–, se han realizado dos indagaciones y una está en curso. El primero fue un mapeo de unidades de comunicación, considerando características de la estructura, el perfil del personal, las funciones y algunas condiciones para la práctica de la evaluación.

Para los estudios en el Estado, la base de datos de las instituciones públicas se generó, a partir de información del Ministerio de Planificación y Política Económica (MIDEPLAN). Esta fue cotejada con otras publicaciones en medios y un listado de la Procuraduría General de la República.

Además, se aplicó un muestreo no probabilístico intencional para determinar el universo de instituciones que se indagaron. Esta selección se realizó porque las instituciones públicas no están conformadas de la misma forma, tanto en estructura jerárquica como en funcionalidad (ejemplo una municipalidad, consejos municipales de distrito y una institución autónoma). Además de ese criterio, se definió que fueran aquellas que contaran con una unidad de comunicación oficial y que fuera de la entidad principal. Del listado constituido por 75 instituciones se redujo a 55, debido a la aplicación de los criterios de selección, lo que constituye el 78.18 % de la muestra inicial.

En el caso del mapeo, se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, mediante un cuestionario en línea de 15 preguntas en la plataforma Google Forms. Se validó con tres personas funcionarias públicas en puestos ejecutivos de comunicación. Luego de ser corregido, se remitió a las direcciones de cada unidad. Un total de 43 unidades respondieron el cuestionario, del que se obtuvo datos con respecto a estructura, perfil del personal en comunicación, funciones y algunas condiciones para la evaluación.

Adicionalmente, esto se combinó con una técnica cualitativa, a través de la consulta de diversas fuentes bibliográficas. Durante esta revisión, se detectó que, en el caso costarricense, se establece como obligatoria la evaluación para la rendición de cuentas y transparencia presupuestaria. Dado esto, se planteó una segunda actividad de investigación para aclarar estos temas con las áreas vinculadas directamente con evaluación en cada institución: las direcciones u oficinas de Planificación.

#### *Sistema Nacional de Evaluación en instituciones públicas de Costa Rica*

El segundo fue un estudio de la normativa institucional, el alcance de esta y el vínculo de las unidades de comunicación con la estructura de evaluación del Estado.

Esta segunda indagación en el Estado utilizó la misma base de datos de instituciones públicas para elegir un grupo representativo de los sectores institucionales –educación, salud, transporte, infraestructura, seguridad, etc.–, para un total de 18 instituciones. Se desarrolló mediante técnicas cualitativas, como entrevista semiestructurada y revisión bibliográfica.

A partir de la indagación en fuentes bibliográficas y bases de datos acerca del tema de evaluación en el Estado y evaluación de la comunicación en el Estado, se elaboraron las categorías de análisis y, con estas, la guía de entrevistas. Se aplicaron 18 entrevistas a jefaturas o direcciones de planificación de estas instituciones y se sumaron otras tres entrevistas a las entidades públicas rectoras de la evaluación y control en el Estado: MIDEPLAN, Contraloría General de la República, y Ministerio de Hacienda. Adicionalmente, se entrevistó a una persona representante del Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (DEval), que tiene a cargo la colaboración del Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo (BMZ), en materia de evaluación en el Estado.

Posterior a las entrevistas, se realizó la transcripción y el análisis a partir de las categorías señaladas y las referencias documentales con que se contaba.

Con este marco institucional en materia de evaluación más claro, se planteó el tercer estudio en el Estado; pero directamente con las unidades de comunicación, para conocer las prácticas de evaluación que aplican a los programas, proyectos y actividades de comunicación. Este tuvo un enfoque cuantitativo, mediante encuesta y apoyado con técnicas cualitativas como la revisión bibliográfica. Se utilizó la misma base de datos de instituciones del Estado y unidades de comunicación, solo se actualizaron los datos.

#### *Metodologías reportadas por las organizaciones estudiadas*

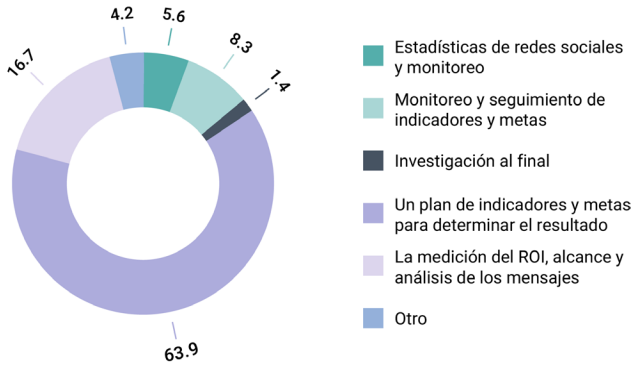
En relación con las metodologías para la evaluación reportadas en los estudios mencionados, destaca en primer lugar una fuerte inclinación hacia la medición, tal como se señaló en un inicio.

- Estudio de la cultura de evaluación en agencias de relaciones públicas

En el estudio acerca de la cultura de evaluación de las agencias de relaciones públicas costarricenses (Acosta, 2018, p. 436), las prácticas predominantes indican que siempre se ofrece al cliente un plan de trabajo con indicadores y metas para determinar el resultado (63.9 %), frente a la medición del Retorno de Inversión (ROI, por sus siglas en inglés), el alcance y el análisis de los mensajes (16.7 %). A esto, le siguen el monitoreo y el seguimiento de indicadores y metas (8.3 %), así

como las estadísticas de redes sociales (4.2 %). No aparecen opciones relacionadas con un proceso más sistemático o formal de evaluación, solo con mediciones fundamentalmente.

**Figura 7.1** – Sistemas de evaluación que se le ofrecen al cliente en un proyecto nuevo, en porcentajes

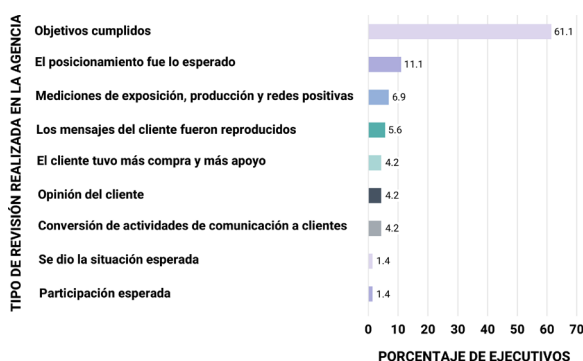


Fuente: Acosta, 2018

La mayoría de personas dueñas y gerentes de agencia respondieron en esta misma línea, quienes consideran que para evaluar se utilizan primero los indicadores de cumplimiento, seguido de las equivalencias publicitarias y estadísticas de redes sociales y, como tercer recurso, el cumplimiento de indicadores asociados al negocio de la clientela.

Adicionalmente, en relación con el monitoreo y seguimiento de la ejecución de actividades o proyectos, el estudio mostró que este se aplica más como recurso “evaluativo” por parte de los ejecutivos (94.4 %), frente a un 61 % que considera que los objetivos e indicadores son más útiles que las investigaciones para mostrar resultados. Además, un 70.8 % de las personas participantes en el estudio indicó que el desarrollo de sondeos se hace a veces para conocer cómo va la respuesta del público.

En cuanto a la efectividad de la comunicación, las personas participantes en este estudio indicaron que la valoración se realiza mediante la revisión de los objetivos cumplidos (61 %), el posicionamiento esperado (11 %) y a través de las mediciones de exposición, producción y redes (6.9 %) (Figura 7.2).

**Figura 7.2** – Tipo de revisión realizada para confirmar comunicación efectiva y logro deseado. En porcentajes.

Fuente: Acosta, 2018.

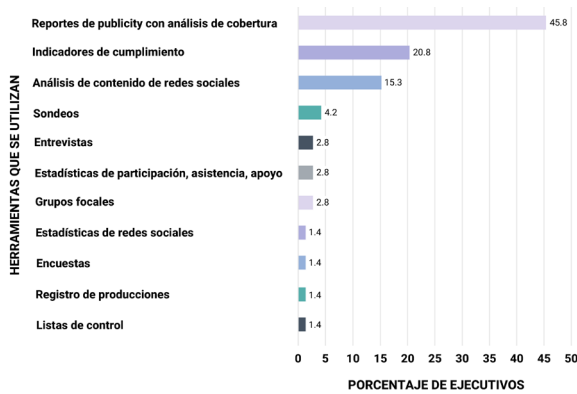
Desde lo cualitativo, las entrevistas a personas propietarias de agencia, concordaron en tres mecanismos para determinar la efectividad de la comunicación: primero, el cumplimiento de indicadores y de objetivos –coincidente con las respuestas de ejecutivos–, segundo, los resultados de cobertura en prensa (presencia de los mensajes claves, tono de la cobertura y equivalencia publicitaria) y, tercero, la participación lograda, junto a las estadísticas en redes y la generación de ventas/clientes.

En relación con la forma de obtener los resultados de una actividad o proyecto, las personas participantes recurren con mayor frecuencia al monitoreo de prensa con análisis (54.2 %), que se realiza calculando las equivalencias publicitarias, la presencia de mensajes claves y la valoración de positivo, neutro o negativo de la cobertura realizada por la prensa. En segundo lugar, se mencionan las estadísticas de participación, alcance y apoyo (12.5 %), referidas a mediciones en redes sociales. Estas dos constituyen mediciones (enfoque cuantitativo), con uso de enfoque cualitativo para el análisis del monitoreo (Acosta, 2018, p.31).

Las personas propietarias de agencias indicaron que se utilizan ambos enfoques, aunque mayoritariamente se utilizan los *analytics* de redes sociales y las equivalencias publicitarias, ambas del enfoque cuantitativo por ser mediciones. Seguido de estas, se utilizan algunas técnicas cualitativas, como análisis de contenido, entrevistas y encuestas.

Propiamente, sobre las herramientas para el monitoreo y evaluación de las acciones realizadas para sus clientes, las personas participantes de agencias mencionaron “los reportes de *publicity* con análisis de cobertura (45.8 %), seguido de indicadores de cumplimiento (20.8 %) y análisis de contenido de redes sociales (15.3 %)” (Acosta, 2018, p. 35). Como puede verse, también predomina el uso del enfoque cuantitativo a través de mediciones, frente al uso de técnicas cualitativas (Ver figura 7.3)

Figura 7.3 – Herramientas que utilizan con más frecuencia para monitoreo y evaluación. En porcentajes.



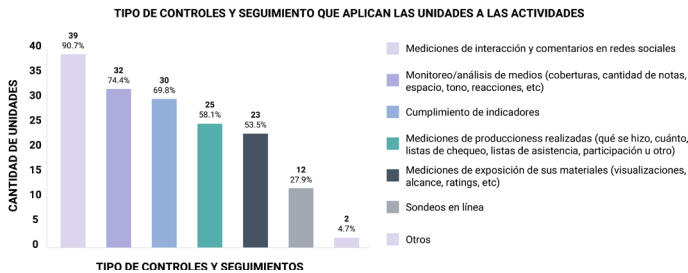
Fuente: Acosta, 2018

- Mapeo de unidades de comunicación en instituciones públicas del Estado (2019)

En este caso, las unidades de comunicación reportaron igualmente una verificación de resultados de sus actividades más orientada a la medición.

En las consultas a las direcciones de las unidades sobre los mecanismos para llevar el control y seguimiento de las actividades y proyectos, enfatizan el uso de mediciones de interacción y comentarios en redes sociales (90.7 %), el monitoreo y análisis de medios (cobertura lograda, cantidad de notas, espacio, tono, reacciones, etc.) con 74.4 %, el cumplimiento de indicadores con 68.8 % de las selecciones, las mediciones de producción (qué se hizo, cuánto, listas de chequeo, asistencia, participación u otro) tuvieron un 58.1 % y las mediciones de exposición de sus materiales (visualizaciones, alcance, ratings, etc.), con el 53.5 %, ocuparon el quinto lugar. (Ver Figura 7.4)

Figura 7.4 – Tipo de controles y seguimiento que aplican las unidades a las actividades.

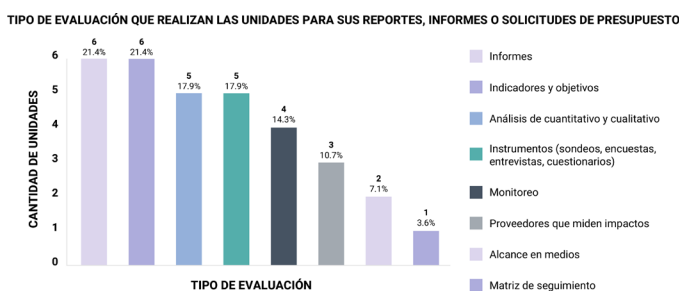


Fuente: Acosta, 2019.

Resalta que solo el 4.7 % de las selecciones es por sondeos en línea, o sea, consultas a los públicos meta, con lo cual solo esta se identificaría dentro de una metodología para la evaluación.

Además, el 65 % de unidades de comunicación reportan hacer algún tipo de evaluación al concluir un proyecto. De estas unidades, se mencionan como herramientas para la evaluación tanto los informes a las autoridades –aunque estos no constituyen una metodología de evaluación–, como el uso de indicadores y objetivos, con la misma cantidad de menciones. En segundo lugar, se encuentra el análisis de herramientas cualitativas y cuantitativas (21.4 %), que empata con sondeos, encuestas, entrevistas, cuestionarios. Estas últimas serían las opciones que podrían valorarse como evaluaciones. En tercer lugar, para las direcciones de unidad, se ubica el monitoreo (14.3 %) y, en cuarto lugar, los proveedores que miden impactos (10.7 %). Estos van desde reportes de cobertura, ratings, analíticas de redes, etc. Todas correspondientes con mediciones. (Ver Figura 7.5)

**Figura 7.5** – Tipo de evaluación que realizan las unidades para sus reportes, informes o solicitudes de presupuesto.



Fuente: Acosta, 2019.

- Alcance y vinculación del Sistema Nacional de Evaluación en las instituciones públicas costarricenses (2020)

En relación con este segundo estudio en el Estado costarricense, se identificaron algunos determinantes que inciden directamente en la metodología para la evaluación que realizan las instituciones. Esta no solo genera una práctica institucional, sino que determina el alcance con que se hacen los reportes públicos de las actividades y proyectos de comunicación en la administración pública costarricense.

Al respecto, destaca el hallazgo de que, si bien el Estado ha desarrollado normativa, lineamientos, guías y formatos para la evaluación de sus proyectos, estos presentan un alcance más cuantitativo, específicamente de medición. Este no ofrece claridad en cuanto a las áreas y aspectos por mejorar, solo en cuanto al cumplimiento alcanzado o la meta lograda. Asimismo, cabe resaltar que la consulta a las personas usuarias para valorar percepciones, conocimiento o actitud no se registran en los instrumentos.

Solo 2 instituciones de las 18 estudiadas operan realizando evaluación para determinar resultados o efectos en la población usuaria. Para ello, realizan encuestas de satisfacción, de servicio e, incluso, en una de ellas, de valoración de impacto. Otras dos tienen indicadores de efecto, pero en ambos casos por temas financieros y porque su actividad no llega directo al gran público (Acosta, 2020, p. 9).

De esta forma, dentro de la praxis institucional pública, la evaluación se enfoca más en el reporte de cumplimiento y productos elaborados, no en buscar resultados, logro de objetivos y efectos de los procesos de comunicación desarrollados. Para esto, utilizan escala cuantitativa en modo de porcentaje, la cual indica el avance que llevan en sus tareas o bien el nivel alcanzado al finalizar el periodo.

Se podría deducir de lo anterior que esta práctica permea a las unidades internas, incluidas a las de comunicación, para que el seguimiento y reporte de “resultados” sea por metas o indicadores del plan anual.

De igual manera, el estudio identificó, a través de las entrevistas, que uno de los obstáculos para pasar de cumplimiento y producto a resultados, logro y efectos es precisamente la dificultad de las áreas para formular objetivos que sean evaluables. Esta dificultad proviene, según indicaron, del hábito, conocimiento y exigencia que han tenido hasta ahora, donde el enfoque está en plantear lo que harán y no lo que desean alcanzar con las acciones que desarrollarán.

## **Resultados obtenidos**

El análisis de la investigación sobre metodología de la evaluación mostró que las agencias de relaciones públicas y las unidades de comunicación de instituciones públicas sostienen prácticas evaluativas radicadas principalmente en la medición, con lo cual sus resultados se quedan en cálculos o datos que no reflejan la realidad y no alcanzan a mostrar la eficacia ni la eficiencia de las acciones comunicativas en el logro de los objetivos.

Esto significa entonces que las metodologías que utilizan, o conocen, los llevan más a lo que Dozier (1985, cita en Watson y Noble, 2009) llama pseudo planificación y pseudo comunicación. En el primer caso, se refiere a la asignación de recursos a las actividades de comunicación, donde la meta es la comunicación misma y, en el segundo caso, es simplemente contar salidas en medios, comunicados y otras comunicaciones.

Las metodologías que se indican en los estudios de estas organizaciones muestran un desconocimiento importante del uso y posibilidades de estos métodos y enfoques, al igual que de las técnicas y cómo aplicarlas sin que sea oneroso y consuma mucho tiempo, sino que, más bien, aprovechen las múltiples plataformas y recursos técnicos que poseen.

La rutina de realizar mediciones o registros porque la cultura organizacional así lo ha establecido, lleva al poco aprovechamiento de los recursos y perpetúa una práctica metodológica insuficiente e incoherente con la promesa de servicio que se da por parte de ambos tipos de organización.

Los vacíos de conocimiento y las prácticas culturales predominantes afectan el ejercicio metodológico de la evaluación en estas organizaciones. El recelo y la fobia hacia la investigación como proceso, dado el énfasis del mercado en la ejecución y la pronta respuesta, generan vacíos relevantes en el ejercicio comunicativo, que lo muestra como una acción efímera y superficial.



## Discusión

El estudio de las metodologías de evaluación y medición permitió esclarecer algunas situaciones que vienen ocurriendo en la profesión de las relaciones públicas, especialmente por la falta de definición, vacíos en la formación y ausencia de consenso en relación con las prácticas evaluativas.

Si bien desde la metodología más purista de las ciencias sociales la defensa estaría en la evaluación, está claro que existe una convivencia constante con la medición, como recurso e insumo necesario para desplegar su alcance. Así, el desarrollo de metodologías de evaluación que incorporen la medición en el debido nivel de su ejecución constituye una necesidad que, incluso, los organismos internacionales en la materia han reconocido.

Solo mediante la fórmula evaluativa objetivos-eficacia (Watson y Noble, 2009) es posible dar cuenta de cumplimiento, que, además, debería ser una premisa en la práctica diaria de las personas profesionales comunicadoras. A esto, se le debería sumar la incorporación de la evaluación como un proceso constante, sistemático e intencional en el desarrollo de la comunicación. Solo así se podrá reportar que los cambios prometidos en los diferentes niveles (cognitivos, afectivos o conativos) fueron alcanzados, sin perder de vista que el público o el *stakeholder* deberá consultarse cada vez que se quiera demostrar la respuesta, efecto o cambio que se ha generado en él.

Resulta necesario, a partir de lo revisado en el capítulo, reforzar el proceso de planificación como un primer paso hacia el ejercicio adecuado de las metodologías de evaluación.

Se requiere contar en la profesión con una mayor disciplina en la aplicación de la evaluación como mecanismo para verificar resultados, valorar efectos, cambios e impactos de las acciones y propuestas, así como para fundamentar el valor y el aporte de las relaciones públicas en la mesa directiva.

## Conclusiones

El ejercicio de investigar la metodología evaluativa ofreció una explicación del por qué sobrevienen tantas dificultades para aplicar metodologías más robustas y formales, así como hacerlo de manera más sistemática.

Por un lado, el desconocimiento metodológico visible en los espacios organizacionales que relegan la evaluación a básicos de medición, seguido de una cultura organizacional sobre la evaluación que ha creado supuestos y hábitos donde se prioriza lo visible/tangible y se deja de lado la rigurosidad.

Las metodologías de evaluación y medición examinadas –aunque no exhaustivas– muestran la amplitud de opciones con que cuentan las personas profesionales comunicadoras para demostrar los resultados obtenidos en su desempeño, de manera fiable y coherente. Desde el planteamiento de los objetivos en vinculación directa con la evaluación, hasta la relación de los niveles de alcance prometidos con el uso de técnicas apropiadas de recaudo de datos, prometen suficiencia en la demostración de resultados y efectos. La credibilidad de la profesión, la confianza de la mesa directiva y el apoyo estratégico que puede aportar la comunicación a la organización juegan en esta aplicación.

Es claro que la formación en relaciones públicas requiere nutrirse de conocimiento y exploración de metodologías evaluativas desde los inicios del aprendizaje de la profesión, para que se despliegue de manera natural durante la praxis profesional, reconociendo y disfrutando de sus beneficios, especialmente en momentos en que el contexto exige verificación, transparencia y eficiencia en la utilización de recursos.

El camino de mejora y desarrollo de nuevas rutas metodológicas, incorporando los avances tecnológicos y una adecuada sinergia con otras disciplinas como la informática, la estadística y análisis de datos, así como otras especialidades de las ciencias sociales, abrirá nuevas oportunidades para las personas profesionales y, por supuesto, para el reconocimiento de la profesión como función estratégica de las organizaciones.

## Referencias Bibliográficas

- Acosta, D. (2018). *La cultura de evaluación en las agencias de relaciones públicas de Costa Rica*. Centro de Investigación en Comunicación, Universidad de Costa Rica. enlace
- Acosta, D. (2019). *Mapeo de unidades de comunicación de las instituciones públicas* Costarricenses. Centro de Investigación en Comunicación, Universidad de Costa Rica. <https://hdl.handle.net/10669/87490>
- Acosta, D. (2020). *Alcance y vinculación del Sistema Nacional de Evaluación en las instituciones públicas costarricenses*. Centro de Investigación en Comunicación, Universidad de Costa Rica. <https://hdl.handle.net/10669/87491>
- Álvarez, A. (2011). *Medición y evaluación en comunicación*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).
- Cutlip, S. y Center, A. (2001). *Relaciones Públicas Eficaces*. Ediciones Gestión 2000.
- Real Academia Española. (2022). *Evaluar*. Diccionario de la Real Academia Española. <https://dle.rae.es/evaluar?m=form>
- Garnica, L. (2011). Evaluación y medición de la gestión de la comunicación en las organizaciones empresariales colombianas. *Revista virtual Universidad Católica del Norte*, 34, 406-430.
- Gobierno de España. (2010). *Fundamentos de evaluación de políticas públicas*. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. [http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/evaluaciones/Fundamentos\\_de\\_evaluacion.pdf](http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/evaluaciones/Fundamentos_de_evaluacion.pdf)
- González, I. (2006). La evaluación y la mejora de la calidad de los procesos de comunicación. *Revista Comunicar. Revista Científica de Comunicación y Educación*, 27, 199-203.
- González, L. (2005). *La evaluación en la gestión de proyectos y programas de desarrollo: una propuesta integradora en agentes, modelos y herramientas*. [http://www.kalidadea.org/pdf/La\\_evaluacion\\_en\\_la\\_gestion\\_de\\_proyectos.pdf](http://www.kalidadea.org/pdf/La_evaluacion_en_la_gestion_de_proyectos.pdf)
- Kaplan, R. y Norton, D. (2002). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. (2da ed.). Ediciones Gestión 2000.
- International Association for the Measurement and Evaluation of Communications. (2015). *Barcelona Principles: Launch of Barcelona Principles 2.0*. <https://amecorg.com/wp-content/uploads/2015/09/Barcelona-Principles-2.pdf>
- International Association for the Measurement and Evaluation of Communications. (2018). *AMEC's Integrated Evaluation Framework*. <https://amecorg.com/amecframework/>
- Institute for Public Relations. (2013). En *Dictionary of Public Relations, Measurement and Research* (3rd ed.). Stack, D. & Bowen, S. (edit). <https://instituteforpr.org/dictionary-public-relations-measurement-research-third-edition/>
- Institute for Public Relations. (2002). *Guidelines and standards for measuring the effectiveness of PR Programs and activities*. [https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/2002\\_MeasuringPrograms.pdf](https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/2002_MeasuringPrograms.pdf)

Míguez, M. (2007). Análisis y uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de relaciones públicas. *ZER: Revista De Estudios De Comunicación*, 12(23), 183-197.  
<https://ojs.ehu.eus/index.php/Zer/article/view/3654>

Tuñez, M. (2012). *La gestión de la comunicación en las organizaciones*. España: Comunicación Social. Ediciones y publicaciones.

Watson, T. y Noble, P. (2009). *Evaluating Public Relations* (2.a ed.). Kogan Page.

Wilcox, D., Cameron, G. y Xifra, J. (2010). *Relaciones Públicas: Estrategias y tácticas*. Pearson Educación.

# DESARROLLO COMUNITARIO Y RESPONSABILIDAD SOCIAL: EXPERIENCIAS PRÁCTICAS DE CINCO EMPRESAS COSTARRICENSES

Harold Hütt Herrera

## Introducción

En este artículo se presentan las experiencias de cinco empresas costarricenses de mediano y gran tamaño (Florex, Dos Pinos, Etiprés, Purdy Motor y Holcim), en materia de responsabilidad social (RS). Específicamente, experiencias vinculadas con las gestiones de apoyo a las comunidades donde operan. Mostrar estos esfuerzos tiene el objetivo de conocer en qué medida responden a las necesidades y prioridades de las comunidades, y cómo han contribuido las organizaciones a impulsar o promover el desarrollo local.

La recolección de los datos abarcó el período 2017-2020. Sobre el último año de recopilación de datos, se debe considerar que, con el inicio de la pandemia por COVID-19, los esfuerzos de las áreas de RS fueron temporalmente suspendidos. Dentro de las categorías analíticas, se contempló la metodología utilizada para identificar las necesidades y las prioridades de la comunidad en materia de RS, así como también, el carácter de sostenibilidad en el tiempo e impacto de estas prácticas. Se

utilizaron como parámetros de referencia dos indicadores de desarrollo local (el Índice de Progreso Social<sup>21</sup>, el Índice de Pobreza Multidimensional<sup>22</sup>) y un indicador universal (configurado a partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible<sup>23</sup>).

Dicho análisis tenía el propósito de saber si existe una gestión congruente entre el apoyo que brindan las organizaciones a las comunidades y las necesidades de estas en términos de desarrollo. Lo anterior, partiendo de la premisa de investigación de que las organizaciones pueden estar más interesadas en generar resultados que contribuyan a mejorar su proyección corporativa que en apoyar de forma legítima e integral a las localidades para que mejoren sus condiciones y las expectativas de calidad de vida de sus habitantes.

En este sentido, es interesante destacar que según expone Acharya (2017), a pesar de que muchas organizaciones y empresas multinacionales han venido impulsando prácticas de Responsabilidad Social en el mundo, sigue existiendo una fuerte disonancia entre el interés por contribuir al desarrollo sostenible, por ejemplo, y la ejecución de prácticas comerciales de alta rentabilidad, pero poco sostenibles. Adicionalmente, este autor concluye que el interés de expandirse para muchas de estas organizaciones implica trabajar en la ruta del desarrollo de las comunidades, pero no siempre existe un interés legítimo de realizar esfuerzos integrales para impulsar el progreso y el bienestar de las localidades.

Sin embargo, según anotan Celik y Yilmaz (2019, p.123), durante los últimos años, las organizaciones han tendido a promover prácticas de autorregulación para beneficiar las comunidades, por lo que ha incrementado la conciencia del potencial impacto que pueden tener las acciones de las organizaciones orientadas a un desarrollo sostenible, tomando en consideración sus recursos disponibles a nivel financiero, de personal, de infraestructura física, entre otros.

Celik y Yilmaz (2019, p.123) agregan que, aunque todavía no se cuenta con un acervo de literatura sustancial en materia de responsabilidad social comunitaria, es claro que ha habido una aceptación universal de su definición y que ha sido objeto de interés tanto para las organizaciones como para la academia y la sociedad.

Aunque es cierto que dentro del espectro de prácticas de responsabilidad social, históricamente, se han identificado aspectos vinculados con la filantropía, la construcción de ciudadanía, el desarrollo sostenible y la generación de vínculos con los *stakeholders*, entre otros, es notoria una tendencia a la implementación de prácticas socialmente responsables y de la consolidación de una visión cada vez más clara sobre el impacto positivo que puede generarse en las comunidades a partir de la articulación de esfuerzos y de la promoción de prácticas solidarias, sostenibles y orientadas a la generación de oportunidades para el desarrollo.

## La gestión de la responsabilidad social: un área en evolución permanente

Durante la última década, se han venido realizando investigaciones y trabajos orientados a la definición del concepto de responsabilidad social (Argandoña, 2012; Archarya, 2017; Carrol, 2021; Celik

21 Indicador internacional basado en dimensiones "no económicas".

22 Indicador utilizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) para identificar zonas de atención prioritaria en términos de desarrollo.

23 Objetivos Universales definidos en el seno las Naciones Unidas.

et al., 2019; Mahmud et al., 2020, entre otros), en el marco de un contexto social, económico y político más reciente, donde se describen las implicaciones y perspectivas de esta actividad. Por lo cual, es importante tener en cuenta que existen diversas perspectivas en relación con el término de RS, de acuerdo con las visiones de las personas autoras.

En este sentido, Argandoña (2012, p.1) expresa que no ha sido posible consensuar una definición de RS y que, en el fondo, el término obedece a un proceso permanente de construcción social. Sin embargo, a pesar de esto, señala que pueden reconocerse algunos elementos comunes dentro de los cuales destacan los siguientes: una referencia a tres ámbitos de responsabilidad (económico, social y medioambiental), los públicos organizacionales ante los cuales la empresa se presenta como responsable, la identificación de esas prácticas socialmente responsables como voluntarias y, en algunos casos, se reconoce la necesidad de que la RS esté integrada en la estrategia, las políticas y las operaciones de la organización.

Pérez-García (2016), por su parte, explica que el término RS está vinculado a la ética de “cómo hacer bien las cosas ante los diferentes públicos” (p. 184). Esta definición implica una orientación hacia el cumplimiento de las normas legales y, dentro de estas, los derechos laborales, aunque es claro que el significado del término va más allá del cumplimiento de las responsabilidades básicas, según se detalla más adelante.

De manera complementaria, según explica Mori (2009), “la responsabilidad social ha pasado de ser un compromiso exclusivamente económico, hacia una visión en la cual las organizaciones reconocen una responsabilidad frente a la sociedad” (p.163). Agrega la autora que la gestión de la responsabilidad implica entre otras cosas, que las organizaciones desarrollen una visión de futuro con la comunidad y la sociedad en general y que promuevan el liderazgo para mejorar la productividad y la movilización de recursos humanos, lo que incidirá en los procesos de construcción, transformación y movilización de comunidades, líderes y agentes sociales. Lo anterior tomando en consideración los aportes que desde las organizaciones se pueden generar para concebir estrategias que incentiven el desarrollo.

Adicionalmente, esta misma autora introduce el concepto de psicología comunitaria, en el marco de la responsabilidad social (Mori, 2009). En su abordaje, explica cómo la integración e identificación mutua entre la organización y los grupos sociales o comunidades se constituye como el punto clave para lograr una sinergia de esfuerzos y lograr así un proceso exitoso con los públicos beneficiarios.

Según explica en su propuesta, consultar a la población tiene un doble propósito, “por un lado la organización informa a la comunidad de todos los aspectos del proyecto que tienen un impacto socioeconómico, y por otro recibe las preocupaciones de la comunidad y otros agentes; y las toma en cuenta para el diseño del proyecto” (Mori, 2009, p.165). Sin embargo, bajo una conceptualización administrativa de proceso, esto debería aplicarse en un orden lineal. Es decir, el acercamiento con los públicos beneficiarios para conocer sus expectativas y necesidades sería el primer paso, antes de implicar cualquier apoyo de la organización. Esto facilita la identificación y jerarquización de esfuerzos, dado que la orientación de los recursos y las metas deberían procurar puntos de encuentro, además de una priorización de los puntos estratégicos para potenciar los beneficios y las oportunidades.

Por otra parte, destaca Mori (2009) que realizar procesos de consulta con la comunidad facilita la identificación y jerarquización de las necesidades y recursos, lo que concibe en el marco de su modelo de “psicología comunitaria” (p.165). Esta premisa psicológica parte de que pueden existir necesidades, pero en tanto no exista un reconocimiento a nivel psicológico de las mismas no se producirá el deseo de satisfacerlas, dado que ni siquiera se tiene conciencia de estas.

En complemento de lo anterior, es necesario anotar que la comunidad es uno de los actores beneficiarios de las políticas de responsabilidad social, pero también lo son colaboradores, proveedores y clientes, entre otros. Por lo que, no hay que perder de vista que este tipo de programas deben contemplar acciones tanto internas como externas.

Un aspecto destacable del apoyo comunitario es que el trabajo conjunto para la identificación y priorización de necesidades puede facilitar el proceso de construcción de soluciones y programas de atención, siempre que se tenga conciencia de que en la jerarquización de prioridades debería haber un enfoque sustancial en los aspectos que puedan implicar mejoras estructurales en estos públicos beneficiarios. Es decir, aquellas acciones que tendrán impacto no solo en el plazo inmediato, sino también en los mediano y largo plazos, además que deberían procurar resultados significativos desde el punto de vista de las transformaciones sociales.

Tomando en consideración lo expuesto, se puede extraer, a manera de resumen, que la responsabilidad social se fundamenta en tres ejes principales: social, financiero y ambiental. Además, que reconoce la necesidad de impulsar transformaciones sociales más allá de lo que puedan significar acciones puntuales o de orden filantrópico, visibilizando el rol de las organizaciones como generadoras de desarrollo, más allá de los efectos directos que puedan consolidarse a través del empleo.

Bajo una perspectiva global, el impulso y el desarrollo social promovidos a través de compromisos mundiales, como es el caso de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definidos en el seno de las Naciones Unidas, han impulsado una mayor conciencia sobre las implicaciones que tienen sobre las poblaciones los diferentes aspectos que impulsan elementos como la equidad social y económica. De hecho, muchas organizaciones están utilizando los ODS como “hoja de ruta” para definir sus propias estrategias de RS, incluidas las organizaciones de la muestra, según se detalla en el apartado de resultados.

En complemento de lo anterior, según lo destacan Mahmud et al. (2020) y Carrol (2021), existe una fuerte presión global para impulsar un mayor nivel de compromiso por parte de las organizaciones con el desarrollo de las comunidades, que debe incorporar el establecimiento de vínculos y sinergias para contribuir en aspectos diversos, más allá de los elementos estrictamente económicos.

Tomando en consideración que el concepto de responsabilidad social ha venido evolucionando en el tiempo, resulta interesante recordar que en la década de los 60 se conocía como responsabilidad social empresarial. En dicha década, no solo tomó fuerza, sino que adquirió una dimensión mayor, pues pasó de ser reconocido como una actividad propia de las empresas privadas, a alcanzar a las organizaciones no gubernamentales e instituciones públicas. Por esto, el término “empresarial” es suprimido del concepto, quedando desde entonces la denominación de “responsabilidad social”, con una perspectiva más inclusiva.

Según manifiesta Austin (2000), citado por Correa (2007, p. 90),

hemos pasado de una filantropía tradicional, en la que se hacía un cheque para quien venía a “pedir”, a una relación en la cual las empresas y las organizaciones no gubernamentales empiezan a pensar en cómo pueden interactuar para generar un valor agregado y un impacto social en el país o la comunidad. Las empresas tienen que evolucionar en el concepto de responsabilidad social empresarial y migrar hacia nuevos tipos de relaciones que van mucho más allá de la pura filantropía y que más bien se centran en interrelaciones y alianzas entre diferentes sectores de la sociedad.

Este cambio es fundamental para la consolidación de la RS, tal y como se conoce hoy, dado que ciertamente deja de concebirse como un conjunto acciones de carácter filantrópico y se comprende su aporte estratégico en la generación de valor hacia sus diversos públicos de interés: comunidad, colaboradores, proveedores, clientes, etc.

En este mismo orden de ideas, Niño y Cortés (2018) destacan como parte de las nuevas tendencias, una notoria relevancia de la incidencia estratégica que tiene en las organizaciones la construcción de capital social, dado que según indican las autoras:

La comunicación de RSE es un campo dinámico donde lo estratégico se relaciona con las competencias del pensamiento; la capacidad relacional con el liderazgo; la autoridad, el poder, con la capacidad de anticipación y de planeación en clave perspectiva. También es la posibilidad de establecer redes colaborativas, de dialogar, de negociar, de interactuar, de gerenciar, agenciar y gestionar alianzas para que quienes interactúan en los diferentes contextos tomen decisiones y alcancen su realización y bienestar (p. 129).

Es decir, se plantea una perspectiva de impacto en los colectivos sociales a partir de los efectos positivos que se generaran en el entorno como producto de la identificación de metas sostenibles vinculadas al desarrollo.

McLennan y Banks (2017, p.119) afirman que el apoyo a las comunidades desde las organizaciones ha venido creciendo como parte de un "llamado internacional" hacia el sector productivo de ejercer un rol más intencional, consciente y proactivo como un agente comprometido en los procesos de desarrollo, más allá de hacer contribuciones únicamente en materia de crecimiento económico.

En este mismo orden de ideas, McLennan y Banks (2017, p.22) mencionan que la gestión de RS se basa en el establecimiento de vínculos y relaciones, pues hay beneficios comunes que se enmarcan en la licencia social para operar y la posibilidad de administrar algunas herramientas de prevención de riesgos.

Concuerda en este sentido Acharya (2017), quien hace referencia al creciente interés de las organizaciones por reflejar sus aportes al desarrollo social y la sostenibilidad ambiental en el marco de sus reportes anuales; pero aclara que, en la práctica, prevalece un claro interés por inclinarse hacia las actividades de mayor rentabilidad, aun cuando estas sean discordantes con estos buenos propósitos. Explica en este sentido que, a pesar de este creciente interés de impulsar vínculos con los *stakeholders* y contribuir con iniciativas puntuales en las áreas financiera, social y ambiental, predomina un esquema multidimensional en las organizaciones, en el marco de las cuales destaca el compromiso con las personas accionistas quienes demandan resultados en términos de crecimiento y rentabilidad, aunque esto implique una degradación de los recursos naturales y una marginalización social.

Carroll (2021), por su parte, indica que durante el período 2000-2020 se ha venido experimentando una transición en la perspectiva de la responsabilidad social, lo cual ha respondido a diversos factores como una mayor conciencia y reflexión sobre el rol de las organizaciones en el desarrollo social, sobre el impacto climático de la actividad productiva y la adopción de nuevas tendencias, como la del "valor compartido", entre otras.

Asimismo, según menciona Celik et al. (2019), justamente en el año 2000, el Consejo Mundial para el Desarrollo Sostenible, también conocido por sus siglas en inglés WBCSD, estableció los parámetros generales acerca de las implicaciones propias de la responsabilidad corporativa, "tomando en consideración la diversidad cultural, la identificación de oportunidades de negocio, el desarrollo de habilidades en las personas colaboradoras, la sociedad y el Gobierno" (p.124).



Lo anterior ha implicado, según agregan Celik et al. (2019), una mayor claridad en la responsabilidad que adquieren las organizaciones con las comunidades en las que operan, para contribuir a subsanar sus necesidades y promover una adecuada imagen, de acuerdo con las expectativas de sus habitantes. Para esto, deben lograr un adecuado balance entre los aspectos éticos, legales, económicos y morales.

Estos elementos han promovido una relación simbiótica y sinérgica entre las comunidades y las organizaciones, la cual, según anotan Mahmud et al. (2020), puede definirse como una especie de contrato entre las empresas y la sociedad.

En línea con lo anterior, es importante clarificar el concepto de desarrollo. Este, de acuerdo con Mahmud et al. (2020, p.1), responde a un cambio o avance de la comunidad o sus miembros en sus vidas en una dirección considerada deseable, privilegiando los valores y metas de desarrollo.

## Metodología

El objetivo central de la investigación se enfocó en identificar cómo se realiza la planificación de las iniciativas de responsabilidad social que desarrollan las organizaciones en beneficio de las comunidades donde operan y cómo se desarrolla el vínculo dialógico con estas para definir las necesidades y prioridades de acción.

Para estos efectos se seleccionó una muestra de 5 empresas. Los criterios de selección utilizados fueron el de conveniencia, empresas de gran tamaño, con una trayectoria de al menos tres años en la ejecución de prácticas de responsabilidad social con sus comunidades y que tuvieran la disposición de participar en la investigación.

Como período de análisis se definieron los años del 2017 al 2020, con la intención de contar con un registro histórico de tres años debidamente sistematizado. Además, se tomó en consideración que, a partir del año 2020, inició la pandemia por COVID-19, lo cual modificó las prácticas que se venían implementando, no solo por un tema de distanciamiento social, sino presupuestario como producto de la afectación general generada por las restricciones para evitar mayores contagios.

La investigación fue de carácter exploratorio y descriptivo, con enfoque cualitativo. Los instrumentos utilizados fueron análisis documental de informes y documentos, así como entrevistas semiestructuradas con las personas a cargo de la gestión de RS en las respectivas organizaciones. Se ha previsto, para una segunda fase de la investigación, realizar grupos focales y entrevistas semiestructuradas con personas representantes de las poblaciones beneficiarias.

De manera complementaria, se triangularon las actividades ejecutadas por las organizaciones de la muestra con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el Índice de pobreza multidimensional (IPM) y el Índice de progreso social (IPS), lo que constituyó una metodología innovadora para visibilizar las posibles áreas de coincidencia y divergencia entre estos elementos, tomando en consideración la información que aportan sobre desarrollo e identificación de necesidades comunes.

El IPM es un indicador que fue construido por dos expertos de la Universidad de Oxford en Inglaterra, James Foster y Sabina Alkire, con el propósito de analizar las carencias que van más allá del factor de ingreso, por lo que incluye una serie de variables y dimensiones basadas en las posibilidades que tiene las personas para mejorar su calidad de vida y, por tanto, la incidencia que esto tiene en relación con la expectativa de desarrollo en las regiones (Horizonte Positivo, 2022).

Este indicador se basa en 5 dimensiones: vivienda y uso de internet, salud, educación, trabajo y protección social. Cada una de estas dimensiones, a su vez, se compone de 4 indicadores (ver anexo 2), por medio de los cuales se realiza la medición (Horizonte Positivo, 2022).

La triangulación realizada es de gran valía porque permite contrastar las áreas de atención, en las que se están enfocando las organizaciones, con las áreas de necesidad, identificadas a través de estos indicadores económicos y sociales. Lo anterior, permite visualizar si hay o no coincidencia entre ambos elementos y, por ende, congruencia en el apoyo hacia el desarrollo y la sostenibilidad de los esfuerzos realizados. De esta forma, se hace un contraste entre la visión macro de la realidad de las comunidades, y los esfuerzos a nivel micro que desarrollan las organizaciones en el marco de sus estrategias de RS.

Adicionalmente, se ha propuesto analizar la sostenibilidad financiera y el impacto de las acciones implementadas, para determinar en qué medida las acciones tomadas han permitido cambiar la realidad de las comunidades beneficiarias. Tomando esto en consideración, para efectos de la investigación, se realizó un mapeo y clasificación de necesidades, que responde a elementos comunes entre los ODS y el IPM, utilizados como parámetro de referencia, según se detalla en la Tabla 8.1.

**Tabla 8.1** – Variables comunes entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Índice de pobreza multidimensional

ÁREAS	VARIABLES CONTEMPLADAS EN LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	VARIABLES CONTEMPLADAS EN EL ÍNDICE DE POBREZA MULTIDIMENSIONAL
<b>Economía a nivel macro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fin de la pobreza (Gestiones orientadas a mejorar las condiciones económicas de la comunidad)</li> <li>Hambre cero (gestiones solidarias para contribuir a subsanar las necesidades alimentarias básicas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se identificaron variables vinculadas con esta área</li> </ul>
<b>Empleo / Ingreso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Educación de calidad</li> <li>Trabajo decente y crecimiento económico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desempleo de larga duración o personas desalentadas</li> <li>Incumplimiento de salario mínimo</li> <li>Incumplimiento de derechos laborales</li> <li>Empleo independiente informal</li> <li>Primera infancia sin cuidado</li> <li>Personas adultas mayores sin pensión</li> <li>Personas con discapacidad sin transferencias</li> <li>Fuera de la fuerza de trabajo por obligaciones familiares</li> </ul>
<b>Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Educación de calidad</li> <li>Trabajo decente y crecimiento económico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No asistencia a la educación formal</li> <li>Rezago educativo</li> <li>Sin logro de bachillerato</li> <li>Bajo desarrollo de capital humano</li> </ul>
<b>Salud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Salud y bienestar</li> <li>Agua limpia y saneamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sin seguro de salud</li> <li>Sin servicio de agua</li> <li>Sin eliminación de excretas</li> <li>Sin eliminación de basura</li> </ul>
<b>Vivienda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se identificaron variables vinculadas con esta área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mal estado del techo o el piso de la vivienda</li> <li>Mal estado de las paredes exteriores</li> <li>Hacinamiento</li> <li>Sin uso de internet</li> </ul>
<b>Equidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Igualdad de género</li> <li>Reducción de las desigualdades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se identificaron variables vinculadas con esta área</li> </ul>
<b>Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Energía asequible y no contaminante</li> <li>Industria renovable e infraestructura</li> <li>Ciudades comunitarias sostenibles</li> <li>Producción y consumo responsables</li> <li>Acción por el clima</li> <li>Vida de ecosistemas terrestres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se identificaron variables vinculadas con esta área</li> </ul>
<b>Gobernabilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Paz, justicia e instituciones sólidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se identificaron variables vinculadas con esta área</li> </ul>
<b>Articulación de esfuerzos públicos-privados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Allanzas para lograr los objetivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se identificaron variables vinculadas con esta área</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, a partir de los ODS y el IPM, 2020.

Es oportuno indicar que las variables descritas en la Tabla 1, corresponden a su vez a subcategorías de los ejes básicos de acción de la RS (social, económico y ambiental).

Por su parte, la organización Horizonte Positivo también ha identificado áreas de coincidencia entre las variables del IPM y los ODS, según se detalla en la Tabla 8.2.

**Tabla 8.2** – Dimensiones del IPM concordantes con los ODS

DIMENSIONES DEL IPM	ODS CONCORDANTES
<b>Trabajo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igualdad de género</li> <li>• Trabajo decente y crecimiento económico</li> <li>• Reducción de las desigualdades</li> <li>• Paz, justicia e instituciones sólidas</li> </ul>
<b>Protección social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud y bienestar</li> <li>• Trabajo decente y crecimiento económico</li> <li>• Reducción de las desigualdades</li> <li>• Paz, justicia e instituciones sólidas</li> </ul>
<b>Educación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educación de calidad</li> <li>• Reducción de las desigualdades</li> <li>• Industria, innovación e infraestructura</li> <li>• Ciudades y comunidades sostenibles</li> </ul>
<b>Salud</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salud y bienestar</li> <li>• Agua limpia y saneamiento</li> <li>• Producción y consumo responsables</li> <li>• Paz, justicia e instituciones sólidas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en Horizonte Positivo, 2022 y Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2022.

Indistintamente del nivel de precisión con que estos parámetros se interrelacionan (IPM/ODS), es cierto que existe un alto grado de concordancia en cuanto a las aspiraciones generales comunes, en procura de incentivar el desarrollo.

Finalmente, es importante indicar que también se ha utilizado como referencia, para comprender las principales carencias de los cantones vinculados a las comunidades beneficiarias, el Índice de progreso social. Este es medido por el Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE) y tiene como propósito medir las características de desarrollo y carencias principales de los cantones, con base en 53 indicadores sociales y ambientales (ver anexo 1).

## **Análisis de los resultados**

En primera instancia, se analizó la documentación de la gestión de las empresas participantes, durante el período 2017-2020. Dicho análisis tenía como fin describir y clasificar las acciones de responsabilidad social en materia de gestión comunitaria, así como valorar si estas han contribuido de manera sostenible y significativa al desarrollo de las localidades circunvecinas, tomando como referencia los indicadores descritos anteriormente (ODS, IPM, IPS). Esto fue complementado con el desarrollo de entrevistas semiestructuradas con las personas a cargo de las respectivas unidades de RS.

Antes de detallar los resultados obtenidos, es oportuno indicar que estas empresas pertenecen a los siguientes sectores productivos<sup>24</sup>:

1. Fabricación y comercialización de productos lácteos (Cooperativa Dos Pinos)
2. Importación y comercialización de vehículos (Purdy Motor)
3. Manufactura y comercialización de artículos de limpieza (Florex)
4. Diseño y producción de etiquetas adhesivas (Etiprés)
5. Fabricación y comercialización de productos para la construcción (Holcim)

De estas organizaciones, dos tienen sucursales en diversas zonas del país (Purdy Motor y Dos Pinos) y una (Holcim) tiene dos plantas de producción; en tanto, las restantes tienen únicamente una localización geográfica.

La localización de las comunidades que son apoyadas por las organizaciones de la muestra, incluyendo las beneficiarias de las sucursales para el caso de Purdy Motor y Holcim, así como de las comunidades donde residen las personas socias productoras en el caso de la Dos Pinos, responde a los cantones y distritos detallados en la Tabla 8.3.

**Tabla 8.3** – Cantones (18) y distritos (25) de las comunidades vinculadas a los proyectos de responsabilidad social desarrollados por las organizaciones de la muestra

ORGANIZACIONES	COMUNIDADES VECINAS	
	CANTÓN	DISTRITO
Etiprés	Heredia (401)*	Heredia
		San Francisco
		San Rafael
Florex	San Ramón (202)*	San Ramón
		San Juan
HOLCIM	Cartago (301)*	San Francisco
		Oriental
Purdy Motor	La Cruz (510)*	La Cruz
	Nicoya (502)*	Nosara
	San José (101)*	Pavas
Dos Pinos	Atenas (205)*	Atenas
	Dota (117)*	Santa María
	Grecia (203)*	San Isidro
	Naranjo (206)*	Naranjo
	Palmares (207)*	Centro
	Pérez Zeledón (119)*	San Isidro
	Puriscal (104)*	Santiago
	San Carlos (210)*	Cdad. Quesada
		Florencia
	San José (101)*	Central
		Zapote

<sup>24</sup> Las organizaciones se clasificaron como empresas de mediano o gran tamaño con base en los parámetros del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, siendo que las empresas medianas tienen entre 31 y 100 trabajadores, en tanto las empresas grandes tienen más de 100 personas colaboradoras. También, se consideró que sus operaciones principales estuvieran localizadas dentro de la Gran Área Metropolitana.

ORGANIZACIONES	COMUNIDADES VECINAS	
	CANTÓN	DISTRITO
	Montes de Oca (115)*	San Pedro
	San Ramón (202)*	San Juan
	Tarrazú (105)*	San Marcos
	Tibás (113)*	Llorente
	Zarcelero (211)*	Brisas

\*Nota: número de identificación para facilitar ubicación en el mapa, según número de cantón asignado por el INEC, 2022.

Es oportuno indicar que estas comunidades beneficiarias fueron elegidas por las organizaciones en función de su proximidad, no necesariamente por aspectos vinculados a su condición socioeconómica o de vulnerabilidad.

Adicionalmente, es necesario señalar que en todos los casos, de acuerdo con la información obtenida, las organizaciones han desarrollado procesos diagnósticos para identificar las principales necesidades y expectativas de estos grupos vecinales, así como también, se han desarrollado procesos internos de diálogo y análisis para que los recursos invertidos e iniciativas fueran desarrolladas conforme a los lineamientos y políticas de las empresas respectivas, según se detallará en los siguientes apartados.

## Caracterización de las comunidades beneficiarias

Con el objetivo de lograr una caracterización de las comunidades beneficiarias, de acuerdo con indicadores económicos y de desarrollo, se utilizaron como referencia el Índice de progreso social (IPS) y el Índice de pobreza multidimensional (IPM).

Lo anterior, con el fin de reconocer cuáles son, de acuerdo con estudios y parámetros preestablecidos, las condiciones y principales debilidades en cada una de las regiones beneficiarias.

Es importante, desde el punto de vista metodológico, anotar que, aunque las regiones beneficiarias en la mayoría de los casos se limitan a distritos específicos, los indicadores citados se han establecido en función de los cantones, lo que implicó un redimensionamiento de las zonas de análisis.

Tal y como se indicó anteriormente, en el caso de la Dos Pinos, la figura de comunidad, geográficamente hablando, gira en torno a sus personas productoras asociadas, a través quienes la cooperativa organiza la distribución de los recursos para el desarrollo de estrategias y actividades de apoyo al desarrollo en las zonas identificadas.

Es importante especificar que estos esfuerzos de responsabilidad social se enmarcan dentro de la Gran Área Metropolitana, excepto por Purdy Motor, que cuenta con acciones de apoyo a las comunidades en los cantones de La Cruz y Nicoya, y Dos Pinos, que apoya a las 1400 personas productoras asociadas y sus respectivas comunidades, situadas en las regiones Norte, Central y Pacífico Norte.

En esta línea, en la Tabla 8.4, se aprecia la lista de cantones beneficiarios de las empresas de la muestra, con sus respectivos indicadores según el IPS y el IPM en cada caso.

**Tabla 8.4** – Indicadores de IPS e IPM para cada uno de los cantones beneficiarios de las prácticas de responsabilidad social desarrolladas por las organizaciones de la muestra

CANTÓN	UBICACIÓN IPS*	UBICACIÓN IPM**
Atenas (205)*	72.45	0.039
Cartago (301)*	73.36	0.059
Dota (117)*	71.35	0.083
Grecia (203)*	73.85	0.056
Heredia (401)*	78.46	0.040
La Cruz (510)*	67.84	0.146
Montes de Oca (115)*	76.90	0.016
Naranjo (206)*	74.05	0.052
Nicoya (502)*	69.56	0.081
Palmares (207)*	73.33	0.026
Pérez Zeledón (119)*	77.39	0.063
Puriscal (104)*	68.34	0.049
San Carlos (210)*	72.11	0.096
San José (101)*	69.10	0.062
San Ramón (202)*	76.38	0.048
Tarrazú (105)*	71.92	0.080
Tibás (113)*	71.24	0.039
Zarcero (211)*	75.32	0.052

Fuente: PNUD, 2022.

**\*Nota:** El IPS otorga una puntuación de 0 a 100 a los cantones, de acuerdo con 53 indicadores sociales y ambientales derivados de fuentes públicas, siendo 100 la mejor calificación. Los datos son del 2019.

Las franjas de color obedecen a la siguiente simbología: anaranjado (IPS inferior a 70 y, por ende, en condiciones de bajo desarrollo), verde claro (IPS entre 70 y 75, que refleja condiciones básicas de desarrollo), verde oscuro (IPS igual o superior a 75, lo que señala buenas condiciones de desarrollo).

**\*\*Nota:** el IPM permite crear un índice con base en el promedio de las variables y dimensiones establecidas en el indicador (ver anexo 2) y cuyo rango es de 0 a 1, donde lo más próximo a cero representa las mejores condiciones, en términos de pobreza multidimensional. Se ha utilizado la siguiente simbología de color: verde oscuro para los que tienen calificaciones inferiores a .050 (zonas menos vulnerables), verde claro para los que tienen entre 0.50 y 0.100 (zonas de vulnerabilidad media) y anaranjado para los que tienen más de 0.100 (zonas más vulnerables).

A partir de la combinación de datos, según se extrae de la Tabla 4, se puede realizar un análisis comparativo entre los cantones, con base en sus características de desarrollo y algunas variables socioeconómicas. De dicho análisis, se logra identificar que los cantones con mejores características generales son Heredia, Montes de Oca y San Ramón, mientras que los que tienen parámetros de referencia menos favorables son La Cruz, Nicoya y San José.

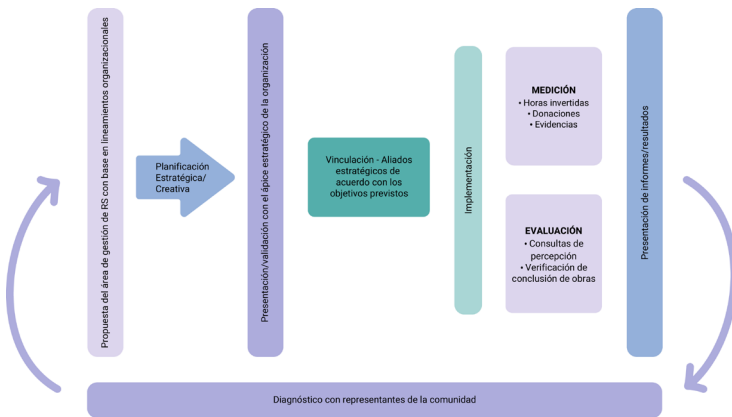
## Planificación del apoyo a las comunidades

Uno de los objetivos de la investigación era conocer el desarrollo de los procesos de planificación de la gestión en responsabilidad social en las organizaciones de la muestra. Asimismo, si en este marco, se realizaban procesos dialógicos y participativos con la comunidad, o bien, si las acciones respondían de manera directa y exclusiva a las prioridades organizacionales.

En este sentido, de acuerdo con las entrevistas aplicadas, las personas representantes de las respectivas áreas de Gestión de Responsabilidad Social coinciden en la implementación de los pasos detallados en la Figura 8.1 para desarrollar las estrategias y programas de RS.

De la Figura 8.1, se puede extraer que, en todos los casos, como metodología general, el proceso de planificación de la gestión de RS inicia con un diagnóstico, en conjunto con la comunidad. A partir de esto, dicho diagnóstico se contraponen los objetivos y políticas de la organización, procurando una coincidencia entre ambos: las expectativas y necesidades comunales con los lineamientos filosóficos de las organizaciones respectivas.

**Figura 8.1** – Proceso de planificación de estrategias de responsabilidad social



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recopilada a través de las entrevistas semiestructuradas (2022)

Para efectos del proceso diagnóstico, las organizaciones manifestaron utilizar diversas herramientas y recursos tales como los siguientes:

- a) **Mapa de color:** es una herramienta utilizada por Purdy Motor para identificar las tareas más urgentes (color rojo) y diferenciarlas de las de mediano (naranja) y bajo impacto o urgencia (verde).
- b) **Conversatorios:** todas las organizaciones de la muestra indicaron que establecen procesos de diálogo, en general formalizados al menos una vez al año, a través de los cuales se identifican necesidades y prioridades de la comunidad. Estos espacios pueden ser complementados con conversaciones telefónicas, intercambio de mensajes a través del WhatsApp y, en algunos casos, encuentros no formales, a partir de los cuales se va recopilando información de interés para el diseño de las estrategias de RS.

c) **Encuestas:** todas las organizaciones mencionaron la aplicación de encuestas para recoger datos relevantes sobre las necesidades y urgencias de la comunidad.

d) **Puertas abiertas:** en algunos casos se llevan a cabo actividades de puertas abiertas, a partir de las cuales se permite a quienes integran la comunidad conocer más sobre los procesos de producción. Además, se originan espacios para identificar oportunidades de mejora en materia de gestión de RS.

e) **Reuniones:** todas las organizaciones de la muestra indicaron que llevan a cabo reuniones con representantes de la comunidad para dar seguimiento a las acciones en curso y verificar el cumplimiento de las metas previstas.

f) **Gestión de la licencia social para operar:** en el caso de Holcim, mencionaron la implementación de un proceso integral, a través del cual han establecido gestiones de acercamiento con la comunidad utilizando múltiples canales, con una metodología específica para garantizar el cumplimiento de las pautas en materia de licencia social para operar. Esto asegura que se acaten estándares en términos de respeto al ambiente y buenas normas de convivencia.

g) **Stakeholders engagement plan:** es una herramienta propia de quienes están en posición de project manager, también por Holcim. Consiste, básicamente, en un estudio de percepción con base en parámetros específicos construidos por la organización. El estudio de percepción, este caso, pone el interés en el impacto ambiental y se alimenta constantemente a partir de las quejas o reclamaciones recibidas. Esto con el fin de mantener un monitoreo de las operaciones y garantizar la atención de efectos que pueden ser atenuados.

h) **Needs assessment:** es una herramienta que utiliza Holcim para mapear líderes y lideresas de la comunidad, con la cual se realiza una exploración de necesidades.

i) **Atención de quejas o reclamaciones:** este espacio no está exclusivamente diseñado para el desarrollo de gestiones de RS, pero es considerada en aquellos casos en los que se identifican puntos de coincidencia con elementos propios de los ejes ambiental, financiero o social.

Una vez que la fase diagnóstica finaliza, se procede con la construcción de las propuestas. Estas se presentan y son validadas con integrantes del ápice estratégico de la organización (niveles gerenciales o directivos), quienes depuran el proceso de planificación.

En algunos casos (Florex, Holcim y Purdy Motor), afirmaron tener alianzas estratégicas con organizaciones como AED<sup>25</sup>, INAMU<sup>26</sup>, de la competencia, MOPT<sup>27</sup> y COSEVI<sup>28</sup>, por medio de quienes logran impulsar esfuerzos conjuntos. También, logran obtener apoyo y asesoría en ciertas áreas de conocimiento, con lo que potencian sus esfuerzos.

Posteriormente, se lleva a cabo la fase de implementación, donde, en todos los casos, destaca la planificación anual. En esta planificación, se enmarcan procesos de medición de resultados más que de evaluación, pues, en la mayoría de las organizaciones, las métricas responden de manera directa a las metas de RS; pero no necesariamente se enfocan en el análisis del impacto logrado con los esfuerzos respectivos.

---

25 AED: Agencia Empresarial para el Desarrollo

26 INAMU: Instituto Nacional de la Mujer

27 MOPT: Ministerio de Obras Públicas y Transportes

28 COSEVI: Consejo de Seguridad Vial



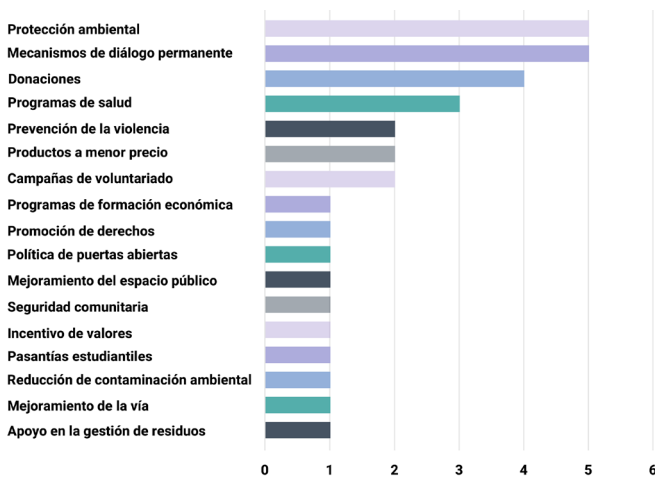
Esto es un tema de gran relevancia, dado que la cuantificación de acciones no necesariamente permite una retroalimentación efectiva con respecto a la idoneidad o efectividad de los esfuerzos implementados. En este sentido, sería interesante contar con indicadores de impacto, comparables en el tiempo, para medir la capacidad transformadora de las acciones implementadas, así como su sostenibilidad en el tiempo.

Finalmente, todas las organizaciones de la muestra coincidieron en que al final del proceso realizan una presentación de informes y resultados. Este es compartido tanto a nivel interno como con las comunidades, de quienes reciben realimentación para valorar las acciones que desarrollarán en el período siguiente.

## Acciones ejecutadas en apoyo a las comunidades

Se identificaron las áreas de trabajo detalladas en la Figura 8.2 con respecto a la gestión de RS, a partir de los datos recopilados en las cinco organizaciones de la muestra.

**Figura 8.2** – Principales áreas de trabajo con la comunidad de las organizaciones de la muestra (según frecuencia de menciones)

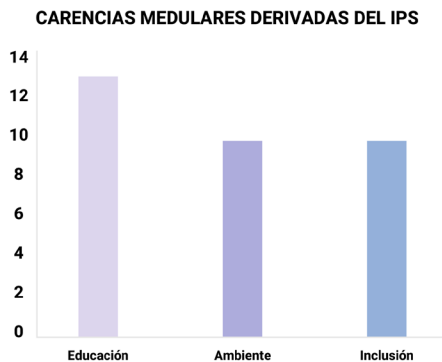


Fuente: Elaboración propia, 2022

De la Figura 8.2, se puede extraer que, dentro de las actividades ejecutadas por las organizaciones en apoyo a las comunidades, las prioridades están vinculadas a los temas ambientales, donaciones para el mejoramiento de la comunidad, desarrollo de programas de salud, campañas para la prevención de la violencia (comunal e intrafamiliar), beneficios para la compra de productos de la empresa a menor precio, desarrollo de campañas de voluntariado y programas formativos en las áreas económica, de derechos y de valores.

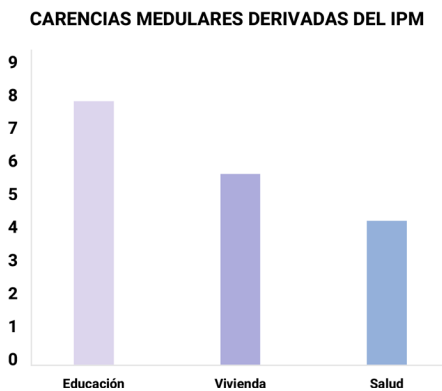
Asimismo, a partir de lo expuesto en la Figura 8.2, es interesante comparar los temas más vulnerables derivados de la información disponible en los índices de progreso social y de pobreza multidimensional (en el contexto geográfico de las poblaciones beneficiarias identificadas) con los ejes de acción definidos por las organizaciones. Dicha comparación, se puede apreciar en las Figuras 8.3, 8.4 y 8.5.

Figura 8.3



Fuente: INCAE, 2019

Figura 8.4



Fuente: INEC, 2022

Figura 8.5



Fuente: Elaboración propia, 2022

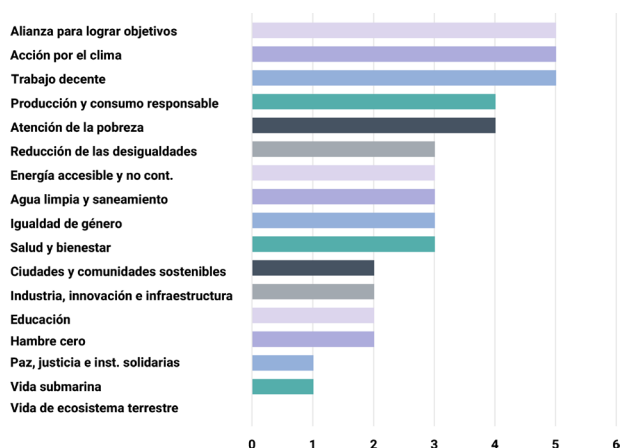
En las Figuras 8.3 y 8.4, se puede observar que las prioridades identificadas en el IPS y el IPM para lograr el desarrollo en los cantones de la muestra lo encabezan educación, ambiente, salud, vivienda e inclusión.

En relación con lo expuesto y de acuerdo con las actividades ejecutadas por las organizaciones (Figura 8.5), los ejes de RS que coinciden con los parámetros del IPS e IPM para las localidades beneficiarias son protección del ambiente, salud y derechos. Estos últimos están vinculados con la inclusión.

Por su parte, los temas de acceso a educación y vivienda son prioridades comunales que no han logrado trascender a los programas de responsabilidad social, según se extrae de estos datos (Figuras 8.3, 8.4 y 8.5).

Como se mencionó previamente, las organizaciones han indicado que utilizan como referencia, para la planificación de sus proyectos de RS, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). En esta línea, se han enfocado en las acciones descritas en la Figura 8.6.

**Figura 8.6 – ODS sobre los cuales trabajan las organizaciones contempladas en la muestra de la investigación**



Fuente: Elaboración propia, 2022

Tal y como se desprende de la Figura 8.6, la mayor parte de los esfuerzos se ha centrado en alianzas estratégicas, acciones por el clima, trabajo responsable, incentivo de la producción, consumo responsable y atención de la pobreza.

No obstante, sería oportuno que las organizaciones pudieran integrar los datos disponibles, tanto en el IPM como el IPS en sus procesos diagnósticos, para complementar esta información con las necesidades y expectativas de la comunidad, en función de los ODS. Lo anterior, no solo para priorizar la inversión de recursos, sino para atender las necesidades de corto, mediano y largo plazo, en procura de lograr una gestión más estratégica, desde el punto de vista de impacto y sostenibilidad. Dentro de lo cual, también destaca la relevancia de contar con aliados estratégicos para apoyar diversos temas y procesos.

Es oportuno indicar que sería de gran valor para el desarrollo de la planificación en materia de RS contar con mecanismos de evaluación y de rendición de cuentas, con parámetros e indicadores comparables en el tiempo que sirvan para orientar la toma de decisiones, así como también, para promover el compromiso permanente y solidario de las personas representantes de las comunidades beneficiarias y de las alianzas estratégicas en la consecución de metas comunes.

En este sentido, es fundamental trascender el modelo de medición de actividades y evolucionar hacia la evaluación de procesos orientados a incentivar y promover la transformación socioeconómica y ambiental en las comunidades beneficiarias.

## Principales conclusiones de la investigación

A partir de la información detallada anteriormente, derivada de los resultados de la investigación, se ha podido llegar a las siguientes conclusiones.

Según anotan Correa (2017), McLennan y Banks (2017), Niño y Cortés (2018), Carrol (2021) y Mahmud et al. (2020), entre otros, la gestión de RS se ha posicionado como un mecanismo de vinculación con los stakeholders, en particular con las comunidades, comprendiendo los alcances que tiene el trabajo colaborativo para la atención de temas de orden ambiental, social y económico y los beneficios que esto tiene para la gestión organizacional. Estos elementos son visibles en los resultados de la investigación sobre la gestión organizacional, pues destacan esfuerzos en cada uno de estos ejes (ver Figura 8.5), aunque, como ya se ha indicado, el enfoque del análisis se centró específicamente en el vínculo con las comunidades.

Es oportuno destacar, además, que los lineamientos, programas y certificaciones nacionales e internacionales que promueven el desarrollo de buenas prácticas ambientales, sociales y financieras (ejes de la RS), han contribuido a generar una mayor conciencia e incluso prácticas competitivas, lo que ha repercutido en el interés de las organizaciones por consolidar esfuerzos en estas áreas. Esto se refleja en los informes de labores valorados, a partir de los cuales se han evidenciado acciones concretas en los diversos ejes mencionados, según se puede ver de manera agregada en la Figura 8.5.

Lo anterior, no solo en términos del apoyo que se ha gestado para incentivar buenas prácticas ambientales, el desarrollo de infraestructura comunal o de crear oportunidades de empleo, sino comprendiendo también las implicaciones que pueden tener algunas operaciones para la salud y el bienestar de las comunidades. Por ejemplo, en el caso de HOLCIM, se han acogido al modelo de la licencia social para operar, procurando desarrollar procesos de diagnóstico y diálogo permanentes, para atenuar cualquier efecto negativo derivado de sus procesos productivos.

Otro elemento que ha destacado en la investigación es que reportes como el IPS y el IPM no están siendo tomados en consideración para efectos del proceso de identificación de necesidades, en el marco de las localidades respectivas, sino que las organizaciones se están centrando en necesidades más específicas de las personas integrantes de la comunidad. Esto se evidencia al comparar las Figuras 8.3, 8.4 y 8.5, donde en el IPS (Figura 8.3) y el IPM (Figura 8.4) destacan la necesidad de educación como primer elemento, en tanto el eje prioritario de acción de las organizaciones es el ambiental (Figura 8.5).

En complemento de lo expuesto, es necesario tomar en consideración que las organizaciones, de acuerdo con la dimensión de sus estructuras financieras, tendrán mayores o menores posibilidades de generar aportes directos para la gestión de RS. No obstante, las alianzas estratégicas con diversas contrapartes público-privadas podrían tener implicaciones positivas para potenciar su impacto. Por ejemplo, en el caso de Florex, mencionaron la alianza con el INAMU para abordar temas de violencia doméstica; en el caso de Purdy Motor, la alianza con el Banco de Alimentos para potenciar el alcance de sus esfuerzos en la atención de poblaciones vulnerables, las alianzas con algunos grupos ecologistas para impulsar la limpieza de playas en el marco de las labores de voluntariado, o bien, con algunos parques nacionales para impulsar la protección de la biodiversidad, como el caso del Parque Nacional de Conservación de Liberia. En este sentido, Correa (2007) y Niño y Cortés (2018) exponen el valor agregado que implica la articulación de esfuerzos en la gestión de la RS, lo cual a su vez es concordante con el objetivo 17 de los ODS (alianzas para lograr objetivos). En esta línea, es destacable el esfuerzo que algunas organizaciones de la muestra, como Purdy Motor y Etiprés, han realizado para generar apoyo colaborativo, tanto de instituciones públicas como de otras empresas privadas, en busca de lograr de objetivos específicos.

No obstante, no se identificaron metas de mediano y largo plazo en las estrategias y acciones implementadas, las cuales habrían sido de gran valía para impulsar transformaciones significativas en las comunidades beneficiarias.

Otro elemento que se ha logrado identificar con el análisis es que el rol de las personas que ejercen el liderazgo en las comunidades es fundamental, para que, como contrapartes de la organización, puedan orientar sus esfuerzos a una identificación asertiva de necesidades y expectativas. Esto atendiendo no solo la propuesta de Mori (2009) alrededor de la relevancia que adquiere el proceso participativo, sino comprendiendo el valor que implica esta coordinación e integración de esfuerzos para potenciar el impacto de la gestión de RS en las localidades beneficiarias. En este sentido, todas las empresas de la muestra detallaron que se realizan reuniones y conversatorios regulares con las personas de las comunidades, tanto para trabajar en el diseño de los planes estratégicos como para validar los resultados obtenidos, según se ha detallado en el apartado descriptivo del proceso para la planificación de las acciones.

Adicionalmente, es oportuno indicar que, aunque las organizaciones de la muestra están desarrollando esfuerzos colaborativos a través de alianzas estratégicas, sus áreas de cooperación responden de manera primaria a los programas de trabajo preestablecidos, aun cuando estos pasan por un proceso de validación con la comunidad. Este aspecto dificulta la incidencia en elementos claves para impulsar el desarrollo de estas poblaciones a corto, mediano y largo plazo.

## **Cómo se definen las prioridades de acción**

En relación con los ejes de trabajo, un factor que ha resaltado en las organizaciones de la muestra es la utilización de los Objetivos de Desarrollo Sostenible como un elemento de referencia para orientar la gestión de RS. Esto es positivo, dado que permite canalizar los esfuerzos hacia la consecución de metas comunes.

En este sentido, tal y como lo indican Correa (2007, p.90), McLennan y Banks (2017), Niño y Cortés (2018), las organizaciones ya han asimilado el valor que pueden ofrecer a sus stakeholders y, en particular, a las comunidades en materia ambiental, social y financiera, comprendiendo el aporte estratégico de este proceso; más allá de los conceptos básicos de la filantropía que se utilizaba como referencia en el pasado.

De hecho, cada vez existen más herramientas e instrumentos para orientar y fortalecer la gestión de RS, como lo señala AED. Este hecho pudo observarse en las organizaciones de la muestra, ya que han empezado a adoptar las metodologías de reportes que se ofrecen gratuitamente a nivel internacional, como es el caso del GRI (Global Report Initiative), así como también se han afiliado a las iniciativas de Carbono Neutralidad, empresas B, el programa Bandera Azul y han obtenido certificaciones en normas como la ISO 9001 y la ISO 14001, entre otras.

Según indicó la persona entrevistada de Etiprés, la comunidad ha sido un elemento fundamental para la organización, pues de esta proviene más del 50 % de las personas colaboradoras. También, indicó que una vez al año realizan un diagnóstico de expectativas con la comunidad. Cabe aclarar que, a pesar de este diagnóstico, los programas de RS se diseñan desde el área de gestión empresarial, con apoyo de las gerencias de área, quienes terminan de orientar sus propuestas por medio de las alianzas vigentes con AED, la red de empresas y firmantes activos del pacto global.

De igual manera, en la entrevista con la persona de Dos Pinos, los programas de RS se definen a partir de los pilares corporativos, aunque toman en consideración los diagnósticos de necesidades, que realizan al menos dos veces al año con representantes de la comunidad.

Si bien es cierto, en la mayoría de los casos, las unidades de responsabilidad social definen las prioridades de acción con base en las prioridades organizacionales y posibilidades presupuestarias, ha llamado la atención el caso de Florex, donde en entrevista se indicó que existen algunos parámetros orientadores fundamentados en el bienestar de las personas colaboradoras. Uno de los ejemplos que mencionó la persona a cargo de la RS en esta empresa fue durante la pandemia por COVID-19, cuando hubo un incremento en la violencia intrafamiliar, “lo que implicó el despliegue de acciones por parte de la empresa para desarrollar acciones de carácter preventivo y de acompañamiento legal y emocional para las personas afectadas”. Esta gestión se llevó a cabo con el apoyo del INAMU.

No obstante, un elemento que se ha detectado como una debilidad común en la gestión de la RS es el uso de parámetros de medición, pero no de evaluación. Esto, en esencia, permite verificar el cumplimiento de metas con base en las acciones planificadas; pero no visibilizar y valorar el nivel de impacto que se genera a la localidad, así como tampoco la sostenibilidad de las iniciativas impulsadas en determinados períodos de tiempo.

## **Cómo contribuye la gestión de RS al desarrollo de las comunidades**

La mayoría de las organizaciones de la muestra han respondido más a acciones específicas o proyectos determinados, que a metas de corto, mediano y largo plazo.

Por ejemplo, en la empresa Etiprés, una de las gestiones que más resaltadas en la entrevista fue el desarrollo de un programa de manejo de residuos, tanto a nivel interno en términos de capacitación y sensibilización como a nivel externo en términos de apoyo para el manejo de residuos.

Adicionalmente, muchas de las gestiones realizadas se orientan al trabajo de grupos preestablecidos. Nuevamente, en el caso de Etiprés, se apoyan agrupaciones orientadas a la protección y apoyo de personas adultas mayores o que trabajan en gestiones diversas de voluntariado para contribuir en temas de limpieza y ornato.

Asimismo, la educación es un pilar destacado dentro de las menciones. En Etiprés, Dos Pinos y Purdy Motor tienen programas de becas o de apoyo a los procesos de capacitación, sea de manera directa o con el apoyo de organizaciones aliadas como las universidades estatales, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), el Instituto Nacional de Seguros (INS), entre otros.

Por último, Etiprés, Florex y Purdy Motor señalaron como uno de los principales aspectos de apoyo la incorporación laboral de personas de la comunidad y el impulso de acciones orientadas a la protección del medio ambiente, mediante los programas de reciclaje, transporte sostenible y voluntariado, en tanto Holcim se ha centrado más en los aspectos ambientales y operacionales desde la perspectiva de la licencia social para operar.

## Reflexiones finales

En cuanto a los ejes de acción de las organizaciones involucradas en la muestra, el tema ambiental se mantiene como un factor clave en la gestión de RS. No obstante, si bien se han podido evidenciar algunas acciones continuas en esta área, como la recolección de residuos, prácticas de voluntariado, apoyo a iniciativas de cuidado y protección de personas adultas mayores, prioridad de empleo en la comunidad, acceso a capacitaciones e implementación de acciones para mitigar el impacto ambiental en la localidad, la mayor parte de las actividades se circunscriben a momentos específicos, más que a estrategias integrales y continuas. Estas últimas, si fuesen puestas en práctica, podrían facilitar el cumplimiento de objetivos de corto, mediano y largo plazo, como ya se ha mencionado.

Otro factor que se ha podido identificar es que para el beneficio económico y social de las poblaciones cercanas a las organizaciones no solo es oportuno dar prioridad de empleo a las personas de la localidad, sino de ofrecer también mecanismos y condiciones de acceso a capacitación y a programas de educación formal.

Adicionalmente, el eje de vivienda aparece en el IPM (Figura 4) como un referente de las carencias de infraestructura. Esta es un área donde la comunidad, en conjunto con la organización podrían ir trabajando paulatinamente, aprovechando la posibilidad de generar alianzas estratégicas y el incentivo de valores como la solidaridad en las zonas respectivas, para subsanar los requerimientos individuales. No obstante, no se visibilizaron esfuerzos en esta línea.

En relación con el tema de la violencia intrafamiliar, han destacado los esfuerzos de algunas organizaciones, dado el alto nivel de incidencia que ha tenido en la población trabajadora, lo cual se vio agravado por las condiciones propias de la pandemia por COVID-19, según manifestaron las personas encargadas de la gestión de RS. Esta es un área en la cual se pueden visibilizar esfuerzos valiosos, tanto a nivel de sensibilización como de capacitación y atención de casos específicos, donde además llamó la atención el esfuerzo de generar alianzas y vínculos de cooperación con algunas instituciones que atienden el tema, como el INAMU.

La economía, por su parte, es un factor transversal donde también se visualizan oportunidades valiosas para el desarrollo de actividades vinculadas a la educación en materia de planificación financiera familiar y sobre el cual no se están realizando acciones concretas, según se pudo extraer de los informes de RS.

Aunado a lo anterior, los formatos de reporte muestran una gran dispersión de alternativas y, aunque son muy completos y están muy bien organizados, en algunos de los casos tienden a ser muy extensos, por lo que sería valioso contar con propuestas comunes a nivel de *dashboards* y *score cards* para la presentación de los datos a los niveles gerenciales y directivos, así como versiones más resumidas para compartir con los stakeholders. Esto con el fin de facilitar la visibilización de resultados y el cumplimiento de metas.

Otro elemento que podría agregar valor al impulso de la gestión de RS es trabajar en lineamientos específicos a partir de la identificación de problemas estructurales comunes, con la finalidad de tener grandes áreas de trabajo sobre las cuales pudieran definirse objetivos y metas específicos, proyectados en determinados períodos de tiempo.

Para finalizar, es oportuno indicar que, en términos generales, la gestión de la RS ha implicado un cambio notorio en las organizaciones, dado que ha permitido incentivar mejores prácticas ambientales, sociales y financieras, así como también ha fomentado el desarrollo de actividades y programas orientados a impulsar procesos colaborativos con sus *stakeholders* y alianzas estratégicas



para contribuir al desarrollo social y colectivo, bajo una perspectiva solidaria, donde destacan los esfuerzos por contribuir al desarrollo y bienestar de las comunidades beneficiarias.

## Referencias Bibliográficas

- Argandoña, A. (2012). *Otra definición de Responsabilidad Social. Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y el Gobierno Corporativo*. Universidad de Navarra.
- Acharya, J. (2017). Corporate Social Responsibility in community development and sustainability: Rourkela Steel Plant, a Unit of SAIL, India. *Asian Journal of Business Ethics* 7(3) 53-79.  
[https://www.researchgate.net/publication/318182002\\_Corporate\\_social\\_responsibility\\_in\\_community\\_development\\_and\\_sustainability\\_Rourkela\\_Steel\\_Plant\\_a\\_unit\\_of\\_SAIL\\_India](https://www.researchgate.net/publication/318182002_Corporate_social_responsibility_in_community_development_and_sustainability_Rourkela_Steel_Plant_a_unit_of_SAIL_India)
- Carrol, A. (2021). Corporate Social Responsibility: Perspectives on the CSR Construct's Development and Future. *Journal Business and Society*, 60(6), 1-21. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00076503211001765>
- Casa Presidencial Costa Rica. (29 de octubre de 2015). *¿Qué es el Índice de Pobreza Multidimensional?* [Archivo de Vídeo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=VaC6r5-Ko5s>
- Celik, A., Abdul, A. y Ulukapi, H. (2019). The impact of Corporate social responsibility on community development: Evidence from Ghana. *Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues*, 9(3), 122-133.  
[https://www.researchgate.net/publication/338126748\\_The\\_impact\\_of\\_corporate\\_social\\_responsibility\\_on\\_community\\_development\\_Evidence\\_from\\_Ghana](https://www.researchgate.net/publication/338126748_The_impact_of_corporate_social_responsibility_on_community_development_Evidence_from_Ghana)
- Correa, J. (2007). Evolución Histórica de los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social. *Revista Semestre Económico*, 10(20), 87-102. <http://www.scielo.org.co/pdf/seec/v10n20/v10n20a6.pdf>
- Horizonte Positivo. (2022). *IPM Empresarial*. <https://horizontepositivo.com/index.php/ipm-empresarial-costa-rica/>
- INCAE (2019). Nuevo Índice de Progreso Social Cantonal.  
<https://www.incae.edu/es/blog/2019/10/01/nuevo-indice-de-progreso-social-cantonal.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2022). *Mapa de cantones de Costa Rica*.  
<https://inec.cr/mapas-cartografia/mapa-2011-mapa-cantones>
- Mahmud, A., Ding, D., Kiani, A. y Hasan, M. (2020). Corporate Social Responsibility Programas and Community Perceptions of Societal Profess in Bangladesh: A Multimethod Approach. *SAGE Journals*, 10(2), 1-17.  
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244020924046>
- McLennan, S. y Banks, G. (2017). Reversing the lens: Why corporate social responsibility is not community development. *SAGE Journals*, 26(1), 117-126 <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/csr.1664>
- Mori, M. (2009). Responsabilidad Social. Una mirada desde la psicología comunitaria. *Revista Liberabit*, 15(2), 163-170.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-4827200900200010](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-4827200900200010)
- Niño, T. y Cortés, M. (2018). Comunicación estratégica y responsabilidad social empresarial, escenarios y potencialidades en creación de capital social: una revisión de la literatura. *Revista Prisma Social, volumen* (22), 127-158.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6562963>
- Pérez-García, A. (2016). La Responsabilidad Social Corporativa desde el enfoque de las Relaciones Públicas: Estrategia de Gestión Relacional en el contexto del desarrollo local y turismo sostenible. *Revista HOLOS*, 33(7), 182-198. <https://www.redalyc.org/pdf/4815/481554852014.pdf>

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. (16 de febrero de 2022). *Índice de Pobreza Multidimensional cantonal*. <https://www.cr.undp.org/content/costarica/es/home/library/indice-de-pobreza-multidimensional-cantonal.html>

## Anexos

### Anexo 1: Indicadores IPS

INDICADORES	UNIDADES	FUENTE
1. Mortalidad materna	Muertes por 10 000 nacimientos.	Instituto Nacional de Estadística y Censos
2. Mortalidad por enfermedades	Muertes por 100000 habitantes	Caja Costarricense del Seguro Social
3. Mortalidad Infantil	Muertes por 1 000 nacimientos	Caja Costarricense del Seguro Social
4. Desnutrición infantil	Prevalencia de desnutrición (1 mayor prevalencia; 5 menor prevalencia)	Ministerio de Educación Pública
5. Tasa de vacunación	Cobertura bruta (%)	Caja Costarricense del Seguro Social
6. Potabilidad	% de potabilidad	Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados
7. Acceso a saneamiento mejorado	% de cobertura	Instituto Nacional de Estadística y Censos
8. Escuelas sin saneamiento	% de escuelas	Ministerio de Educación Pública
9. Acceso a energía eléctrica	% de viviendas	Grupo ICE
10. Hogares dañados por fenómenos naturales	% de hogares	Desinventar
11. Hacinamiento	% de hogares	Instituto Nacional de Estadística y Censos
12. Asentamientos informales	Número de asentamientos	Instituto Nacional de Estadística y Censos
13. Mortalidad por accidentes de transporte	Muertes por 100 000 habitantes	Caja Costarricense del Seguro Social
14. Tasa de robo a vehículos	Sucesos por 100 000	Organismo de Investigación Judicial
15. Tasa de robos, asaltos y hurtos	Sucesos por 100 000	Organismo de Investigación Judicial
16. Tasa de homicidios	Muertes por 100 000 habitantes	Organismo de Investigación Judicial
17. Matriculación en educación primaria	% de estudiantes	Caja Costarricense del Seguro Social
18. Matriculación en educación secundaria	% de estudiantes	Caja Costarricense del Seguro Social
19. Tasa de repitencia en primaria	% de estudiantes	Caja Costarricense del Seguro Social

INDICADORES	UNIDADES	FUENTE
20. Tasa de repitencia en secundaria	% de estudiantes	Caja Costarricense del Seguro Social
21. Porcentaje de llamadas exitosas	% de llamadas completadas	SUTEL
22. Cobertura 4G	% de cobertura	SUTEL
23. Velocidad promedio descarga de datos	Velocidad promedio descarga (kbps)	SUTEL
24. Acceso a computadoras con internet en colegios y escuelas	% de computadoras sin internet	Ministerio de Educación Pública
25. Esperanza de vida	Años de vida	Índice de Desarrollo Humano Cantonal
26. Tasa de suicidios	Muertes por 10 000 habitantes	Caja Costarricense del Seguro Social
27. Sobrepeso y obesidad infantil	Prevalencia de obesidad y sobrepeso (1 mayor prevalencia; 5 menor prevalencia)	Ministerio de Educación Pública
28. Mortalidad por enfermedades respiratorias crónicas	Muertes por 10 000 habitantes	Caja Costarricense del Seguro Social
29. Mortalidad por tumores malignos	Muertes por 10 000 habitantes	Caja Costarricense del Seguro Social
30. Mortalidad por enfermedades cardiovasculares	Muertes por 10 000 habitantes	Caja Costarricense del Seguro Social
31. Estrés hídrico	El estrés hídrico de referencia mide la relación entre las extracciones totales de agua y los suministros de agua renovables disponibles. (0- alto estrés; 100 bajo estrés)	World Resources Institute
32. Biodiversidad	Índice de biodiversidad (100 - baja biodiversidad ; 0 alta biodiversidad)	Global Forest Watch
33. Cobertura del servicio de recolección de residuos	% de cobertura	Contraloría General de la República
34. Desastres naturales	Número de desastres naturales	Desinventar
35. Libertad de asociación	Tasa de asociaciones por 100 000 habitantes	DINADECO
36. Cobertura del plan regulador	% de km2 cubiertos con plan regulador	Contraloría General de la República
37. Libertad de acceso a la información	Evaluación página web (0 puntos mala interacción; 100 puntos mejor interacción)	INCAE
38. Instrumentos de participación ciudadana	Existencia de instrumentos de participación ciudadana (1-sin instrumentos; 2 con instrumentos)	Contraloría General de la República
39. Participación electoral	% de participación	Tribunal Supremo de Elecciones
40. Casos de abuso sexual	Número de casos	Caja Costarricense del Seguro Social
41. Acceso a redes de cuidado personas de tercera edad	Tasa de centros de cuidado por 100 000 personas de la población objetivo	CONAPAM

INDICADORES	UNIDADES	FUENTE
42. Paridad de género en gobierno municipal	% de candidatas electas a regidoras, síndicas y concejales en elecciones municipales 2016.	Tribunal Supremo de Elecciones
43. Reportes de violencia entre alumnos	% de escuelas y colegios	Ministerio de Educación Pública
44. Inclusión en escuelas y colegios (Ley 7600)	% de escuelas y colegios	Ministerio de Educación Pública
45. Conectividad vial	Índice de conectividad (0-alta conectividad; 200-difícil conectividad)	Global Forest Watch
46. Nacimientos en madres adolescentes	% nacimientos en madres adolescentes (15 a 19 años)	Caja Costarricense del Seguro Social
47. Acceso infraestructura cultural y recreativa	Tasa de librerías, bibliotecas, museos, cines, teatro, prensa, cantidad de monumentos históricos y estaciones de radio por 100 000 habitantes	Ministerio de Cultura y Juventud
48. Mecanismos de rendición de cuentas	Índice de rendición de cuentas (0- sin mecanismos; 100-existencia y aplicación de mecanismos de rendición de cuentas).	Contraloría General de la República
49. Balance de empleos formales	Ratio entre crecimiento de trabajadores asegurados y crecimiento de la población económicamente activa (0 menos empleo formal; 1 más empleo formal)	Caja Costarricense del Seguro Social
50. Población con educación superior	% de población	Instituto Nacional de Estadística y Censos
51. Escolaridad promedio de las mujeres	Años de escolaridad	Instituto Nacional de Estadística y Censos
52. Acceso a universidades	Acceso a instituciones de educación técnica o superior relativo a la población objetivo (1- bajo nivel de acceso; 5- alto nivel de acceso)	Estado de la Nación
53. Graduados educación técnica	% de graduados de educación técnica	Instituto Nacional de Aprendizaje

Fuente: INCAE, 2022.

**Anexo 2: Indicadores IPS**

Dimensiones e indicadores del Índice de pobreza multidimensional-Costa Rica

<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Educación</b>	No asistencia a la educación formal
	Rezago educativo
	Sin logro de bachillerato
	Bajo desarrollo de capital humano
<b>Salud</b>	Sin seguro de salud
	Sin servicio de agua
	Sin eliminación de excretas
	Sin eliminación de basura
<b>Trabajo</b>	Desempleo de larga duración o personas desalentadas
	Incumplimiento de derechos laborales (salario mínimo u otros derechos)
	Empleo independiente informal
<b>Vivienda</b>	Mal estado del techo o piso
	Mal estado de las paredes exteriores
	Hacinamiento
	Sin uso de Internet
<b>Protección Social</b>	Primera infancia sin cuidado
	Personas adultas mayores sin pensión
	Personas con discapacidad sin transferencias
	Población fuera de la fuerza de trabajo por obligaciones laborales

Fuente: INEC, 2022.

### Anexo 3: Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Organización de Naciones Unidas, 2022.

# PROPUESTA TEÓRICO- METODOLÓGICA PARA EL ESTUDIO DE LA FELICIDAD INSTRUMENTAL

Lisbeth Araya Jiménez

## Introducción

En las ciencias sociales, estudiar las emociones es una tradición tan antigua como vigente (Durkheim, 2000; Mauss, 1999; Simmel, 1979; Enríquez y López, 2018; Peláez, 2020). En el campo organizacional, las aproximaciones, aunque también de larga data, han tendido a enfocarse sobre todo en comprender las formas en que la vida emocional afecta el trabajo, especialmente en términos de su eficacia, su eficiencia y su gestión (Rego, 2009; Rodríguez et al. 2021; Torrijos, 2019). Ha habido, también, múltiples aproximaciones desde el ámbito de la salud física y mental (Maslow, 1991; Virtanen, 2010; Pina y Stotz, 2014).

El estudio de la vida emocional desde el campo de la comunicación, mucho más reciente en el tiempo (Vaz, 2010; Freire-Filho 2010a; Vaz y Portugal, 2013; Vaz, 2014; Freire-Filho 2010b), reflexiona sobre las maneras a través de las cuales los procesos socioculturales, económicos y políticos privilegian o censuran unas formas afectivas, unas emociones por encima de otras, potencian o limitan determinados tipos de relaciones entre las personas, los otros seres y los objetos del entorno, todo creado, cocreado y tensionado desde los discursos, los relatos y las prácticas culturales. Dichas investigaciones interpelan las maneras en que, en cada época, la afectividad delimita, restringe o potencia ciertas formas de ser, pensar y estar en el mundo, así como sus líneas de fuga, discrepancia y resistencia.

Este artículo recoge los elementos centrales de la propuesta teórico-metodológica desarrollada en la investigación llamada *Felicidad instrumental en organizaciones cooperativas costarricenses: entre la gestión individualista y el sentido cooperativo*<sup>29</sup> (Araya, 2021). En dicha investigación, se hace una crítica a la comprensión contemporánea de la felicidad en el trabajo, entendiendo por *felicidad instrumental* aquella que sirve a los fines productivistas y consumistas del capitalismo en su fase neoliberal.

Como sabemos toda investigación se rige por un problema que genera una serie de preguntas de investigación, unos objetivos que desea alcanzar, una construcción teórica que la delimita y encuadra, unas hipótesis (en el caso de la investigación cuantitativa) que son respuestas potenciales a dicho problema de investigación y una metodología de estudio, en donde deben establecerse las características de la población y la manera en que esta se ha seleccionado (censo, muestreo). Además, la metodología define el alcance de investigación, su enfoque, técnica o técnicas de recolección, procesamiento y análisis de la información recolectada.

Las preguntas que guiaron el estudio que acá se resume fueron las siguientes: ¿está la lógica de la felicidad instrumental presente en las organizaciones cooperativas cafetaleras costarricenses?, ¿ha sido apropiada?, ¿alcanzó la propia percepción de felicidad de sus personas trabajadoras?, ¿con qué intensidad y con qué magnitud?, ¿qué barreras imponen esos niveles de apropiación al trabajo cooperativo?

En consecuencia, el objetivo general analiza la lógica de la felicidad instrumental presente en las organizaciones cooperativas cafetaleras costarricenses y sus implicaciones en el trabajo cooperativo. Los objetivos específicos fueron identificar los discursos y las prácticas relacionadas con la felicidad instrumental presentes en las organizaciones cooperativas de café en estudio, así como sus efectos, además, caracterizar los niveles de apropiación de la lógica de la felicidad instrumental en su intensidad y su magnitud, y, finalmente, distinguir las barreras que la lógica de la felicidad instrumental impone en el trabajo cooperativo. Por cuestiones de espacio no se incluyen acá los resultados del estudio.

## La brújula conceptual

La felicidad instrumental se operacionaliza a través de siete categorías analíticas que defino seguidamente: derecho universal, consumo y competencia, responsabilidad del individuo<sup>30</sup>; imperativo cultural, evidencia de autenticidad, permanente y de expresión obligatoria. Para establecer un adecuado diálogo entre los objetivos y las categorías analíticas, cada una de ellas se agrupó en una serie de dimensiones, así derecho universal responsabilidad del individuo, consumo y competencia se articularon en la medida en que todas son *condiciones preexistentes*; es decir, teóricamente se las asume como caldo de cultivo para la felicidad instrumental. Por otra parte, las categorías analíticas de imperativo cultural, evidencia de autenticidad y permanente (no temporal), se entienden como *características de la felicidad instrumental*. Finalmente, la expresión obligatoria es parte de los llamados *modos de externalización*, es decir, la dimensión que remite a las maneras en que la felicidad es puesta en escena, externalizada en el contemporáneo.

En la medida en que los objetivos indicaban la necesidad de dar cuenta de la apropiación de la lógica de la felicidad instrumental, se definieron como sus niveles los discursos, las prácticas (tanto

<sup>29</sup> Corresponde a la tesis doctoral de la autora de este capítulo, que fue defendida en 2021 en el Programa de Posgrado en Comunicación y Cultura, de la Escuela de Comunicación, en la Universidad Federal de Río de Janeiro (UFRJ), Brasil. El estudio se realizó con el apoyo de la Oficina de Asuntos Internacionales y Cooperación Externa (OAI/CE), de la Universidad de Costa Rica.

<sup>30</sup> Tanto en la tesis como en este artículo se utiliza individuo porque es el término que mejor enfatiza en el interés contemporáneo por priorizar al sujeto de manera aislada y central, dándole un pretendido carácter universal. En algunas ocasiones la reiteración sujeto *individual* recalca la dimensión de sujeción que subyace a tal comprensión.



personales como organizacionales) y los efectos. Además, se estableció teóricamente entre ellos una relación de intensidad. Es decir, en la menor intensidad la lógica habría llegado a los discursos y en la mayor estaría teniendo efectos en la salud física y emocional de las personas trabajadoras, en el medio estaría la afectación en el hacer (las prácticas). En la metodología se ampliará respecto de las maneras en que esto se resolvió a través de la medición. A continuación, se presentan sintéticamente las categorías analíticas con las cuales se definió la felicidad instrumental.

## 1. Derecho universal

El hecho de que la felicidad se haya incluido como un elemento más de la contemporánea comprensión de los derechos humanos, estableciendo en esta medida criterios universales, se vuelve problemático. Lo anterior, pues, por un lado, niega las diferencias (tanto a nivel personal, como local, regional y cultural), anula las desigualdades existentes, que en nuestro subcontinente y país vienen ampliándose progresiva y peligrosamente (OXFAM, 2016; INEC, 2022), tanto en términos de acceso a recursos económicos, educativos y tecnológicos como de capital cultural y social. Por otro lado, esa universalización establece maneras generales de pensar, sentir, experimentar y perseguir la felicidad, evaluada hoy especialmente en términos de éxito, sea este económico, profesional, empresarial, laboral, deportivo; éxito que todas las personas deben alcanzar (Vaz, 2010; Freire-Filho, 2010a; Salgado, 2016). Vemos como la universalización tiene entonces un componente que la vincula con la obligatoriedad, la cual se explicará más adelante.

Esta pretensión de universalidad del *bien de la felicidad* acarrea supuestos tan equívocos como la idea de la meritocracia, ampliamente extendida y aceptada en nuestros días, porque, bajo sus presupuestos, únicamente entre iguales el esfuerzo individual explica la diferencia. La felicidad como derecho universal, además, deduce una falla en aquellas personas que no la conquistan (la imagen del perdedor, del tóxico, del fallido) o en quienes no tienen la actitud adecuada (Freire Filho, 2010a), siendo dicha actitud el optimismo y la sonrisa permanente.

Específicamente, en términos de la percepción de felicidad de las personas trabajadoras de las cooperativas de café en Costa Rica, son constructos de esta categoría analítica la noción del *derecho a la felicidad*, la dimensión *de lo personal/general* y la cuestión del acceso a ella a través de su *disponibilidad*. Para cada indicador, incluí una variable en el cuestionario, de acuerdo con el Tabla 1 donde se operacionalizan los conceptos, consignada más adelante en la metodología.

## 2. Consumo y competencia

La comunicación ha emparentado ampliamente la felicidad y el consumo, especialmente desde la perspectiva y el trabajo en publicidad (Huche, 2013; Mazetti, 2014; Medeiros, 2015). En la crítica que se realiza en la tesis doctoral que aquí se resume, en el ámbito organizacional, que es el centro de interés, la persona trabajadora autorrealizada y feliz se convierte en consumidora: de habilidades blandas, de diplomas, de herramientas tecnológicas, de cursos y de nuevas destrezas. Desde la lógica del *usted lo puede todo, el límite es su voluntad*, la demanda de perfeccionamiento vincula la felicidad con el éxito y coloca el consumo como herramienta. Además, asociada al hedonismo prevaleciente, el placer que rige la vida contemporánea se traduce en el trabajo como búsqueda de diversión, sea con la inclusión –literalmente– de juegos en el espacio laboral, o bien con la idea de un trabajo que debe ser disfrutable.

Por su parte, la competencia despunta en dos dimensiones. En la primera, la persona trabajadora compite consigo misma, para llegar a ser su mejor versión, dar siempre más, ser cada vez más eficiente, más eficaz, tener error cero. En esa dimensión, la vulnerabilidad humana busca ser obturada, pues solo las máquinas son perfectas y sin errores. En una segunda dimensión, compite también con las otras

personas trabajadoras; porque debe superar a sus colegas, los cuales se vuelven competidores y ya no –como se suele llamar eufemísticamente– *colaboradores*.

Esta categoría analítica, se midió en la percepción de las personas trabajadoras a través de siete indicadores. Dos para *consumo* y cinco para la *competencia*. El nivel en el que la felicidad en el trabajo se relaciona con el consumo se decanta por la exigencia de *mejoramiento* y en el *trabajo como diversión*. A su vez, la competencia se evalúa en la medida en que sus colegas representan una fuente de *apoyo y cooperación* (o no), al seleccionar lo que debería estar en el *centro de las preocupaciones organizacionales* (la persona individualmente o el colectivo) y los rechazos, ya sea a la *vulnerabilidad* o a la *crítica*.

### 3. Responsabilidad individual

Teórica, epistémica y políticamente en la tesis doctoral de la que se desprende este artículo se argumenta que una de las características del iluminismo, que se amplió en la modernidad hasta adquirir dimensiones hiperbólicas en la contemporaneidad, es el individualismo. El individuo aparece como ser central de la creación (McMahon, 2006), amo de la naturaleza, domador de técnicas y tecnologías (Weber, 2004), emperador del destino y dueño de opiniones que sobrepasan (o ignoran) los hechos es hoy el rey del universo tanto general como de su pequeño espacio vital. Una de las consecuencias de ese endiosamiento, es responsabilizarlo por la consecución de su felicidad, la cual se transforma hoy en una evidencia de empeño, de actitud y fuerza de voluntad.

En la crítica que Fontenelle (2011) hace a esta *fetichización del yo autónomo*, como le llama la autora, señala el enaltecimiento de esa pretendida habilidad de autoadministración de los individuos, rechazando la imposición de límites sociales y adoptando la responsabilización exclusiva y central por sus actos. En el espacio laboral que nos concierne, se anulan de esta manera las responsabilidades del Estado, del mercado y de las organizaciones. En el último caso, se extingue el compromiso de la empresa con el bienestar de las personas trabajadoras y se permite que sean promovidas, directa o indirectamente, condiciones adversas a las cuales la persona trabajadora debe adaptarse, siendo flexible y practicando la resiliencia.

Con el propósito de medir la percepción de felicidad de las personas trabajadoras y de las cooperativas en estudio, esta primera categoría analítica está formada por cuatro constructos –también llamados variables latentes–. Los constructos son *responsabilidad personal*, autocontrol, condiciones de posibilidad y desempeño. A su vez, para cada una de estas variables latentes, generé una serie de indicadores. Así, para la responsabilidad personal tenemos tres indicadores: responsabilidad por la satisfacción, motivación y logro de los objetivos organizacionales. Para el *autocontrol*, produce cuatro indicadores: superar limitaciones, vencedor, éxito como empeño y autoestima. *Las condiciones de posibilidad* se traducen en dos indicadores: las condiciones de trabajo que ofrece la organización y el nivel de preparación para satisfacer las demandas de la organización. Y el *desempeño*, en siete: características del mejor trabajador, volumen de trabajo, iniciativa, ampliación del trabajo (medido en horas extra, llevar el trabajo a casa y trabajar los fines de semana) y la habilidad considerada esencial para un excelente trabajador. Las preguntas incluidas en el cuestionario responden directamente a cada uno de estos indicadores. En la mayoría de los casos, la relación es una pregunta por indicador.

### 4. Imperativo cultural

Una de las múltiples paradojas que nos ofrece la sociedad contemporánea es la felicidad transformada en una obligación. Uno de los historiadores de la felicidad, Darrin McMahon (2007) dice que con el tiempo llegó a ser nuestra *divinidad*. Dos de sus analistas, desde el campo de la comunicación en Brasil, Paulo Vaz (2010) y João Freire-Filho (2010) la han definido, respectivamente, como un *precepto moral* y una actividad *compulsiva y compulsoria*. Le demos el nombre que le demos la felicidad no es más

una posibilidad, mucho menos una probabilidad, tampoco un acontecimiento, ni una cadena extraña de sucesos afortunados; hoy la felicidad pasó a transformarse en imperativo cultural.

El transfigurarla en obligación trae una serie de problemas a la salud física y emocional de las personas trabajadoras, en la medida en que el individuo contemporáneo tiene que ser feliz en todas partes, incluido el ámbito del trabajo.

Para Joel Birman (2010, p.42) “es el fracaso performativo del sujeto lo que se evidencia en el acto de la depresión, siendo esta, pues, uno de los signos mayores de la infelicidad en la contemporaneidad”. De esta manera, el estrés, la ansiedad y hasta la depresión, pueden ser leídas (al menos parcialmente), como consecuencias de esa búsqueda desenfadada por ser feliz, que genera precisamente su opuesto. En Buyn Chul Han (2017) esto se denomina *exceso de positividad*.

Para operacionalizar esta cuarta categoría analítica y medirla en la percepción de felicidad de las personas trabajadoras se usaron tres constructos. El primero es la noción de *obligación*, que evalúa la posibilidad de ser feliz frente al deber de serlo, el concepto de *resiliencia*, que se usa como un indicador de la demanda hecha por la organización y *angustia*, que se evalúa a través de tres indicadores, estrés, ansiedad y depresión (clínicamente diagnosticada).

## 5. Evidencia de autenticidad

Otra de las asociaciones que la cultura nos ha ofrecido en los últimos años, es el binomio felicidad-autenticidad. Para que una persona sea feliz en el plano laboral, su trabajo debe responder a sus deseos más profundos, manifiestos en su *vocación, propósito y autorrealización*<sup>31</sup>. En esa acepción, vocación es la expresión de esa voz interior que sabe lo que estamos llamados a hacer. *Propósito* da cuenta de una mayor intensidad, es decir, trabajar en algo que le da sentido a la existencia. Por su parte, *autorrealización* sería el desarrollo de todas las actitudes de este *yo auténtico* y verdadero (Freire-Filho, 2010a).

Esta categoría analítica se mide a través de tres constructos: vocación, propósito y autorrealización. Los respectivos indicadores exploran la concordancia entre el trabajo y la vocación, el trabajo y los objetivos de la vida y, en último caso, trabajo como un espacio para la realización. También se exploró el vínculo entre el estrés, la ansiedad y las enfermedades físicas producidas por el trabajo y la autorrealización.

## 6. Felicidad permanente

Esta crítica que hago a la felicidad contemporánea se relaciona con la variable tiempo. La felicidad dejó de ser un asunto momentáneo para convertirse en una expectativa permanente, lo que Freire-Filho (2010b) denomina *felicidad crónica*. Ni en sus elucubraciones más osadas Platón imaginó el nivel en que la contemporaneidad colocaría su idea de felicidad como duradera en el tiempo.

Construir la felicidad como durable requiere varios pasos y procesos, haberla colocado en la vida terrena extirpando su antigua condición divina, llevarla al interior del sujeto, olvidar el colectivo y, especialmente, borrar toda posibilidad de reconocimiento de sus opuestos. Tal supresión, se hace aniquilando otras experiencias que, en la tesis, defino como *naturalmente* humanas –natural entendido como estructuralmente humano; como han anotado Vaz y Portugal (2013) la contemporaneidad separó natural de normal–patologizando emociones como miedo, duda, dolor, displacer, tristeza, frustración, rabia, odio, incertidumbre, en síntesis, todo rastro de humana vulnerabilidad.

Mi comprensión en este punto acepta la filosofía Aristotélica del *justo medio*, colocándome del lado de los románticos que afirman el sufrimiento como natural a la condición humana, inclusive como

<sup>31</sup> Para una reflexión detallada sobre cómo estas nociones se pueden transformar en prácticas violentas, véase el artículo *Felicidade e autorrealização no trabalho: modos e consequências de uma gestão organizacional violenta*, publicado en coautoría con María Aparecida Ferrari en el libro *Comunicación, Memoria y Paz* de CIESPAL-CALAS.

necesario para educar al ser, para transformar a los humanos en seres más completos. Coloco así mi discernimiento a mitad de camino entre los iluministas el dolor debe ser eliminado del mundo– y la lógica cristiana –el sufrimiento es el camino para la felicidad–.

Por lo anterior, resulta bastante racional afirmar que la infelicidad es tan humana y natural como necesaria. Argumento que toda persona adulta saludable necesita vivir desde el *principio de realidad*, a partir del cual la vida no tiene como ser permanentemente un jardín de rosas perfumadas y perfectas. Sea imputado “a nuestra naturaleza espiritualmente decaída, al carácter esencialmente antagónico e inestable de nuestros deseos, a la irremediable precariedad de nuestra constitución psíquica y física o a los efectos degenerativos de la civilización sobre la moral y la subjetividad” (Freire Filho, 2010, p. 51), parece posible alegar que la humana existencia siempre tuvo, tiene y tendrá infelicidad.

En la medición de esta categoría analítica se indaga la percepción de las personas trabajadoras en relación con la variable tiempo, es decir, si para ellas la felicidad es duradera o momentánea.

## 7. De expresión obligatoria

Finalmente, en la era de la imagen, del culto a la apariencia, la expresión máxima de la felicidad es la sonrisa permanente. Hasta hace muy poco la sonrisa era subvalorada, hoy tenemos la obligación de ser y especialmente de mostrarnos felices. Las redes sociales han potenciado esta sonriente felicidad.

Para operacionalizar esta categoría registré dos constructos: el primero es la *puesta en escena del éxito* y el segundo la *importancia dada a los colegas*. Cada uno de ellos, a su vez, se divide en dos indicadores: el primero se evalúa por los medios elegidos y sus contenidos para mostrar (o no) el éxito en el trabajo y el segundo mide la *importancia dada a las opiniones de los compañeros* y la *reacción esperada a los mensajes* (en términos de su frecuencia).

## Propuesta metodológica

En los documentos académicos las metodologías, en general, tienen dos grandes momentos, el primero que corresponde a la creación del estado del arte, también llamado estado de la cuestión, que consiste en una búsqueda de los antecedentes producidos en la academia respecto del tema en estudio. Esa revisión normalmente nos permite identificar tanto las aproximaciones teórico-conceptuales como los abordajes metodológicos que ha tenido el tema que estudiamos. En algunos casos, incluso, cuando la metodología se detalla ampliamente, nos permite identificar las herramientas que se han utilizado para la recolección de datos. El resultado de esta revisión es un mapa en el que nos situamos identificando lo que se ha hecho y los vacíos sobre la investigación que nos ocupa. Una versión preliminar de ese estado del arte se publicó bajo el título *A felicidade nas organizações sociais* en las memorias del XV Congresso Internacional de Comunicação IBERCOM, realizado en la Facultad de Ciencias Humanas, de la Universidad Católica Portuguesa, en 2017.

En segunda instancia la metodología es producto de la reflexión teórica. Por eso el problema originalmente pensado, las preguntas de investigación, los objetivos y las hipótesis (que cuando realizamos investigación cualitativa en general le llamamos premisas), adquirirán su forma definitiva y decantada solo después de recorrer ese camino. En este artículo los objetivos se incluyeron al final de la introducción.

En el caso de la tesis doctoral que se resume en estas líneas, se plantearon las siguientes cinco hipótesis. *Hipótesis 1*: la lógica contemporánea de la felicidad en el trabajo genera infelicidad y relega el sentido de la vida. *Hipótesis 2*: el control de las emociones es hoy el nudo articulador entre felicidad y trabajo. *Hipótesis 3*: la comprensión contemporánea de la felicidad está en la base de la construcción de una subjetividad particular afina los objetivos de la racionalidad neoliberal. *Hipótesis 4*: Teóricamente, intensidad y magnitud explican el nivel de profundidad en la apropiación de la lógica contemporánea

de la felicidad en el trabajo. Intensidad da cuenta de la relación de profundidad entre discurso prácticas y efectos. Magnitud, por su parte, habla del alcance de esa lógica en las dimensiones analizadas. *Hipótesis 5*: la lógica de la felicidad contemporánea alcanzó el discurso, pero no llegó a las prácticas cotidianas ni está teniendo efectos en la salud de las personas trabajadoras de las cooperativas cafetaleras en estudio.

Una de las maneras en las que metodológicamente resolvemos la validez de nuestras investigaciones refiere a la relación directa entre los conceptos del marco teórico y su operacionalización en dimensiones, variables, indicadores, hasta llegar a las preguntas que se incluirán en la técnica o técnicas de recolección de datos que usamos. Es de esta manera que, por una parte, nos aseguramos de medir lo que esperábamos medir y, por otra, establecemos una relación coherente entre los objetivos de investigación, la propuesta teórica y las herramientas de recolección. De modo que, la información compartida por las personas que participan de nuestra investigación ofrezca los insumos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos.

### **Alcance y enfoque**

Metodológicamente, se trata de un estudio de alcance descriptivo-correlacional y enfoque mixto. A través del alcance descriptivo, la investigación caracteriza el fenómeno en estudio, utilizando especialmente las frecuencias y sus distribuciones. Es correlacional porque a partir del uso de algunos procedimientos estadísticos, como las correlaciones (Spearman y Chi-cuadrado) y las pruebas de hipótesis (ANOVAS y Kruskal-Wallis), fue posible definir la relación (estadísticamente significativa o no) entre discursos, prácticas y efectos de la felicidad instrumental en el trabajo. También, fue posible identificar asociaciones entre perfiles (que se explican más adelante) y variables control (sociodemográficas) y sus distribuciones en los grupos.

El uso del enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo, buscó analizar mejor el objeto de estudio, considerando, principalmente, su complejidad, dado que dicho enfoque, al mismo tiempo, permitió un abordaje métrico del tema y un análisis exhaustivo de significados y procesos. Estoy de acuerdo con Sojo (2010, p. 14) cuando afirma que “En épocas de profunda transformación social, la buena comprensión de los fenómenos actuales demanda complementariedad y pluralidad metodológica”. Por ello, se colocó en diálogo permanente la información cualitativa con los datos cuantitativos, prestando atención a las complementariedades, desencuentros y las concordancias entre ellos.

La utilización del enfoque mixto no es nueva, ya que conocemos su uso desde los clásicos estudios de la Escuela de Chicago<sup>32</sup>. (En las ciencias sociales, en general, y en la comunicación, en particular, históricamente fue poco utilizado; hoy, sin embargo, parece estar iniciando una tendencia.

Por otro lado, conociendo el uso y el abuso de los instrumentos de medición cuantitativa característicos del estudio de las emociones y, específicamente, de la felicidad, así como del gran grupo de propuestas, estrategias y dinámicas que podemos relacionar con la gestión organizacional funcionalista, la utilización que aquí hice del cuestionario no tenía ninguna pretensión de objetividad ni de neutralidad. Por el contrario, busqué una relación transparente entre las propuestas epistémica, teórica, política y empírica.

Articular la información obtenida a través del cuestionario con la comunicación más personal de las entrevistas fue fundamental. Incluso con las limitaciones conocidas, el cuestionario, a su vez, ha permitido conocer la percepción de todas las personas trabajadoras de las cuatro cooperativas que participaron en la investigación.

---

<sup>32</sup> recordamos la investigación sobre inmigrantes polacos en Estados Unidos realizada por William I. Thomas y Florian Znaniecki: *The Polish Peasant in Europe and America: Monograph of an Immigrant Group* (1918-1920).

Usando como brújula el abordaje teórico y la comprensión de las emociones explicadas anteriormente, el diseño mixto me acercó a aquella parte de la emoción de la que el sujeto es consciente y puede exponer al ser preguntado. Sabemos que las respuestas son siempre parciales, incompletas y pueden cambiar con el tiempo, de modo que con la investigación transversal obtenemos una fotografía de la percepción de las personas en el momento.

### **Población y protección de participantes**

Elegí cuatro cooperativas en Costa Rica, todas producen, industrializan y comercializan café y se distribuyen en el Occidente (2), Pacífico (1) y Este (1) del país. Para propósitos de confidencialidad, las cooperativas simplemente se identifican como Coope1, Coope2, Coope3 y Coope4.

El contacto en todas las cooperativas se realizó a través de las áreas de Recursos Humanos (RH). Busqué crear una relación de intercambio de conocimientos y confianza con las jefaturas de dichas áreas, basada en el respeto. Procuré incorporar en la investigación su perspectiva, atendiendo a las demandas y requerimientos de las organizaciones. Todas las actividades para la realización de la investigación fueron planificadas en conjunto: tareas, responsables, fechas, horarios y orden de aplicación de los cuestionarios y entrevistas en las distintas áreas de la cooperativa.

Todo lo anterior, sobre todo teniendo en consideración especialmente los tiempos y procesos de las organizaciones, en la medida en que “no se trata de una actuación profesional de alguien que viene de afuera y que desafía e invade, sino que respeta la dinámica de grupos y entidades, de forma que, las reflexiones, los conocimientos y las decisiones emerjan de adentro de ellos y sean construidos en conjunto” (Peruzzo, 2013, p. 97).

Esta investigación no significó ningún riesgo para quienes participaron. Se tomaron una serie de precauciones: a) el cuestionario fue anónimo, b) en el encabezado del cuestionario se colocó el consentimiento informado, c) las preguntas del cuestionario se formularon de la manera más general e impersonal posible, y d) en todos los casos, buscamos la privacidad en el momento de responder al cuestionario.

### **Técnicas de recolección**

En términos de la recolección, se usaron dos instrumentos: el cuestionario<sup>33</sup> y la entrevista semiestructurada<sup>34</sup> con las personas líderes (Integrantes del Comité de Educación) y jefaturas de las cooperativas.

De las 647 personas que trabajan en las cuatro cooperativas costarricenses fue posible aplicar el cuestionario a 612 personas. Estas se distribuyeron de la siguiente forma: 132 en Coope1, 202 laboran en Coope2, 169 en Coope3 y Coope4 tiene 109.

Las 30 personas a las que no fue posible aplicar el cuestionario se encontraban con permiso (fue el caso de mujeres en permiso por maternidad, de hombres con permiso médico por accidente de trabajo y especialmente de tránsito; también fue el caso de personas con permiso médico de largo plazo). Algunas personas no desearon involucrarse en la investigación y otras estaban de vacaciones. De esas 30 personas no entrevistadas 8 trabajan en Coope1; 10 en Coope2; 9 en Coope3 y 3 en Coope4. Por razones técnicas, 5 cuestionarios se perdieron a la hora del procesamiento.

Los datos fueron recolectados en los meses de noviembre-diciembre de 2019. La recolección se hizo en tres momentos diferentes: en el primer momento se trabajó durante una semana en cada cooperativa, en el segundo se buscaron personas que por diferentes motivos (vacaciones, permisos,

<sup>33</sup> Disponible en: <https://bit.ly/3xZ6hn1>

<sup>34</sup> Disponible en: <https://bit.ly/3OoRzq5>

horarios) no habían respondido el cuestionario y, en el último, el cuestionario se aplicó por teléfono. La mayoría de cuestionarios (605) fueron aplicados personalmente (*face-to-face*), solamente 12 fueron encuestas telefónicas.

Siguiendo los debidos procedimientos que garantizan una investigación rigurosa, los objetivos de describir la presencia y caracterizar los niveles de apropiación de la lógica instrumental de la felicidad en el trabajo en su intensidad y magnitud, se concretó por medio de las tres dimensiones y de las siete categorías analíticas ampliamente definidas anteriormente. A su vez, cada una de esas categorías, por intermedio de un proceso que llamamos operacionalización, fue filtrada en un constructo y este en un indicador, hasta la obtención de cada una de las variables a ser medidas en las preguntas específicas del cuestionario. Como se sabe, el proceso de operacionalización de los conceptos involucra un tránsito de los mayores niveles de abstracción hasta su medición en una interrogación particular y específica. Se sintetiza ese procedimiento en el Tabla 1. Operacionalización, más adelante.

El cuestionario incluyó preguntas cerradas y abiertas, siendo estas últimas apenas tres. Para la mayor parte de las preguntas cerradas (cualitativas ordinales), la medición se efectuó con una escala Likert, según el nivel de *acuerdo* (totalmente en desacuerdo, parcialmente en desacuerdo, concuerdo parcialmente, concuerdo totalmente), *frecuencia* (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre) y *cantidad* (nada, poco, algo, bastante, mucho). Otro tipo de preguntas (cuantitativa) usó la medición en una escala de 0-10 (perfeccionamiento, motivación, autoestima) e incluyó variables nominales de presencia-ausencia (estrés, ansiedad, depresión). Al final del cuestionario, se incluyeron preguntas relativas a variables sociodemográficas (género, edad, estado civil, grado de instrucción, años de servicio y cooperativa) también llamadas variables control.

En la última columna de la Tabla 1, se identifican las variables que miden *discurso* (D), las enfocadas en las prácticas, tanto *prácticas personales* (PP) como prácticas organizacionales (PO) y aquellas destinadas a medir los *efectos* (E) de la felicidad instrumental en la salud de las personas trabajadoras.

Tabla 9.1 – Operacionalización

DIMENSIONES	CATEGORÍAS ANALÍTICAS	CONSTRUCTOS	INDICADORES	NÚMERO DE PREGUNTA EN CUESTIONARIO	CANTIDAD DE PREGUNTAS POR INDICADOR	NIVELES DE APROPIACIÓN	
Condiciones preexistentes	Derecho universal	Derecho	Bien universal	36	1	D	
		Singular/general	Felicidad es personal / interpersonal	26	1	D	
		Disponibilidad	Disponible para todas las personas	40	1	D	
	Consumo y Competencia	Consumo	Exigencia de perfeccionamiento		25	1	PO
			Trabajo con diversión		20	1	D
		Competencia	Fuente de confianza predilecta (sujeto / colectivo / jefatura)	13	1	PP	
			Foco de la preocupación organizacional (individuo / colectivo)	11	1	D	
			Cooperación entre compañeros y en la organización	24, 47	2	PP, PO	
			Aceptación de la vulnerabilidad (lidiar con críticas, dolor y tristeza)	30, 34, 43	3	D, D, D	
Condiciones preexistentes	Responsabilidad del individuo	Responsabilidad personal	Responsable por la satisfacción	8	1	D	
			Responsable por la motivación	35	1	D	
			Responsable por alcanzar las metas	14,15	2	D, D	
		Autocontrol	Superar limitaciones (decisión personal)	6	1	D	
			Vencedor	18, 19	2	D, D	
			Responsable del éxito	42	1	D	
			Nivel de motivación	31	1	D	
			Autoestima	44	1	D	
		Condiciones de posibilidades	Condiciones de trabajo (org.)	39	1	PO	
			Nivel de preparación	37	1	D	
			Clima organizacional	48	1	PO	
			Garantías laborales	49	1	PO	
		Desempeño	Característica del mejor trabajador	27	1	D	
			Volumen de trabajo	33	1	PP	
			Tomar iniciativa	7	1	PP	
			Ampliación del trabajo (horas extra)	12	1	PP	
			Ampliación del trabajo (trabajo para casa)	29	1	PP	
			Ampliación del trabajo (más días de la jornada)	38	1	PP	
			Habilidad imprescindible	5	1	D	



DIMENSIONES	CATEGORÍAS ANALÍTICAS	CONSTRUCTOS	INDICADORES	NÚMERO DE PREGUNTA EN CUESTIONARIO	CANTIDAD DE PREGUNTAS POR INDICADOR	NIVELES DE APROPIACIÓN
Características de la felicidad instrumental	Imperativo cultural	Obligación	Posibilidad/deber	41	1	D
		Resiliencia	Demanda de resiliencia	45	1	PO
			Estrés	50, 51, 52	3	E, E, E
		Angustia	Ansiedad	53, 54	2	E, E
			Depresión	55	1	E
	Evidencia de autenticidad	Vocación	Relación trabajo-vocación	17	1	D
		Propósito	Relación trabajo-objetivos de la vida	32	1	D
		Autorrealización	Trabajo como realización integral	28	1	D
	Permanente	Temporalidad	Permanente/momentánea	46	1	D
Modos de externalización	De expresión obligatoria	Escenificación del Éxito	Medio de exposición	21	1	PP
			Contenido	22	1	PP
		Importancia atribuida a los compañeros	Importancia otorgada a la opinión	9	1	D
			Reacción a las publicaciones (frecuencia)	23	1	PP

Elaboración propia.

Las preguntas relativas a la pertenencia (#10) y a la felicidad en el trabajo (pregunta abierta #16), así como las preguntas administrativas: el número de cuestionario (#1), y la información sociodemográfica (#56 hasta #60), no están incluidas en la tabla de operacionalización.

Fueron probadas dos versiones preliminares del cuestionario en dos aproximaciones empíricas. La primera probó tres categorías y sus variables con un grupo de personas funcionarias de una organización de TI en Rio de Janeiro (en octubre de 2018) y la segunda se hizo con un grupo de personas funcionarias administrativas de un centro de investigación en la Universidad de Costa Rica (en diciembre de 2018). Esas pruebas, con poblaciones diversas, diferentes de quienes trabajan en las cooperativas, buscaron una evaluación preliminar de la validez interna, con la intención justamente de confirmar si el cuestionario permitía medir aquello que se deseaba medir.

Como resultado de esas pruebas, el cuestionario se alteró, se eliminaron algunas preguntas y otras se reformularon. Esa versión fue sometida a cuatro procesos: a) fue evaluado por el Comité de Ética de la UFRJ y aprobado; b) fue conocido por personas líderes de las cooperativas y por las jefaturas de RH respectivamente, con la intención de adicionar algunas variables, eliminar algunas preguntas o rehacerlas, en el caso de que las organizaciones lo consideraran necesario, c) fue revisado con el grupo de investigadoras del Programa de Comunicación y Procesos de Organización del Centro de Investigación en Comunicación (CICOM) en la UCR y d) finalmente, se realizó una prueba piloto con personas trabajadoras de una cooperativa costarricense de educación.

Se interrogó, mediante entrevistas semiestructuradas, a jefaturas y líderes de las organizaciones cooperativas en estudio. Para cada cooperativa, se entrevistó a dos personas. Las preguntas incluidas en la guía de entrevista derivan también de las siete categorías analíticas. La selección de las personas entrevistadas se hizo en diálogo con las jefaturas de Recursos Humanos (RH). Los criterios seguidos fueron los siguientes: jefaturas y líderes que tenían mucho tiempo de trabajar en la cooperativa para garantizar su conocimiento de la organización, de la historia y de sus trabajadores. También, se buscó

contar con la opinión de jefaturas tanto con un liderazgo *positivo* como, por el contrario, aquellas jefaturas con conocidos conflictos con trabajadores. Los cargos de las personas entrevistadas fueron subgerencia general, administración, gerencia de negocio y gestión del área comercial (una mujer y tres hombres). Los liderazgos organizacionales consultados fueron cuatro personas integrantes del Comité de Educación y Bienestar Social, por su relación con la temática de este estudio (tres mujeres y un hombre). A pedido de las jefaturas de RH, las entrevistas no fueron grabadas, se hizo un registro escrito de los comentarios e ideas expresadas por las personas entrevistadas.

### **Técnicas de procesamiento de la información**

Después de la aplicación de los cuestionarios, se siguió el procedimiento llamado *parametrización*. En este, se atribuyen puntuaciones a cada una de las opciones de respuesta, tales puntuaciones van de cero a uno, para el discurso, las prácticas personales y las prácticas organizacionales, así como de cero a dos para los efectos.

El ejercicio de producir las estadísticas descriptivas con los datos específicos de cada cooperativa –ejercicio que se explica en la tesis en la sección: *Responsabilidad ética del retorno*– hizo con que fuera posible identificar la asimetría y la dispersión que caracteriza mayoritariamente los datos. Con base en ella, los perfiles teóricos creados originalmente se redefinieron porque en ellos las clases tenían la misma longitud o tamaño. Originalmente, se crearon cuatro perfiles para *discurso*, cinco para *prácticas* y seis para *efectos*. En la versión final, todos los niveles tienen tres perfiles (bajo-intermedio-alto) y las clases tienen longitudes diferentes en función de la dispersión o concentración de los datos. Para crear los perfiles, no fueron usadas ni las preguntas abiertas (15, 16,19), ni las preguntas de opción múltiple (5, 22,57), así como tampoco las preguntas que emplearon la escala como su tipo de medición (10, 31, 44).

Para examinar con cuanta intensidad la felicidad instrumental ha sido apropiada o rechazada en el discurso de las personas trabajadoras, los perfiles se establecieron en función de las puntuaciones obtenidas para las 21 preguntas que miden el discurso. En función de lo anterior, teóricamente, *Apropiación baja* sería la puntuación menor, incluyendo todas las personas cuyas opciones de respuesta van de 0 hasta 8 puntos. Asimismo, *Apropiación intermedia* incluyó las puntuaciones superiores a 8 y menores o iguales a 12 puntos. Por último, *Apropiación alta* tendría la puntuación máxima, con opciones superiores a 12 hasta 21 puntos. La propuesta es simple, cuanto mayor sea la puntuación, mayor apropiación de la felicidad instrumental en el nivel discursivo.

El examen de las *prácticas* procuró dar cuenta de su ejecución. Se crearon tres perfiles para las practicas personales: *Ejecución baja* (0 hasta 2.5 puntos), *Ejecución intermedia* (> 2.5 hasta 3.75 puntos) y *Ejecución alta* (> 3.75 hasta 9 puntos). A su vez, para medir la intensidad en relación a las prácticas organizacionales, también se utilizaron tres perfiles: *Ejecución baja* (0 hasta 2.75 puntos), *Ejecución intermedia* (> 2.75 hasta 3.75 puntos) y *Ejecución alta* (> 3.75 hasta 5 puntos).

Para medir los efectos en la salud de las personas trabajadoras los perfiles fueron *Ausencia de efecto* (0 puntos), *Efecto intermedio* (1 hasta 4 puntos) y *Efecto alto* (> 4 hasta 9 puntos). Por la falta de contexto para interpretar el dato, se excluyó del cálculo el diagnóstico clínico de depresión.

El procesamiento de los datos cuantitativos se realizó mediante el *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) en su edición número 22, los gráficos fueron producidos en Excel siguiendo criterios exclusivamente estéticos.

### Técnicas de análisis de la información

En función de los objetivos, se utilizaron diferentes procedimientos estadísticos para analizar la información<sup>35</sup>. Así, para alcanzar el primer objetivo específico, que buscó identificar discursos, prácticas y efectos de la felicidad instrumental presentes en las organizaciones en estudio, se trabajó con las frecuencias simples de las respuestas obtenidas para las preguntas del cuestionario, expresadas en porcentajes, conocidos técnicamente como números relativos.

Para el segundo objetivo específico –caracterizar intensidad y magnitud– se usaron los perfiles obtenidos, a partir de las puntuaciones otorgadas a cada una de las respuestas. Recordando que para todos los análisis de los perfiles se sigue la lógica de cuanto mayor sea la puntuación, mayor la apropiación; cuanto mayor sea la apropiación, mayor la afectación (en la aceptación negativa del término).

Para el análisis que permite alcanzar ese segundo objetivo, se usaron especialmente los histogramas (representación gráfica) para conocer la distribución (concentración-dispersión) de las puntuaciones de los perfiles, expresada también en sus frecuencias relativas.

Ese segundo objetivo específico está ligado a las hipótesis #4 y #5, porque teóricamente se propuso una relación de profundidad en los niveles de apropiación de la felicidad instrumental que comenzaría en el discurso, progresaría a las prácticas y acabaría en los efectos (intensidad). Para definir estadísticamente si esa intensidad existe, fue necesario identificar tanto la *relación* (asociación) como su *dirección* (sentido: sea positivo o negativo) entre discursos, prácticas y efectos, por lo tanto, se usó una medida de asociación. Como es sabido, la medida estadística de asociación a ser usada depende, a su vez, del nivel de medición de las variables en análisis y de su distribución. Como se mencionó, la distribución de los datos en los perfiles es mayormente asimétrica y, por tanto, corresponde usar el Coeficiente de Spearman para medir si entre los diversos perfiles existe (o no) asociación.

La asociación entre variables se mide en una escala de -1 hasta +1. El signo positivo (también llamada de asociación directa) quiere decir que cuando los valores de una variable (X) aumentan, los valores en la otra variable (Y) tienen también la tendencia a aumentar. El signo negativo (llamado asociación inversa) quiere decir que cuando una de las dos variables aumenta la otra tendrá la tendencia a disminuir. Aclaro la dirección por medio de dos ejemplos muy simples. En una correlación positiva, cuanto mayor sea el consumo de alcohol por las personas conductoras, mayor accidentes de tránsito. En una correlación negativa, cuanto mayor el grado de formación de las mujeres, menor el número de hijos. Es muy importante recordar que asociación no es casualidad; esto es, la asociación significa que existe relación entre las variables. Sin embargo, no quiere decir que una es causa o consecuencia de la otra, para determinar causalidad sería necesario realizar otro tipo de investigación.

Hablamos de  *fuerza* para definir si la intensidad de la asociación es baja o alta. Cuanto más cerca de cero esté la asociación, más débil es. De esta forma, cuando es  $< 0.20$  estamos en presencia de una correlación muy baja,  $> 0.20$  y  $< 0.40$  la correlación es baja, es moderada cuando la asociación se encuentra entre los valores de  $> 0.40$  y  $< 0.70$ , sería alta entre  $\neq 0.70$  y  $< 0.90$ , por último, es muy alta  $> 0.90$  y  $< 1.00$ . Si la correlación llega a 1 (sea positivo o negativo) hablamos de una asociación perfecta. Por la complejidad de los fenómenos sociales, nunca he observado una correlación perfecta, tampoco en este caso.

Adicionalmente, para caracterizar la apropiación en su *intensidad*, se midió la asociación tanto de los perfiles entre sí como de los perfiles con las variables control: género, estado civil, edad, tiempo de servicio, escolaridad y cooperativa. Por lo tanto, se hicieron cruces (también conocidos como tablas

<sup>35</sup> Las frecuencias obtenidas para cada una de las variables del cuestionario están disponibles en el siguiente enlace <https://bit.ly/3ict1WW>, con el objetivo de que sea posible, para las personas interesadas, acceder a los datos descritos y analizados en el capítulo respectivo de la tesis de la que se desprende este artículo.

de referencia cruzada o simplemente tablas de contingencia) para medir el nivel de significancia, a partir del chi-cuadrado. Para lo anterior, debe recordarse que las tablas de contingencia utilizan los porcentajes obtenidos para cada uno de los niveles de apropiación.

Escogí el chi-cuadrado ( $X^2$ ) porque las variables en análisis son categóricas, algunas son nominales y otras ordinales. Para determinar el nivel de significancia (conocido como alfa y representado como la letra  $\alpha$ ), que establece cuales asociaciones son estadísticamente significativas, es decir, significativamente diferentes de cero, utilicé el parámetro más común en la estadística: una significancia igual o menor de 5 %. De esta forma, cuando fuera menor que 0.05 se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ ) y, por lo tanto, se acepta la asociación entre las variables (hipótesis alternativa  $H_A$ ).

Para profundizar en el análisis de la apropiación de la felicidad instrumental en su *intensidad*, quise saber si existían diferencias en la distribución de las puntuaciones de los perfiles entre los grupos (las opciones de respuesta de las variables sociodemográficas). Para ello, usé la ANOVA y el Kruskal-Wallis (KW). Es importante recordar que la ANOVA contrasta promedios y, por lo tanto, puede ser usada solamente cuando los datos tienen una distribución normal (simétrica). En los casos en que la distribución es asimétrica, usé KW, porque contrasta las medianas. De la misma forma que para que el chi-cuadrado, para ANOVA y KW, la significancia es igual a 5 %, quiere decir debe ser menor o igual de 0.05.

Respecto del objetivo de conocer la *magnitud* de la apropiación de la lógica de la felicidad instrumental, el procedimiento estadístico utilizado para calcularla fue primero crear el promedio ponderado (promedio relacionado con la cantidad de preguntas al interior de cada dimensión) y, después, colocar esas puntuaciones en una escala de 0-10. Esto porque las dimensiones no incluyen la misma cantidad de variables y, por tanto, no podrían ser comparables sin ser ponderadas y escaladas. Finalmente, el tercer objetivo específico es una reflexión cualitativa, pues, a partir del examen de las informaciones recolectadas con los lentes del abordaje teórico, busca definir cuáles son las limitaciones, los obstáculos, las barreras que la felicidad instrumental impone al trabajo cooperativo. Los datos obtenidos fueron interpretados a partir de los conceptos y supuestos desarrollados en la fundamentación teórica, intenté permanentemente colocar dichos conceptos en diálogo con aspectos de la realidad costarricense, así como con las particularidades de las organizaciones cooperativas en estudio, pues ningún dato debe ser interpretado fuera de contexto.

## Consideraciones finales

Incorporar los afectos y las emociones en el análisis de la vida organizacional, sus procesos, relaciones, actrices y actores, aporta integralidad a los estudios en comunicación organizacional en la medida en que, sea implícita o explícitamente, dicha dimensión está siempre presente. De igual manera, se hace necesario abrazar una perspectiva que procura comprender desde una mirada compleja y multidimensional los diversos aspectos que se articulan y tensionan en el ámbito del trabajo. La investigación que se recoge en este artículo buscó esa complejidad al incluir en el análisis las características tanto del contexto inmediato como histórico, las relaciones de poder, las particularidades del modelo organizacional cooperativo, así como las percepciones subjetivas de las personas trabajadoras.

Por otra parte, la articulación de diseños cuantitativos y cualitativos a través del enfoque mixto permite aprovechar las bondades de ambas aproximaciones, lo que ofrece un mapa del conocimiento del total de la población estudiada, en este caso por el censo realizado, así como la posibilidad de profundizar en temáticas específicas. En ciencias sociales, en general, y en comunicación, en particular, no se han aprovechado ampliamente las ventajas del enfoque cuantitativo de investigación. Los estudios han

apostado históricamente de forma mayoritaria por el enfoque cualitativo, con sentida predilección por la técnica de entrevista. Aproximarse al diseño mixto parece una tendencia tan reciente como afortunada.

La definición precisa de la pregunta de estudio y los objetivos, así como de las categorías analíticas para luego desglosarlas en conceptos y estos en variables a través de la operacionalización, resulta tan necesaria como las reiteradas pruebas del cuestionario hasta alcanzar una versión que realmente mida lo que se desea medir y certifique la validez del estudio. Lo mismo sucede a la hora de la aplicación del cuestionario, el procesamiento de los datos y el análisis de la información. En otra dimensión ética, no relacionada con la rigurosidad y sí con la protección de las personas participantes, resulta indispensable asegurar el anonimato, tanto como la oportuna devolución de los resultados a las organizaciones participantes, en un gesto de gratitud y respeto.

## Referencias Bibliográficas

- Araya, L. y Ferrari, A. (2021) Felicidade e autorrealização no trabalho: modos e consequências de uma gestão organizacional violenta. En C. Chinas y C. Molina (Eds.). *Comunicação, Memória y Paz* (pp. Xx-xx). Ediciones CIESPAL-CALAS. <https://bit.ly/3MZ4C4U>.
- Durkheim, E. (2000). *As formas elementares da vida religiosa: O sistema totêmico na Austrália*. Martins Fontes.
- Enríquez, R. y López, O. (Coord.) (2018). *Masculinidades, famílias y comunidades afetivas*. ITESO-UNAM.
- Fontenelle, I. (2011). O discurso midiático sobre a responsabilidade do consumidor: Vida saudável como objeto de investimento. En J. Freire-Filho y M. Pinto-Coelho. (Org.). *A promoção do capital humano: mídia, subjetividade e o novo espírito do capitalismo* (205-220). Sulina.
- Freire-Filho, J. (08-11 de junio de 2010a). *Fazendo pessoas felizes: o poder moral dos relatos midiáticos*. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação. Rio de Janeiro, Brasil.
- Freire-Filho, J. (2010b), *Ser feliz hoje: reflexões sobre o imperativo de felicidade*. FGV.
- Han, B. (2017). *Sociedade do Cansaço*. Editora Vozes.
- Huche, M. (2013). *Representações de juventude e felicidade no cinema nacional*. [Tesis de Maestría, Universidad Federal de Rio de Janeiro].
- Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2022). *ENAHO 2021. Resultados generales. Encuesta Nacional de Hogares*. <https://www.inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/reenaho2012-01.pdf>.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y desigualdad*. Ediciones Díaz de Santos.
- Mauss, M. (1999). *A Expressão Obrigatória dos Sentimentos. Ensaios de Sociologia*. (2ª. ed.). Perspectiva.
- Mazetti, H. (2014). *As marcas da felicidade: transformações do bem viver na publicidade brasileira (1960-2010)*. [Tesis de Doctorado, Universidad Federal de Rio de Janeiro].
- McMahon, D. (2006). *Felicidade: uma história*. Globo.
- Medeiros, C. (2015). *Jovens e divas: construção do feminino na mídia contemporânea*. [Tesis de maestría, Universidad Federal de Rio de Janeiro].

- OXFAM. (2016). *Desterrados: Tierra, poder y Desigualdad en América Latina*.  
<https://www.oxfam.org/es/informes/desterrados-tierra-poder-y-desigualdad-en-america-latina>.
- Peláez, D. (2020). Comunidades emocionales: afectividades y acción colectiva en organizaciones sociales comunitarias de base en Bogotá. Bogotá: Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO.
- Pina, J y Stotz, E. (2014). Intensificação do trabalho e saúde do trabalhador: uma abordagem teórica. *Revista Brasileira de Saúde Ocupacional*, 39(130), 150-160.  
<https://www.scielo.br/pdf/rbso/v39n130/0303-7657-rbso-39-130-150.pdf>
- Rego, A. (2009). Empregados felizes são mais produtivos? *Revista de Estudos Politécnicos*, VII(12), 215-233.  
[https://scielo.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1645-99112009000200012](https://scielo.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-99112009000200012).
- Salgado, J. (2016). *Entre solitários e solidários: o empreendedor nos discursos da Folha de S. Paulo (1972-2011)*. [Tesis de Doctorado, Universidad Federal de Rio de Janeiro].
- Simmel, G. (1979). A metrópole e a vida mental. En: O. VELHO (Org). *O fenômeno urbano*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- SOJO, C. (2010). *Igualiticos: la construcción social de la desigualdad en Costa Rica*. San José: Master Litho, PNUD.
- Vaz, P. (2010). A vida feliz das vítimas. En: J. Freire-Filho. *Ser feliz hoje: reflexões sobre o imperativo de felicidade* (pp. xx-xx). FGV.
- Vaz, P. (27-30 de mayo de 2014). *Na distância do preconceituoso: narrativas de bullying por celebridades e a subjetividade contemporânea*. Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação. Belém, Brasil. <https://proceedings.science/compos/compos-2014/papers/na-distancia-do-preconceituoso-narrativas-de-bullying-por-celebridades-e-a-subjetividade-contemporanea>.
- Vaz, P. y Portugal, D. (2013). A felicidade segundo a razão farmacêutica: subjetividade, tecnologia e consumo de medicamentos na cultura contemporânea. En A. Goulart, J. Freire-Filho y M. Herschmam (Org). *Entretenimento, Felicidade e Memória: forças moventes do contemporâneo* (pp. 87-113). Anadarco.
- Virtanen, M. (2010). Stress at work- A risk factor for depression? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36(6), 433-434. <https://www.jstor.org/stable/41151513>
- Weber, M. (2004). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Companhia das Letras.

# LATIN AMERICAN COMMUNICATION MONITOR: ESTRATEGIA METODOLÓGICA PARA UN MACROESTUDIO DE ALTO IMPACTO ACADÉMICO Y PROFESIONAL EN EL CONTINENTE

Andréia Athaydes  
Alejandro Álvarez-Nobell  
Juan Carlos Molleda

## **Necesidad y oportunidad de un estudio regional para la profesión**

Este capítulo nace de la necesidad de compartir los aspectos metodológicos de la investigación realizada en los países de América Latina y por investigadores locales, con el fin de promover y fortalecer el campo académico de las relaciones públicas y la comunicación estratégica en el continente. Así, presentamos el proyecto *Latin American Communication Monitor* (LCM), un estudio de carácter internacional y longitudinal que contribuye al desarrollo académico y profesional de la comunicación estratégica y las relaciones públicas en el continente, a través de la evaluación de tendencias y cambios en el sector y su difusión para la discusión y reflexión con sus actores. Esta investigación es organizada por la Asociación Europea de Educación e Investigación en Relaciones Públicas (EUPRERA), y forma parte de un proyecto mundial, el *Global Communication Monitor* (GCM), dirigido por el Dr. Ansgar Zerfass de la Universidad de Leipzig, Alemania. Su propósito es visualizar la

función comunicativa dentro de las organizaciones, para realizar un reconocimiento de este mercado en los países participantes y el empoderamiento de las respectivas personas profesionales.

Como la investigación se realiza de forma coordinada en diferentes países, el GCM proporciona escenarios comparativos entre ellos y aporta reflexiones sobre la diversidad de roles y percepciones sobre la comunicación estratégica y las relaciones públicas. A través de informes por regiones, con cada edición realizada se generan numerosos datos que permiten reflexionar sobre el *status quo* del sector. Por un lado, esta situación permite identificar las fortalezas y debilidades en materia de competencias profesionales de cada nación, de tal manera que se convierte en una amplia base empírica para que las universidades y distintos tipos de organizaciones desarrollen estrategias y acciones para mejorar la formación y actualización profesional; califica al sector. Por otro lado, los estudios empíricos generados a partir del GMC permiten la validación de múltiples hipótesis de investigación y modelos teóricos que fortalecen el carácter estratégico de la comunicación y las relaciones públicas.

En el caso de LCM, su edición bienal comenzó en 2014, sumando hasta el momento cuatro ediciones ya publicadas en su portal web<sup>36</sup> y numerosas publicaciones. Su quinta edición, para el bienio 2022-2023, se encuentra en fase de ejecución. Cabe destacar también que, en 2008-2009, se produjo una primera experiencia con el monitor en América Latina. Como parte de sus actividades en su ejecución, adaptaron el instrumento de investigación utilizado por EUPRERA, que consistió en replicar preguntas del European Communication Monitor (ECM), así como sumar preguntas específicas por parte del equipo latinoamericano de investigadores. Los resultados de esta versión inicial del LCM, entonces llamada LATAM, fueron publicados en revistas académicas, como *Organicom*, de la Universidad de São Paulo<sup>37</sup> además de publicaciones de la Dircom Asociación de Directivos de Comunicación de España (Molleda et al., 2012).

Actualmente, el LCM involucra a una red de personas investigadoras de 31 universidades latinoamericanas que trabajan de forma articulada con asociaciones profesionales de cada país. El estudio cumple los más altos estándares científicos necesarios para hacer de los informes una fuente de credibilidad para el mapeo del sector. Este aspecto fue reconocido por el *Instituto de Relaciones Públicas* de Estados Unidos en su informe *The Top 17 Public Relations Insights of 2021*<sup>38</sup>.

## Estructura organizacional del LCM

El LCM reúne a un amplio y diverso equipo de personas investigadoras que asegura el trabajo colaborativo, tanto en la recogida de datos como en el análisis y difusión de resultados. Esta característica da una visión más amplia de cómo se están desarrollando la comunicación estratégica y las relaciones públicas en el continente. También, ofrece oportunidades para involucrar a la comunidad profesional en eventos que se basan en los resultados del estudio para discutir los temas más importantes que impactan al sector y a los profesionales. Por lo tanto, el grupo de trabajo de LCM está organizado en tres subgrupos:

- a) **Equipo de investigación:** compuesto por seis investigadores de Argentina, España, Estados Unidos, Brasil, Colombia y México. Este equipo tiene las siguientes funciones: discutir el marco teórico de cada edición, colaborar con el GCM en la construcción del instrumento de

<sup>36</sup> LCM - Latin American Communication Monitor (EUPRERA). [www.latincommunicationmonitor.com](http://www.latincommunicationmonitor.com)

<sup>37</sup> Ver "Latin American Macrorsearch of Communication and Public Relations": <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139074/134423>

<sup>38</sup> Ver en <https://instituteforpr.org/top-17-insights>



recolección de datos común; analizar los datos obtenidos; preparar, revisar y diagramar los informes; coordinar la preparación, ejecución y difusión de los datos con el Consejo Asesor y los contactos nacionales; buscar y administrar fondos financieros; difundir los resultados mediante publicaciones y eventos académicos y profesionales; gestionar el sitio web de investigación, y satisfacer y orientar las demandas de los contactos nacionales, el consejo asesor, el GCM y EUPRERA.

**b) Consejo Asesor:** compuesto por ocho investigadores de Argentina, Brasil, Canadá, Costa Rica, México, Perú y Reino Unido es responsable de hacer contribuciones al marco teórico, el instrumento de recolección de datos y el informe final de cada edición, así como de divulgar todas las etapas de la realización del monitor.

**c) Contactos nacionales:** es una red de más de 25 referentes con quienes se busca tener representación en cada país latinoamericano. Su función es buscar la asociación con universidades que ofrecen capacitación de pregrado y posgrado en comunicación estratégica y relaciones públicas en cada país, así como con asociaciones profesionales para construir alianzas con el estudio. Además, se encarga de difundir el proyecto en su país frente a profesionales del área y medios especializados, busca apoyo para los eventos nacionales de difusión de resultados, así como para la publicación del estudio, tanto en el ámbito académico como profesional.

En cada uno de estos casos, el grupo de investigadores se mantienen en contacto permanente, por correo electrónico y mensajería, lo que permite la resolución de diversas situaciones de forma rápida. Además, mantiene el espíritu colaborativo del equipo. En ciertas etapas del monitor, las reuniones se celebran por videoconferencia.

También, es necesario destacar la implicación que tuvieron Dircom (Asociación de Directivos de Comunicación de España) y FUNDACOM en las primeras ediciones, pues posibilitaron la difusión de resultados en sus eventos y publicaciones empresariales. En cuanto al patrocinio, LCM contó con el apoyo de Fomento de Construcciones y Contratas S.A. (FCC), la agencia Llorente & Cuenca, la Asociación de Comunicación Empresarial (ABERJE) y, actualmente, con el Campus Creativo de la Universidad Latina de Costa Rica, la Universidad de Oregón (USA) y el Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). Los fondos recibidos de estas organizaciones se destinan para el trabajo de campo, el mantenimiento del sitio web y las redes sociales, para el diseño, maquetación e impresión de los informes y materiales, entre otros gastos necesarios para la ejecución y difusión del estudio.

## Estructura metodológica de LCM

### Funcionamiento del GCM

Como ya se mencionó, el LCM es parte de un proyecto de investigación internacional más grande, conocido como el *Global Communication Monitor* (GCM). Este está conformado por el *European Communication Monitor* (ECM), que se celebra anualmente desde 2007, bajo el liderazgo del Dr. Ansgar Zerfass de la Universidad de Leipzig, el *Asia-Pacific Communication Monitor* (APCM), iniciado en 2015 y cuyo investigador principal es el Dr. Jim Macnamara de la Universidad de Tecnología de Sydney, y, recientemente, en 2020, el *North American Communication Monitor* (NACM), dirigido por el Dr. Bryan Reber y el Dr. Juan Meng, ambos de la Universidad de Georgia. Todos los monitores son bienales, con la excepción del capítulo europeo.

Los monitores, por lo tanto, recopilan datos de profesionales de la comunicación estratégica y las relaciones públicas, que trabajan tanto en agencias y consultorías del área como en departamentos de comunicación en diferentes tipos de organización (pública, privada, mixta y no gubernamentales). También, es interesante conocer la realidad del grupo profesional autónomo activo en este mercado. Para garantizar la diversidad del perfil de las personas profesionales que trabajan, los contactos nacionales de cada capítulo establecen alianzas con asociaciones profesionales representativas de su país. Colaboran en la difusión del instrumento de recogida de datos, lo que posibilita una mayor cobertura de profesionales, además, valida el estudio.

En términos metodológicos, los monitores aportan preguntas organizadas en temas generales; específicamente, *perspectivas de futuro del área, canales y herramientas de comunicación en auge y declive, cuestiones estratégicas del sector, confianza y compromiso, innovación, evaluación y medición, gestión, redes sociales vs. medios masivos, entre otros*. Para el desarrollo de temas generales, los líderes de cada Monitor siguen informes locales y globales sobre el mercado estratégico de comunicación y relaciones públicas, así como publicaciones académicas nacionales e internacionales de reconocimiento científico con el fin de seleccionar datos emergentes. A partir de esta encuesta inicial, se realizan reuniones para discutir y definir los principales temas a abordar en cada edición, tanto para las secciones permanentes como para las que varían en el cuestionario *online*.

Otro aspecto metodológico importante del proyecto GCM se refiere al estudio de las características de los llamados "Departamentos excelentes de comunicación". Esta caracterización ha contribuido a las discusiones sobre la evaluación y medición de resultados en el sector, pues la prueba de la eficiencia y eficacia de las propuestas comunicativas empodera y visualiza el carácter estratégico de la comunicación dentro de las organizaciones.

Al respecto, la teoría de la excelencia, derivada de la administración, fue analizada y adaptada para la comunicación y las relaciones públicas en las últimas tres décadas por diversas personas autoras (Grunig, 1992; Grunig y White, 1992; Deatherage y Hazleton, 1998; Grunig et al., 2002; Grunig y Dozier, 2003; Kenny, 2016).

Estos estudios han ayudado a establecer estándares para el éxito de la comunicación, como el utilizado en los monitores que fue propuesto en el marco del *European Communication Monitor* (ECM): el *Comparative Excellence Framework* (CEF). Según Moreno et al. (2016), está compuesta por la tríada: *reflexiones conceptuales, autoevaluación de profesionales y análisis estadístico*. Al combinarlos, es posible crear parámetros de excelencia en la comunicación, cuyos estudios empíricos de carácter cuantitativo fueron sistematizados por el equipo del ECM, durante más de una década, y publicados recientemente en un libro para la discusión de la comunidad científica del área (Tench et al., 2017).

El CEF mostrado en la Figura 10.1 se basa en dos dimensiones: a) la posición o estado del área o función comunicativa dentro de su organización (influencia); b) el resultado externo de las estrategias desarrolladas por ella (rendimiento). Cuando hablamos de *influencia*, hay dos niveles a evaluar: el nivel de **asesoramiento** (cuando los altos niveles de decisión de la organización siguen seriamente las recomendaciones del área de comunicación) y la **implementación** (cuando los altos niveles de la organización invitan regularmente al área de comunicación a las reuniones de planificación estratégica con el fin de escucharla y exigirla para su aplicación). En la dimensión de *desempeño*, también tenemos dos niveles a considerar: el **éxito** (grado de éxito/eficiencia/efectividad de las estrategias y acciones comunicativas) y la comparación con la **competencia** (la capacidad técnica y cualitativa del área o función comunicativa será mejor que la de otras organizaciones insertadas en el mismo segmento que la suya).

**Figura 10.1** – Síntesis del modelo Comparative Excellence Framework-CEF



Fuente: Moreno et al. (2015)

El cuestionario para realizar el trabajo de campo del LCM presenta variables independientes y dependientes, que se analizan a partir del programa estadístico Statistical Package for the Social Science (SPSS). El desglose se presenta en la siguiente sección. En particular, destacamos la evolución del índice de Departamentos Excelentes de Comunicación del continente latinoamericano hasta el momento, como se muestra en la Tabla 10.1.

**Tabla 10.1** – Porcentaje de excelencia de los Departamentos de Comunicación en América Latina

EDICIÓN	% CEF
LCM 2014-2015	19.8
LCM 2016-2017	16.8
LCM 2018-2019	13.4
LCM 2020-2021	23.2

Fuente: Elaboración propia

Los porcentajes del CEF de América Latina no están muy por debajo de los de Europa, cuyo último monitor indicó que el 25 % de los departamentos y agencias de comunicación de ese continente son considerados excelentes (Zerfass et al., 2021).

Ante este resultado, la lectura que se hace es que las personas profesionales de diferentes países, independientemente del contexto socioeconómico, aún tienen mucho que aprender, compartir y mejorar en sus prácticas, por lo que se encuentran, de hecho, en una condición de influencia dentro de sus organizaciones, garantizada por la calidad y los resultados de sus estrategias en relación con la competencia.

*Formulación del cuestionario*

El instrumento de recogida de datos que elaboran en conjunto todos los equipos de investigación del GCM para luego adaptar, traducir y aplicar a cada uno de sus monitores es un cuestionario *online*, construido en la plataforma Qualtrics y con acceso a profesionales durante dos o tres meses, en función del calendario de ejecución de cada edición. Debido a que se trata de un estudio que mapea

temas considerados tendencias, además de otros que permanecen en todas las ediciones para permitir el seguimiento en el tiempo, el cuestionario está organizado por secciones.

Cada sección sigue una estructura metodológica que permite al equipo de investigación involucrado, desde el Consejo Asesor hasta los Contactos Nacionales, comprender lo que se desea saber sobre cada participante en relación el tema estudiado. La organización básica de cada sección también valora el número máximo de clics que realizarán las personas encuestadas, haciendo uso de respuestas que siguen la escala Likert de cinco puntos. La propuesta es que el número máximo de clics en todo el cuestionario no supere los 95, excluyendo las preguntas relacionadas con datos demográficos, excelencia y temas de comunicación estratégica.

La estructura de cada sección está organizada como se muestra en la Tabla 10.2.

**Tabla 10.2** – Organización de las secciones del cuestionario LCM

Apertura de una sección, con texto introductorio, explicando desde qué perspectiva teórica o profesional se desea conocer la opinión del profesional.
Cantidad de indicadores e ítems posibles para ser elegidos.
Escala de respuestas: varían según la temática de la sección, pero suelen organizarse en 5 puntos: "Totalmente en desacuerdo" hasta "totalmente de acuerdo".
<i>Plausichck: dependiendo de la respuesta, puede llevar al profesional directamente a otra sección.</i>
Marco teórico: concepto clave de estudios teóricos más recientes.
Problema de investigación: ¿cuáles son las preguntas clave de la sección?
Hipótesis: definición de los supuestos/posibilidades de respuesta para cada pregunta.
Antecedentes: variables que deben analizarse en cada opción de respuesta.
Literatura: citas más importantes del marco teórico para la justificación de la pregunta y el análisis de las respuestas

Fuente: Elaboración propia

Bajo esta estructura, cada sección tiene un número variable de preguntas. De esta forma, según el marco teórico elegido, abordará los puntos clave designados para la pregunta, a partir de la experiencia de las personas profesionales invitadas a la investigación. Adicionalmente, algunas secciones son permanentes, es decir, siempre se repiten con cada edición y, por tanto, permiten seguir la evolución de los temas. Las secciones permanentes cuestionan a las personas profesionales sobre lo siguiente: *temas estratégicos y canales de comunicación, salarios y características de los departamentos de comunicación excelentes.*

Las secciones variables son elegidas por el equipo de coordinación del *Global Communication Monitor*, a partir de la observación del mercado profesional y las discusiones teóricas presentadas en publicaciones científicas de reconocimiento internacional. La Tabla 10.3 describe los temas tratados en las preguntas de cada sección del cuestionario utilizado en las ediciones del LCM hasta 2022.

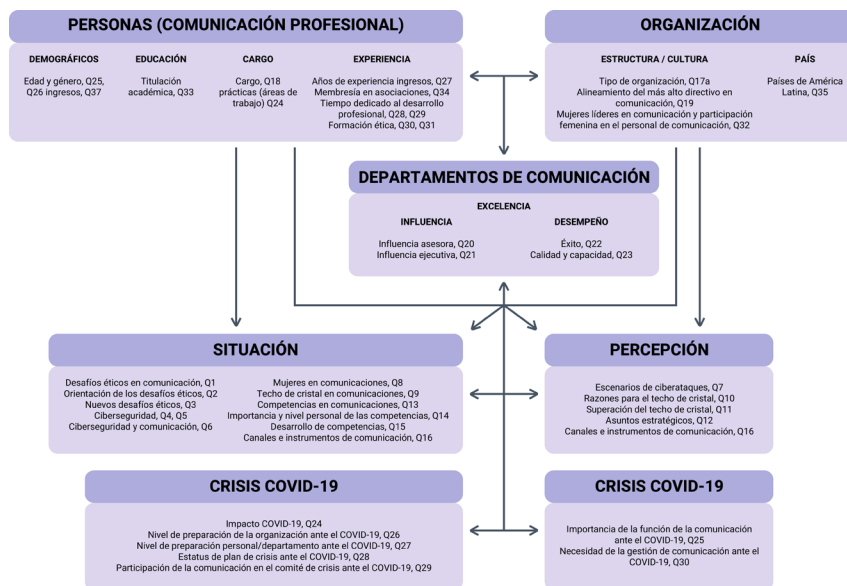
**Tabla 10.3 – Temas principales del LCM (2014-2022)**

EDICIÓN	TEMAS TRATADOS EN EL CUESTIONARIO
<b>2014-2015</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en la era digital: sobrecarga de trabajo, redes de relación y satisfacción en el lugar de trabajo</li> <li>• Estado de la comunicación en el contexto organizacional</li> <li>• Perspectivas de género en la gestión de la comunicación</li> <li>• Comunicación en redes sociales</li> <li>• El estado de la comunicación en América Latina</li> </ul>
<b>2016-2017</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Big Data en la comunicación estratégica</li> <li>• Automatización en las relaciones públicas y la gestión de la comunicación</li> <li>• Prácticas de comunicación</li> <li>• Relaciones entre agencias y clientes</li> <li>• Influencers digitales</li> <li>• Participación de las partes interesadas</li> <li>• Desarrollo de competencias, conocimientos y habilidades</li> </ul>
<b>2018-2019</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Noticias falsas</li> <li>• Información para apoyar la toma de decisiones</li> <li>• Liderazgo y cultura organizacional</li> <li>• Compromiso con el trabajo y confianza en las organizaciones</li> <li>• Estrés en el trabajo y factores determinantes</li> <li>• Satisfacción laboral y predisposición al cambio</li> <li>• Contexto laboral y nivel de liderazgo</li> </ul>
<b>2020-2021</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Retos y recursos éticos</li> <li>• Ciberseguridad y comunicación</li> <li>• Evaluación y promoción de la igualdad de género</li> <li>• Desarrollo de habilidades y competencias</li> <li>• Especial: Crisis Covid-19 (en asociación con IPR)</li> </ul>
<b>2022-2023 (en la fase de implementación)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ComTec y escaneo de comunicaciones</li> <li>• Transformación de la comunicación digital</li> <li>• Consultoría de relaciones públicas y comunicación estratégica</li> <li>• Diversidad, igualdad e inclusión</li> <li>• Empatía en el liderazgo</li> <li>• Comunicación empática y compromiso de las audiencias internas</li> <li>• Flexibilidad en el trabajo y herramientas de colaboración digital</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Moreno et al (2015, 2017, 2019) y Álvarez-Nobell et al (2021)

Es importante señalar que existe una referencia cruzada de las respuestas a todos los temas abordados en las ediciones de la LCM, como se discute en la Figura 10.2, que retrata el diseño de investigación de la edición 2020-2021.

Figura 10.2 – Esquema metodológico LCM (2020-202)



Fuente: Álvarez-Nobell et al. (2021)

En el esquema metodológico podemos verificar cómo se agrupan las preguntas de cada sección de la edición 2020-2021, a partir de cinco bloques principales para el análisis: **personas** (demográfico, nivel de educación, experiencia profesional y posición), **organización** (estructura, cultura, país), departamentos y agencias de comunicación (excelencia en influencia y desempeño), **situación** (cómo las personas profesionales y sus organizaciones juegan o abordan los temas elegidos para la edición) y la **percepción** (cómo las personas profesionales perciben su desempeño y el de sus organizaciones en relación con los temas elegidos para la edición).

#### Proceso de análisis

La información se procesa desde el programa SPSS, primero depurando casos válidos y, posteriormente, construyendo las diferentes tablas, gráficos e índices estadísticos, siguiendo una matriz común para todos los monitores. La interpretación de los datos se basa en bibliografía actualizada y de alto impacto seleccionada para cada uno de los temas.

Las pruebas estadísticas, dependiendo de la variable, se realizan con Chi cuadrada de Pearson, el coeficiente de correlación de Spearman, la correlación de Kendall, la V de Cramer y la prueba T para variables independientes. Este cruce permite conocer la opinión de las personas profesionales de la comunicación sobre liderazgo, alineación de objetivos de comunicación con metas organizacionales, tendencias del mercado, competencias más demandadas, entre otras, además, según género, grupo de edad, tipo de organización, tiempo de desempeño profesional y nivel jerárquico. El resultado de estos cruces, que proviene de la autoevaluación de cada participante de la investigación y la alineación con las corrientes teóricas más recientes sobre los temas abordados en cada edición del LCM, permite alcanzar el *porcentaje del Marco de Excelencia Comparada*.

En cuanto a la construcción de la muestra, con el fin de ser representativa y comparativa entre los diferentes países, sigue los estándares internacionales determinados a nivel global y discutidos en aportes como los de Moreno y Humanes, (2009). En este sentido, trabajamos con una dimensión muestral que está directamente relacionada con el error de muestreo y, por tanto, con los márgenes de confianza del estudio (máximo aceptable del 2.8 %). Con respecto al tipo de muestreo, aunque lo ideal es realizar una muestra totalmente probabilística (muestra aleatoria simple), lo habitual es utilizar muestras estratificadas o agrupadas. Otro indicador a tener en cuenta es la tasa de no respuesta, para la que se intenta una aceptación mínima del 70 %. Estos patrones de diseño de muestras son equivalentes en el estudio general y en las submuestras de cada país.

En las cuatro ediciones del LCM realizadas hasta el momento, el perfil muestral tiene las siguientes características, según la tabla 10.4.

**Tabla 10.4** – Perfil de muestra-LCM (2014-2021)

EDICIÓN	GÉNERO	%	DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN / CEO DE LA AGENCIA (%)	LÍDER DEL EQUIPO (%)	INTEGRANTE DEL GRUPO / PERSONA CONSULTORA (%)
2014	Mujeres	61.7	37.2	25.9	36.8
2015	Hombres	38.3	26.1	29.6	44.3
2016	Mujeres	66.6	60.8	66.1	70.8
2017	Hombres	33.4	39.2	33.9	29.2
2018	Mujeres	60.1	58.8	52.8	69.7
2019	Hombres	39.9	41.3	47.2	30.3
2020	Mujeres	67.2	64.1	67.8	68.8
2021	Hombres	32.8	35.9	32.2	31.2

Fuente: Elaboración propia

Las muestras obtenidas hasta el momento confirman otros estudios (Moreno et al., 2018; Place y Vardeman-Invierno, 2018) que resaltan el predominio femenino en este mercado. Asimismo, el equilibrio en el porcentaje de participantes en las funciones de líder del departamento u organismo, jefe de sector e integrante del equipo permite verificar alguna tendencia o no en relación a los puestos ocupados, además de conferir representatividad a la muestra.

#### *Estructura del informe final*

Para cada edición, se produce un informe final, impreso y en línea, que contiene los resultados obtenidos en todos los países participantes. En cada sección del informe, ya sea permanente o variable, hay una presentación sintética del marco teórico que fue la base de las preguntas formuladas para cada tema de la edición. Además, también se comentan los principales resultados.

Después de eso, cada sección trae gráficos y tablas que incluyen todas las respuestas analizadas, acompañadas, en notas al pie con la descripción del número de respuestas finales válidas y la(s) pregunta(s) que dieron lugar al resultado allí presentado. También se describe el detalle estadístico o alguna información que permita una mejor comprensión de los datos allí presentados.

Para los países con un mayor número de respuestas válidas, cada informe de LCM proporciona una tabla comparativa entre ellos, como se muestra en la Tabla 10.5.

**Tabla 10.5** – Número y países con mayor muestra-LCM (2014-2022)

EDICIÓN	NÚMERO DE PAÍSES	PAÍSES
2014-2015	9	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Perú, República Dominicana y Venezuela.
2016-2017	9	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Perú, República Dominicana y Venezuela.
2018-2019	11	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú, República Dominicana, Uruguay y Venezuela
2020-2021	12	Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, México, Perú, República Dominicana, Uruguay, Venezuela y Puerto Rico

Fuente: Elaboración propia

Otra característica de los informes del LCM es la gratuidad, lo que permite que el conocimiento generado a partir de los datos recopilados se comparta abiertamente con todas las partes interesadas. Al estar disponible en línea, el acceso se facilita a cualquier persona en cualquier parte del planeta. El idioma es el español, pero una versión en portugués ya ha sido posible en la edición 2018-2019, en alianza con una de las asociaciones profesionales de Brasil, ABERJE. También, se preparan resúmenes ejecutivos de cada sección, en español, en inglés y en portugués. La planificación a largo plazo pretende establecer asociaciones con agentes de la industria para la publicación en los dos idiomas predominantes en el continente latinoamericano.

La versión impresa, a partir del patrocinio definido en cada inicio de nuevas ediciones, se distribuye a bibliotecas de universidades asociadas, asociaciones profesionales y medios especializados. La impresión, incluso en tiradas más pequeñas, da una sensación de perpetuidad al estudio. Para el acceso a los informes, *tanto en línea como impresos*, la única solicitud que se realiza a las personas interesadas es el registro de su nombre y correo electrónico, con el fin de mantener actualizada la base de datos y poder invitarles a participar en la próxima edición de LCM.

## Impactos de LCM

En cada edición LCM, se alcanza una media de 25 000 personas profesionales latinoamericanas, que accedieron al cuestionario en línea, a través de la difusión de asociaciones profesionales de comunicación estratégica y relaciones públicas de los países participantes en cada edición y la red de relaciones de los Contactos Nacionales. A partir de este universo, se depura la base de datos con el fin de mantener, para su análisis, solo las respuestas del perfil de deseado: profesionales de la comunicación estratégica y relaciones públicas en ejercicio en diferentes tipos de organización. En la Tabla 10.6 se resume el número final de países y participantes después de clasificar y analizar la composición de la base de datos.



**Tabla 10.6** – Países involucrados y muestra final de LCM (2014-202)

EDICIÓN	NÚMERO DE PAÍSES	NÚMERO DE PARTICIPANTES
2014-2015	18	803
2016-2017	17	943
2018-2019	19	1165
2020-2021	20	1709

Fuente: Elaboración propia

Los números de cada edición muestran el reconocimiento del monitor latinoamericano que, en solo cuatro ediciones, duplicó el número de respuestas válidas. Otros indicadores importantes sobre el impacto de la LCM se refieren al número de publicaciones producidas a partir de los informes finales de cada edición, así como a la presentación de resultados en eventos académicos y profesionales. En la Tabla 10.7, traemos los números registrados en el sitio web de LCM en relación con este aspecto.

**Tabla 10.7** – Indicadores de Impacto de LCM (2020-2021)

INDICADOR	NÚMERO
Artículos y capítulos publicados	15
Libros publicados	1
Presentación en eventos	34
Artículos en presentaciones profesionales	5
Citas, según <i>Google Scholars (Globales)</i>	857

Fuente: Website LCM (Publicaciones - Latin American Communication Monitor (EUPRERA)

[\(\[latincommunicationmonitor.com\]\(http://latincommunicationmonitor.com\)\)](http://latincommunicationmonitor.com)

## Conclusiones

El Latin American Communication Monitor (LCM) ha demostrado su contribución en diferentes aspectos. En este capítulo, destacamos lo siguiente:

1. Mapeo y registro de la evolución sobre la praxis de las agencias y departamentos de comunicación en Latinoamérica durante casi una década.
2. Instrumento de integración internacional, considerando su concepción de trabajo colaborativo y en red con investigadores de diferentes naciones, que incluye diferentes bagajes académicos y culturales para el análisis de datos.
3. Difusión de las mejores prácticas entre los países interesados, mediante informes y diversas publicaciones sobre los datos reunidos y sus respectivos análisis.
4. Mejora de la profesión a partir de la reflexión sobre la comparación entre diferentes tipos de organización, desde la aplicación del *Marco de Excelencia Comparativo*.

Además de lo anterior y considerando el enfoque académico de los monitores, la contribución más valiosa de la LCM es promover el aumento de las proposiciones teóricas sobre comunicación estratégica y relaciones públicas en el contexto de América Latina, así como validar los modelos teóricos locales e internacionales en desarrollo. Para un área de conocimiento que aún se encuentra en fase de consolidación, este puede considerarse el mayor legado de la LCM, que colabora con una rica base empírica en cada edición.

Para que estas aportaciones sean posibles, destacamos algunas reflexiones del equipo de investigación:

1. La LCM permitió el posicionamiento global de la perspectiva y desempeño profesional de América Latina, fortaleciendo la estrategia de descolonización del conocimiento y contribuyendo al fortalecimiento de la relación academia-industria del área.
2. Las condiciones de producción científica en la región y en el campo de la comunicación estratégica y las relaciones públicas requieren el apoyo constante de las organizaciones involucradas en el proyecto. Sin embargo, esto no implica la pérdida de calidad académica o la renuncia a su propia epistemología (qué y cómo investigamos).
3. El trabajo en red con investigadores e investigadoras de diferentes países, multiinstitucionales, con roles y funciones claramente definidos son la clave del éxito de un proyecto con estas características.
4. La investigación, para ser sostenible, requiere recursos técnicos y materiales. Por lo tanto, los impactos de LCM son proporcionales a la inversión obtenida por dichos recursos.
5. El rigor metodológico y teórico no es negociable. Esto se refleja positivamente (o no, dependiendo del punto de vista que se elija).
6. El LCM tiene que servir a la profesión (sociedad) y a la ciencia (también sociedad), con el fin de tener sentido y permanecer fructífero en el tiempo.

## Referencias Bibliográficas

- Álvarez-Nobell, A., Molleda, J. C., Moreno, A., Athaydes, A., Suárez-Monsalve, A. M. y Herrera, M. (2021). *Comunicación estratégica y relaciones públicas en América Latina: crisis del COVID-19 en la gestión de comunicación, ciberseguridad, situación de las mujeres, retos éticos y nuevas competencias. Resultados de una encuesta en 20 países*. EUPRERA.
- Deatherage, C.P y Hazleton, V. (1998). Effects of Organizational Worldviews on the Practice of Public Relations: A Test of the Theory of Public Relations Excellence, *Journal of Public Relations Research*, 10(1), 57-71. [https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1001\\_03](https://doi.org/10.1207/s1532754xjpr1001_03)
- Grunig, J. E. (Ed.) (1992). *Excellence in Public Relations and Communication management*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. E., y Dozier, D. M. (2003). *Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries*. Routledge.
- Grunig, J. E., y White, J. (1992) The effects of worldviews on public relations theory and practice. In J. E. Grunig (Eds.), *Excellence in Public Relations and Communication management* (pp. 31-64). Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, L. A., Grunig, J. E., y Dozier, D. M. (2002) *Excellent Public Relations and Effective Organizations: A Study of Communication Management in Three Countries*. Lawrence Erlbaum Associates.

- Kenny, J. (2016) Excellence Theory and its Critics: A literature review critiquing Grunig's strategic management of public relations paradigm. *Asia Pacific Public Relations Journal*, 17(2), 78-91.
- Molleda, J.C., Moreno, A., Athaydes, A., y Suarez, A.M. (2012). *Sobre la gestión en comunicación y relaciones públicas en América Latina 2009-2012* [About the management of communication and public relations in Latin America 2009-2012]. *Dircom Latinoamérica*, 93, 26-30
- Moreno, Á. y Humanes, M.L. (2009): "Limitaciones y riesgos de la investigación transcultural en Relaciones Públicas y Comunicación estratégica. El auge de las macroencuestas", en RLCS, *Revista Latina de Comunicación Social*, 64. páginas 646 a 653. Universidad de La Laguna. DOI: [10.4185/RLCS-64-2009-850-646-653](https://doi.org/10.4185/RLCS-64-2009-850-646-653)
- Moreno, A., Fuentes Lara, C. & Khalil, N. (2018). *Gendercoms. Brechas y oportunidades de género en la profesión de Gestión de la Comunicación en España*. Asociación de Directivos de Comunicación.
- Moreno, Á., Molleda, J. C., Álvarez-Nobell, A., Herrera, M., Athaydes, A., y Monsalve, A. M. S. (2019). *Latin American Communication Monitor 2018-2019: Comunicación estratégica y sus retos: Fake new, confianza, Información para la toma de decisiones, liderazgo, satisfacción, estrés y compromiso laboral. Resultados de una encuesta en 19 países*. EUPRERA.
- Moreno, Á., Molleda, J. C., Athaydes, A., & Monsalve, A. M. S. (2015). *Latin American Communication Monitor 2014-2015: Excelencia en comunicación estratégica, trabajo en la era digital, social media y profesionalización. Resultados de una encuesta en 18 países*. EUPRERA.
- Moreno, Á., Suarez-Monsalve, A. M., Molleda, J. C., Athaydes, A., Herrera, M., y Álvarez-Nobell, A. (2017). *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*. EUPRERA.
- Moreno, A., Wiesenberg, M. y Verčič, D. (2016). Excelencia en la Gestión de Comunicación. Análisis de los Departamentos de comunicación en España mediante el Comparative Excellence Framework. *Comhumanitas: Revista Científica de Comunicación*, 7(2), 1-15.
- Place, K. R., y Vardeman-Winter, J. (2018). Where are the women? An examination of research on women and leadership in public relations. *Public Relations Review*, 44(1), 165-173. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2017.10.005>
- Tench, R., Vercic, D., Zerfass, A., Moreno, A. y Verhoeven, P. (2017) *Communication Excellence – How to Develop, Manage and Lead Exceptional Communications*. Palgrave Macmillan.
- Zerfass, A., Buhmann, A., Tench, R., Verčič, D., y Moreno, A. (2021). *European Communication Monitor 2021. CommTech and digital infrastructure, video-conferencing, and future roles for communication professionals. Results of a survey in 46 countries*. EUPRERA/EACD

## Información sobre las personas autoras

**Lisette Marroquín Velásquez** es profesora en la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva y es la coordinadora del programa de investigación Procesos de Comunicación y Organización en el Centro de Investigación en Comunicación (CICOM) de la Universidad de Costa. Obtuvo su doctorado en Comunicación de la Université de Montréal en el 2012. Interesada en el reconocimiento de los aportes latinoamericanos al campo de la comunicación organizacional es co-fundadora e integrante del comité de coordinación de la Red Latinoamericana de Investigación en Comunicación Organizacional (RedLACo) y realiza investigación sobre el desarrollo de perspectivas latinoamericanas en este campo académico. También ha realizado estudios sobre cambio organizacional y colaboración interorganizacional desde la perspectiva de la constitución comunicativa de las organizaciones (CCO). Actualmente, desarrolla una investigación sobre el valor de lo público en tiempos de crisis.  
[lisette.marroquin@ucr.ac.cr](mailto:lisette.marroquin@ucr.ac.cr) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5963-9421>

**Diana Acosta Salazar** es investigadora en el Centro de Investigación en Comunicación (CICOM) de la Universidad de Costa Rica, Directora del Programa de Posgrado en Comunicación y docente de la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva (ECCC). Es bachiller y licenciada en Ciencias de la Comunicación Colectiva de la Universidad de Costa Rica, y máster en Comunicación y Mercadeo de la Universidad Latina de Costa Rica. Sus investigaciones se han concentrado en el tema de evaluación de la comunicación y las relaciones públicas, en términos de la cultura imperante, las prácticas organizativas y las herramientas utilizadas. Ha desarrollado estas investigaciones tanto en el sector privado—agencias de relaciones públicas y comunicación estratégica— como en el sector público, específicamente en instituciones del Estado costarricense. Como docente imparte cursos como Estrategias de Relaciones Públicas, Evaluación de la comunicación, Imagen y Reputación de la marca, Práctica Profesional, Cultura y clima organizacional, y Relaciones de poder. Su experiencia de 31 años como profesional en Relaciones Públicas y consultora en comunicación estratégica ha nutrido su labor docente y de investigación de manera importante. [diana.acosta@ucr.ac.cr](mailto:diana.acosta@ucr.ac.cr) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4889-3405>

**Alejandro Álvarez-Nobell** es profesor investigador en el Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad de la Universidad de Málaga (UMA), director del Latin American Communication Monitor (LCM-EUPRERA); coordinador de la Red FeBiCom UManet: "Felicidad, Bienestar y Comunicación Positiva" y del Grupo de Innovación Educativa "Biomimicry Málaga: Aprendizaje significativo e innovación inspirada en la naturaleza". Doctor en Dirección Estratégica de la Comunicación por la UMA. Expositor, ponente y profesor invitado en grado, posgrado en universidades de Argentina, España, Costa Rica, México, Brasil, Uruguay, Perú, Bolivia, Ecuador, Colombia, República Dominicana, Puerto Rico, Francia y Reino Unido. Editor de la publicación científica Pangea, revista de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación (RAIC). Cofundador y asesor en "Cronopios - Comunicación con propósito". Integrante del comité de coordinación de la Red Latinoamericana de Investigación en Comunicación Organizacional (RedLACo), Vicepresidente (2019-2021) y actual integrante de la Comisión Directiva del Consejo Profesional de Relaciones Públicas de la Argentina y de ALICE (Asociación Latinoamericana de Investigación en Campañas Electorales y Comunicación Política). Sus intereses de investigación, desde una epistemología del sur, giran principalmente en torno a la comunicación estratégica, la planificación y la evaluación; la regeneración institucional, el propósito y la biomímesis comunicativa; y la comunicación política, la innovación y la ciudadanía activa. [aan@uma.es](mailto:aan@uma.es) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1384-3544>

**Lisbeth Araya Jiménez**, es Doctora en Comunicación y Cultura por la Universidad Federal de Rio de Janeiro (URFJ), Brasil; es Máster en Comunicación y Desarrollo por la UCR (graduada con honores de ambos procesos). Bachiller y licenciada en Psicología también por la UCR. Formada en el Instituto Costarricense de Psicodrama (ICOPSI). Es docente en la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva (ECCC) desde el 2007 y en el Programa de Posgrado en Comunicación (PPC). Investiga en el Centro de Investigación en Comunicación (CICOM) y en el Instituto de Investigación en Educación (INIE). Cuenta con más de 15 años de experiencia en el sector cooperativo costarricense. En sus publicaciones y ponencias ha reflexionado sobre el cooperativismo, la comunicación como derecho, la comunicación para la salud, el género, las prácticas pedagógicas y los procesos de investigación en la ECCC y en la Facultad de Ciencias Sociales. A partir de su tesis doctoral se ha introducido en el estudio de las emociones, específicamente de la felicidad en el trabajo. Perteneció a la Red Nacional de Investigadores en el Estudio Socio-Cultural de las Emociones (RENISCE) con sede en México (UNAM-ITESO). [lisbeth.arayajimenez@ucr.ac.cr](mailto:lisbeth.arayajimenez@ucr.ac.cr) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9457-2613>

**Rebeca Iliana Arévalo-Martínez** es Directora del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada (CICA) y Coordinadora Académica del Doctorado en Investigación de la Comunicación, programa doctoral adscrito al Sistema Nacional de Posgrados del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), Facultad de Comunicación de la Universidad Anáhuac México. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) Nivel I ante CONACYT desde 2016. Doctora en Comunicación Aplicada por la Universidad Anáhuac México con un Posdoctorado de la Universidad de Málaga. Coordinadora del GT2 Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (ALAI). Miembro del Consejo Asesor del Latinamerican Communication Monitor (LCM). Vicepresidenta para América Latina de la Asociación Internacional de Métodos Visuales. Co-fundadora de la Asociación Mexicana de Investigadores y Profesionales en Comunicación Organizacional (AMIPCO) y Presidenta de 2019 a 2022. Ganadora del Gold Quill Merit Award que otorga la International Association of Business Communication (IABC) en 2001. Realiza investigación sobre comunicación organizacional, comunicación digital organizacional, liderazgo, responsabilidad social y formación de investigadores. Actualmente desarrolla un proyecto de investigación sobre la perspectiva de la comunicación organizacional. [rebeca.arevalo@anahuac.mx](mailto:rebeca.arevalo@anahuac.mx) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1163-6752>

**Andréia Silveira Athaydes** es profesora investigadora de las Carreras de Grado en Relaciones Públicas y de Publicidad y Propaganda de las Facultades Integradas de Taquara, Brasil. Coordinadora del capítulo Brasil del Latin American Communication Monitor (LCM- EUPRERA). Doctora en Comunicación Organizacional por la Universidad de Málaga, España. Experiencia de 25 años en gestión académica en la Universidad Luterana de Brasil. Actuación como dirigente en asociaciones profesionales en Brasil (Associação Riograndense de Imprensa – ARI y Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas - CONFERP). Profesora invitada para los cursos de posgrado en las Universidades de Medellín, del Norte y Panamá. Sus intereses de investigación más recientes son comunicación estratégica, planificación en comunicación, comunicación interna y gabinetes excelentes de comunicación. [athaydes@faccat.br](mailto:athaydes@faccat.br) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9911-0442>

**Rudimar Baldissera** es profesor del Departamento de Comunicación y del Programa de Posgrado en Comunicación (maestría y doctorado) de la Universidad Federal de Rio Grande do Sul (UFRGS). Es líder del Grupo de Investigación en Comunicación Organizacional, Cultura y Relaciones de Poder (GCCOP) de la UFRGS, registrado en el Consejo Nacional de Desarrollo Científico y Tecnológico (CNPq). Es investigador de CNPq, con una beca de productividad en investigación. Obtuvo su doctorado en Comunicación Social en la Pontificia Universidad Católica de Rio Grande do Sul (Brasil) en el 2004.

Fue Vicepresidente de la Asociación Brasileña de Investigadores en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas - Abrapcorp (2010-2012) y Director de Relaciones Nacionales de la Federación Brasileña de Asociaciones Científicas y Académicas de Comunicación - SOCICOM (2019-2020). Interesado en la profundización teórico-metodológica de los estudios de comunicación organizacional, su investigación trata sobre el discurso organizacional, la imagen-concepto, las relaciones de poder y la cultura organizacional. En los últimos años ha investigado el discurso organizacional sobre sustentabilidad y actualmente desarrolla investigaciones sobre comunicación organizacional y diversidad. [rudimar.baldissera@ufrgs.br](mailto:rudimar.baldissera@ufrgs.br) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8295-9543>

**Rogelio Del Prado Flores** es miembro del Sistema Nacional de Investigadores del CONACYT, Nivel 1. Profesor investigador de la Facultad de Comunicación y del Doctorado en Investigación de la Comunicación (Sistema Nacional de Posgrados CONACYT) de la Universidad Anáhuac México. Cuenta con un Posdoctorado en Ética de la Comunicación en la Universidad de Sevilla, España y la Universidad Anáhuac México. Es Doctor, Maestro y Licenciado en Filosofía en la UNAM. Recibió la Medalla de Plata Alfonso Caso en el año 2004 en la UNAM por ser el graduado más distinguido, reconocimiento otorgado por la Consejo Rectoral de la UNAM. Es Coordinador Editorial de Sintaxis, Revista Científica del Centro de Investigación para la Comunicación Aplicada. Realiza investigación sobre ética de la comunicación, tema que dio pie a su libro editado por Gedisa en 2018 con este mismo título. Tiene proyectos de investigación sobre derechos de las audiencias, biopolítica, ética de la comunicación, políticas para la justicia, formación de investigadores, liderazgo y dialéctica, representaciones fotográficas de la sociedad del cansancio y la pobreza, entre otros. [rogelio.delprado2@anahuac.mx](mailto:rogelio.delprado2@anahuac.mx) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2181-2724>

**Maria Aparecida Ferrari** es profesora asociada II de los programas de Posgrado y Pregrado de la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidade de São Paulo (ECA/USP), Brasil. Es Libre-Docente y Doctora por la Universidad de São Paulo (USP) y, también cuenta con estudios en la Facultad de Comunicación de la University of Maryland, Estados Unidos. Fundadora y asociada de ABRAPCORP (Asociación Brasileña de Investigadores en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas), Brasil. Coordina el proyecto EVAPROP - Evaluación de Procesos de Gestión Pública en Pandemias y Participación Ciudadana" en Brasil. Coordinadora del Grupo de Trabajo "Comunicación Intercultural e Interseccionalidades" y del Coloquio Académico, ambos vinculados a ABRAPCORP. Es autora de libros en el área de Relaciones Públicas publicados en Brasil, Argentina y Perú. Autora de más de un centenar de artículos en revistas científicas de Brasil, países de América Latina, Estados Unidos y Europa. Actúa como profesora invitada en programas de Posgrado en universidades latinoamericanas. Las áreas de interés en investigación son: gestión de la comunicación, cultura organizacional, comunicación intercultural y diversidad. [maferrari@usp.br](mailto:maferrari@usp.br) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6873-6071>

**Harold Hütt Herrera** es profesor catedrático en la Escuela de Ciencias de la Comunicación Colectiva e investigador en el Centro de Investigación de Comunicación (CICOM) de la Universidad de Costa Rica (UCR). Tiene un Doctorado en Gobierno y Políticas Públicas en la UCR. Con más de 28 años de experiencia profesional en el ejercicio de las Relaciones Públicas ha acumulado una gran trayectoria en instituciones de gobierno como fue el caso de la Dirección General de Servicio Civil y el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, donde se desempeñó como asesor en comunicación. Adicionalmente, fungió como consultor en el sector privado a través de la prestigiosa agencia de Relaciones Públicas, Comunicación Corporativa de Centroamérica, y como asesor independiente, tanto a nivel nacional como internacional. Sus intereses de investigación están vinculados con las Relaciones Públicas, la Responsabilidad Social y Gestión Pública. [harold.hutt@ucr.ac.cr](mailto:harold.hutt@ucr.ac.cr) ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5265-0190>

**Claudia Labarca** es profesora asociada en la Pontificia Universidad Católica de Chile donde ejerce labores de docencia, investigación y gestión. Phd de la Universidad de Durham, Reino Unido, Master en Dirección de Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona y Periodista. Sus intereses de investigación se centran en el rol de la confianza en las organizaciones y en las relaciones de negocios. Actualmente es Secretaria Académica de la Facultad de Comunicaciones y del Instituto de Éticas Aplicadas de la Universidad Católica. Asimismo, es *Liason Officer* de la División de Relaciones Públicas de la *International Communication Association* (ICA), e integrante del comité de coordinación de la Red Latinoamericana de Investigación en Comunicación Organizacional (RedLACO). [claudialabarca@uc.cl](mailto:claudialabarca@uc.cl)  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-7788-4516>

**Sandra Massoni** es catedrática de comunicación estratégica, consultora, investigadora principal –categoría 1– de la UNR y docente de posgrados en distintas universidades de Iberoamérica. Dirige la Maestría en Comunicación Estratégica y la Especialización en Comunicación Ambiental de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina. Ha realizado numerosas investigaciones y consultorías en las áreas de su especialidad en su país y en el extranjero: estrategias de comunicación social, comunicación y desarrollo, comunicación ambiental y comunicación educativa. Ha publicado 22 libros y 39 capítulos de libros. Los últimos, como autora individual: “Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires.” Ediciones CIESPAL, 2016 y “Metodologías de la Comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural.”, Homo Sapiens Ediciones, 2013. Como coautora: Guía IEC. Investigación Enactiva en Comunicación: La ciencia de la articulación, con Mateo Bussi, Rosario, Argentina, junio, 2020. Ha publicado 73 artículos científicos, 35 con referato. Es evaluadora de CONEAU y de CONICET de Argentina; miembro de comités en más de 100 eventos académicos y en revistas científicas especializadas de la disciplina en distintos países.  
[sandra.massoni@fcpolit.unr.edu.ar](mailto:sandra.massoni@fcpolit.unr.edu.ar) **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1111-2940>

**Juan Carlos Molleda** es decano y profesor de la Facultad de Periodismo y Comunicación de la Universidad de Oregón; codirector desde 2014 del Latin American Communication Monitor (LCM-EUPRERA). PhD en Comunicación Masiva mención Relaciones Públicas Internacionales y Negocios Internacionales (Universidad de Carolina del Sur). Licenciado en Comunicación Social (Universidad del Zulia) y Maestría en Comunicación Corporativa y Profesional (Universidad Radford). Desde 2022 integra Consejo Consultivo de la Universidad de Sharjah (Emiratos Árabes Unidos); de la Junta de Regentes del Institute for Public Relations; enlace latinoamericano de la Certificación Educativa para las Relaciones Públicas de la Sociedad Americana de Relaciones Públicas; y miembro de las juntas directivas de la Plank Center for Leadership in Public Relations, entre otras instituciones. Entre 1998 a 2013 lideró la División de Relaciones Públicas de la Asociación de Comunicación Internacional. Integra los comités editoriales del *Internacional Journal of Strategic Communication*, *Journal of Communication Management*, *Journal of Public Relations Research*, *Public Relations Review* y *Organicom* (Brasil). Cuenta con una dilatada experiencia como investigador y conferencista en Asia, Europa, Latinoamérica, Medio Oriente y Norteamérica (97 participaciones); presentaciones académicas y profesionales (57 en total); 29 capítulos de libros, 44 artículos académicos indexados y 27 publicaciones divulgativas. Ha recibido un total de 37 premios y reconocimientos en Estados Unidos e internacionalmente. Autor del libro “Global and multicultural public relations” (Willey Blackwell). Durante 10 años trabajó como Dircom para un grupo financiero; además de su paso por la empresa de seguros BlueCross & BlueShield de Carolina del Sur y por la agencia Burson-Marsteller. [jmolleda@jou.ufl.edu](mailto:jmolleda@jou.ufl.edu) **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6095-2906>

**Mariana Piola** es Doctora en Comunicación Social (2011), Especialista en Comunicación Ambiental (2007) y Licenciada en Comunicación Social (1996), de la Universidad Nacional de Rosario. Integra la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario ([www.escueladecomunicacionestrategica.org](http://www.escueladecomunicacionestrategica.org)). Desde 2019 Coordinadora interina de la Plataforma de Innovación Territorial Producciones intensivas del norte bonaerense (PIT 1.71.1004), con la misión de articular en el área de referencia, los componentes del INTA (Investigación y Desarrollo, Desarrollo Rural, Vinculación Tecnológica, Relaciones Institucionales, Información y Comunicación), así como gestionar recursos para el desarrollo del territorio. Ingresó al INTA en 1997 y entre 2003 y 2013 coordinó las sucesivas ediciones del Proyecto Regional de Comunicación Estratégica en el Centro Regional Buenos Aires Norte del INTA. Además, integra el Equipo de Gestión del INTA San Pedro. Co-dirige el proyecto de investigación "Visualización científica, Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y trabajo interdisciplinario en entornos de Investigación Enactiva en Comunicación (IEC)"; y co-dirigió el proyecto de investigación de "Indicadores comunicacionales en dimensiones múltiples" (Fase 1 PID 172: 2011-2014; Fase 2 PID 231: 2015-2018, UNR). En los últimos 7 años ha publicado en coautoría 11 partes de libro, 11 producciones C-T publicados, 7 artículos publicados en revistas, 1 libro, 1 trabajo en evento publicado, 1 informe técnico (disponible en <http://cvar.sicytar.mincyt.gov.ar/>). **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-8472-297X>

**Magno Vieira da Silva** es Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad de São Paulo (USP) y Máster en Comunicación e Información por la Universidad Federal de Rio Grande do Sul (UFRGS). Integrante del Grupo de Investigación en Comunicación Organizacional, Cultura y Relaciones de Poder (GCCOP) de la UFRGS. Actualmente es Auditor Federal y Gerente de Comunicación Organizacional en la Secretaría del Tesoro Nacional (STN), en Brasilia (Brasil). [magno.silva@tesouro.gov.br](mailto:magno.silva@tesouro.gov.br) **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0003-1755-2453>



