

# Organizaciones más Humanas. La Comunicación estratégica en las organizaciones, un diálogo entre la teoría y la práctica

*More Human Organizations. Strategic  
communication in organizations, a dialogue  
between theory and practice*

*Mais Organizações Humanas. A comunicação  
estratégica nas organizações, um diálogo entre  
teoria e prática*



e-ISSN: 1605 -4806

VOL 24 N° 110 Enero - Abril 2021 Monográfico pp. 138-155

Recibido 23-12-2021 Aprobado 15-05-2021

<https://doi.org/10.26807/rp.v25i110.1748>

## **Andrea Forero Hurtado**

Colombia

Uniminuto. Facultad de Ciencias de la Comunicación

andreadelpforeroh@gmail.com

## **Olga Gutiérrez Tobar**

Colombia

Uniminuto. Facultad de Ciencias de la Comunicación

gutierrezolgab@hotmail.com

## **Resumen**

Esta reflexión resulta de relacionar el concepto teórico de comunicación estratégica en las organizaciones con los relatos de egresados especialistas en comunicación estratégica sobre su ejercicio en la práctica laboral.

**Palabras clave:** comunicación estratégica, organizaciones, humanización

## **Abstract**

This reflection results from relating the theoretical concept of strategic communication in organizations with the reports of graduates specialized in strategic communication about its exercise in work practice.

**Keywords:** strategic communication, organizations, humanization

## Resumo

Esta reflexão resulta de relacionar o conceito teórico de comunicação estratégica nas organizações com os relatos de graduados especializados em comunicação estratégica sobre o seu exercício na prática laboral.

**Palavras chave:** Comunicação estratégica, organizações, humanização

## Introducción

Este texto se plantea en el desarrollo de la Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones (ECEO) de la Universidad Minuto de Dios, como un ejercicio de reflexión sobre el campo de la comunicación estratégica y su práctica, a partir del análisis de relatos de vida de algunos de sus egresados. Este ejercicio aportará también en la exploración por el sentido de la labor docente en este campo de la comunicación.

Así, se dio la oportunidad de conocer la voz, saberes y sentidos de 13 de los egresados, 7 hombres y 6 mujeres, de diferentes cohortes, que desarrollan su actividad laboral en el campo de la comunicación en las organizaciones públicas, privadas y sociales, del sector gobierno, educativo (básica y superior), servicios (transporte y aseo) y consultoría.

Como estrategia metodológica, a partir de un proceso de indagación de carácter cualitativo con enfoque biográfico, se optó por los relatos de vida, lo que implica conocer lo que se tiene que decir frente al tema en cuestión con un carácter subjetivo, quizá inexplorado y, por ende, un desplazamiento de las preconcepciones; así se constituyó un proceso de comunicación espontáneo en el que jugaron las intersubjetividades. En consecuencia, en este escrito se encuentra inicialmente una aproximación conceptual; luego un acercamiento a las perspectivas expresadas por los egresados, para concluir con el contraste entre lo uno y lo otro, de esta manera se evidenciaran los encuentros y desencuentros entre lo teórico y lo práctico.

## Desarrollo

### Una aproximación al concepto de comunicación estratégica

Cuando se habla de comunicación estratégica, se dan cita diversas concepciones e interpretaciones, enfoques y disciplinas, desde la definición de estrategia hasta la de comunicación. Rafael Pérez señala desplazamientos de la comunicación y la estrategia hacia centrar sus definiciones en “seres humanos (relacionales) y en sujetos colectivos (organizacionales)” (2012, p. 121). Este desplazamiento se sustenta en el análisis de problemas conceptuales y prácticos en torno a la estrategia, que Rafael Pérez (2012) identifica alrededor de reduccionismos por paradigmas inadecuados dominantes y funcionalistas, exceso de racionalismo, pensamiento e interpretaciones lineales, ausencia de humani-

dad, modelos del proceso estratégico que no se acercan a las realidades, confusión conceptual y debilidad teórica. La Nueva Teoría Estratégica (NTE) plantea la estrategia y la comunicación como ciencias de la articulación, no de la confrontación, centrada en los sujetos individuales y colectivos (Pérez & Massoni, 2009).

La estrategia entonces es el ejercicio de conectividad, articulación y construcción de caminos para lograr un futuro posible definido, para ese objetivo que se desea. En una realidad fluida y en constante movimiento, la estrategia es incierta, dinámica, observa, construye contextos y se alía con la comunicación desde las conversaciones -más que desde la fuerza- para lograr cambios y transformaciones. La Estrategia es una forma de entender el mundo para la transformación (Uranga, 2011).

Ésta concepción de estrategia parte de la teoría de la complejidad, siguiendo las reflexiones de Edgar Morin sobre la comprensión de la realidad,

Será necesario, finalmente, ver si hay un modo de pensar, o un método, capaz de estar a la altura del desafío de la complejidad. No se trata de retomar la ambición del pensamiento simple de controlar y dominar lo real. Se trata de ejercitarse en un pensamiento capaz de tratar, de dialogar, de negociar, con lo real. (Morin, 1994, pág. 10)

El pensamiento complejo plantea la capacidad de negociar y dialogar con la realidad, reto que nutre la estrategia y potencia la comunicación. No hay fórmulas, no hay moralejas de las historias, se está frente a un mundo lleno de incertidumbres y cambios que exige estrategias conversacionales, comunicativas que se adapten y creen posibilidades de trabajo y creación colectiva.

A partir de la comprensión de la complejidad de la realidad, del pensamiento, y de la intencionalidad de transformación, se retoma la categoría planteada por la NTE para definir el proceso: *estrategar* (Pérez R. , 2012; Herrera Echenique & Pérez, 2014). El *estrategar* es la acción, que en la comunicación estratégica se entiende como “la actividad de convivencia y de relación coparticipativa” (Herrera Echenique & Bendezú Untiveros, 2019, pág. 93). El *estrategar* es el proceso de gestión, construcción, observación y participación que moviliza la organización y sus actores (internos y externos) en medio de contradicciones, encuentros y desencuentros, hacia el futuro posible definido (nuevos escenarios, realidades, cambios de comportamiento).

La comunicación es entonces un proceso articulador y facilitador de la co-creación. Esta concepción de la comunicación se aleja de las visiones instrumentalistas, medio-centristas, difusionistas, de la publicidad o la preocupación por la imagen de directivos u organizaciones. Se trata de crear vínculos, diálogos, conversaciones entre diferentes percepciones y subjetividades, no desde el consenso (De Farias, Miano, & Nassar, 2019).

Ya lo decía Jesús Martín Barbero en 1987, y lo reafirmó a propósito de los 30 años de su libro *De los medios a las mediaciones*, se trata del proceso más que del objeto, de las relaciones y los vínculos, de centrarse en lo que la gente hace con lo que ve, escucha y lee. Una comunicación centrada en la mirada de los otros, en las relaciones que cotidianamente construyen sentidos, lenguajes y nuevas realidades. Así, se plantea un

desplazamiento de los medios, canales e instrumentos hacia la recepción, la cultura, la vida cotidiana, y eso es comunicación (De Moragas, Terrón, & Rincón, 2017). El terreno de la comunicación está en los seres humanos y sus relaciones, en la cultura y ello implica “hacer frente al pensamiento instrumental que ha dominado el campo de la comunicación desde su nacimiento y que hoy se autolegitima apoyado en el optimismo tecnológico en el que se halla asociada la expansión del concepto de información” (Martin-Barbero, 2002, pág. 211).

A partir de comprender la comunicación desde la cultura, los espacios de la vida cotidiana, las relaciones entre las personas, de leer los sentidos, mensajes y tejidos sociales que se van construyendo en la interacción, se va reconociendo la realidad móvil y compleja. En los procesos de construcción, deconstrucción y reconstrucción de sentidos y mensajes, está el devenir de la vida, de la cultura. Al articular esta comunicación de la vida con la estrategia, se asocian enfoques de transformación de realidades, a partir de los sujetos individuales y colectivos hacia futuros posibles y deseables. En la comunicación para el cambio social, por ejemplo, Alfonso Gumucio, precisa que es

... un enfoque ante todo estratégico, no inmediatista, que se basa en el diálogo y en la participación colectiva, de modo que los intereses de la sociedad en su conjunto se expresen a través de las propias voces de las comunidades, diversas cultural y socialmente, que conforman la sociedad. La comunicación para el cambio social tiene como eje los procesos de comunicación, antes que los mensajes. Parte de una visión estratégica de la historia, del desarrollo y de la sociedad, para apoyar los cambios necesarios en ella (2009, p. 527).

Ese diálogo y participación que plantea Gumucio, construye escenarios de comunicación estratégica como encuentros de los diversos no sólo desde perspectivas, historias, culturas, vivencias, sino también de intereses. Sandra Massoni plantea las estrategias de comunicación a partir de estos encuentros “como dispositivos de inteligibilidad que buscan hacernos ver nuevos planos, y que, a partir de indagar esos puntos de contacto, hacen emerger nuevas realidades. Comunicación estratégica entonces como cambio social conversacional que aporta horizontes de mayor complejidad” (Massoni, 2009, pág. 23).

El plantamiento es un constante leer y releer la realidad, un continuo diagnóstico, una permanente construcción con los actores que hacen parte del proceso, formulación de estrategias que armonizan los cambios y que se ajustan una y otra vez en el andar hacia el futuro deseado y definido colectivamente. Lo interesante es que el proceso de comunicación estratégica se define con un verbo, así, en acción, complejo y móvil.

Para realizar este estrategar es necesario redefinir también comprensiones, metodologías y herramientas, para poder anticipar situaciones inesperadas en el camino, bloqueos, contradicciones y proponer opciones. No es el control de la realidad, es ir moldeando en el trasegar. En lugar de descripciones previas de la realidad que se trabaja, estática y prescriptiva como modelos tradicionales de la comunicación, estudios socioeconómicos o el marketing, se propone enfrentarla desde la contingencia y el análisis situacional (Massoni, 2008; 2013).

Finalmente, la comunicación estratégica es activista y transformadora con su centro en el ser humano en los diferentes contextos que lo definen: la comunidad, las organizaciones, la ciudad, el barrio (Massoni, 2008; De Farias, Miano, & Nassar, 2019). Es emergente, lo que implica que es un estrategar permanente, esencialmente colectivo, de encuentro de subjetividades que van apareciendo a la luz de la situación y del futuro posible planteado. Siendo así, la comunicación estratégica está esencialmente ligada al cambio, a la transformación. No se entiende como cosmética o que refuerce el *statu quo*, es innovadora y su mismo proceso es legitimador de lo que se construye en colectivo.

Este enfoque dialógico y relacional en la búsqueda de transformaciones es el que orienta las reflexiones del análisis sobre la comunicación estratégica en la voz de egresados de UNIMINUTO.

### **Hablando de Comunicación en las organizaciones**

La comunicación estratégica en acción, el estrategar en las organizaciones, supone también precisar lo que se entiende por organización. Partimos de una relación estrecha entre organización y comunicación en la cual la primera es una entidad procesual y dinámica en la que los actos de habla de todo tipo, forman y mantienen el esfuerzo colectivo.

Desde la perspectiva de la Escuela de Montreal *Constitución Comunicativa de las Organizaciones* (CCO), la realidad se construye comunicativamente. Las emociones, preocupaciones y situaciones se expresan en lo que se dice, y estas expresiones se afirman, niegan y negocian en la interacción, “la organización no es anterior a la comunicación, pero emerge y se perpetúa como una red de eventos de comunicación entrelazados” (Schoeneborn, y otros, 2014, pág. 305).

Al concebir la organización como una red de eventos de comunicación, que se expresa en múltiples ejercicios comunicativos de presentación, negociación y construcción colectiva, es clara la potencia de su papel: movilizar, crear, generar cambio. De nuevo coincide con la NTE, la concepción de la comunicación está ligada a la acción (estrategar), replanteando definiciones tradicionales de organización ligadas al conjunto de personas con metas comunes, normas y roles institucionales,

el énfasis del concepto está centrado en la “comunicación para la acción”; es decir, lo que crea una organización –una red de conversaciones– son actos comunicativos con el fin de ver resultados concretos en el ámbito de los negocios, de la educación, del tiempo libre, de las finanzas o de la política (Dittus citado en Vélez Jiménez *et al*, 2012, p. 89).

Así, el concebir el lenguaje como instrumento generativo es el centro de la comprensión de las organizaciones y de la comunicación. En este entramado se da la posibilidad de las transformaciones como una red de conversaciones que crea sentidos e identidades colectivas (Vélez Jiménez, Ruíz Roldán, & Zuleta Ruíz, 2012). La comunicación atraviesa la organización como *dispositivo relacional* y así mismo como *identidad*. Es una manera

particular de conversar, de relacionamiento entre cada uno de sus miembros, con y entre las jerarquías, con actores externos de diverso tipo, con sus pares o competencia. La comunicación se convierte en el sello distintivo que está presente en cada movimiento de la organización. Devela las verdaderas intenciones, las prácticas reales, los errores, los aciertos (Massoni, 2007).

En ese sentido, la comunicación recorre toda la organización, la dinamiza, reconoce el cambio, el movimiento y las transformaciones. El cambio es inherente a toda organización, es una necesidad transformarse para adaptarse al entorno, para proponer otras vidas posibles. Hay organizaciones que tienen mayor permeabilidad y flexibilidad al cambio, otras son más estáticas, al punto que incluso algunas sucumben al no poder proponer nuevas alternativas o caminos frente a los cambios del entorno. Esas flexibilidades o rigideces son sentidas y reconocidas por la comunicación y se convierten en escenario fundamental de su acción, de su strategar.

Hay múltiples resistencias al cambio que pasan por la necesidad de seguridad e intereses particulares, inercia de cambio, interpretaciones contradictorias ante el cambio y mala disposición interna (Garrido, Goldhaber, & Putnam, 2020, pág. 201). Para algunas entidades, la necesidad de tener seguridad, reducir la incertidumbre y tener aparente certeza en las predicciones de su propio comportamiento y el entorno hacen que la resistencia al cambio sea alta. Además, en muchos casos, la preocupación por mantener privilegios o por intereses particulares, se convierten en otras barreras para que ese cambio se dé. Por otro lado, la inercia de cambio tiene que ver con la lentitud en la toma de decisiones, dejando que el fluir normal acontezca sobre intervenciones necesarias para cambiar el rumbo.

También se presentan interpretaciones contradictorias, falta de claridad en la comunicación de los beneficios de los cambios y el mejoramiento para cada persona, que hacen que la reacción y el miedo ante lo desconocido prevalezcan frente a las propuestas de cambio. Finalmente, se encuentra otro obstáculo para el cambio, es el mal clima organizacional que permite la profusión de las voces resistentes, que son mucho más veloces que aquellas que quieren innovar (Garrido, Goldhaber, & Putnam, 2020). La comunicación estratégica, siendo cambio y fluir ella misma, cumple un papel fundamental a la hora de convocar esa gesta común hacia el futuro posible y deseable.

Para comprender las realidades de las organizaciones es necesario reconocer el contexto, el texto y las conversaciones, los actores y los sentidos que circulan. Como dice Sandra Massoni “el contexto no es lo que nos rodea sino lo que nos hace” (2008, p. 50), no es algo que está afuera y que hay que considerar, incide en lo que la organización es y como se comporta tanto hacia afuera como hacia adentro. Ese reconocimiento, diagnóstico o análisis situacional integra la realidad del contexto, de la organización y de la comunicación, en un proceso deliberado de comprensión de lo fluido para poder avanzar hacia el futuro propuesto, hacia el cambio de situación o resolución de una problemática. Con Bruno (2007), se entiende que ese diagnóstico o análisis situacional es un proceso de investigación sistemático, que reconoce síntomas,

que hace una lectura de hechos problemáticos y su finalidad es superar la situación problema.

Para la Escuela de Montreal también el diagnóstico para conocer la realidad de las organizaciones y los contextos es circular, un sinfín de interacciones y reflexiones. En su epistemología relacional plantean la investigación de la realidad como un ejercicio dinámico a inacabado, “investigar algo, ya sea interacción humana, partículas atómicas u organismos biológicos: consiste en comprometerse o ponerse en contacto con estos objetos, que actúan sobre nosotros tanto como nosotros actuamos sobre ellos” (Schoeneborn, y otros, 2014, pág. 288). Se concibe también desde una dimensión transaccional que implica “una asimetría en el acto de comunicar que crea una sensación de obligación, deuda o expectativa por parte de las personas involucradas en un intercambio” (Schoeneborn, y otros, 2014, pág. 290). De esta manera, hay siempre una terceridad que llama a la interpretación y a la completitud en la recepción, en la lectura, en la participación. Es la lectura de las “emociones, ideas, creencias, valores, posiciones, situaciones, hechos, realidades” (p. 290).

Ese contexto se relaciona de manera diferenciada y temporal con los actores, y es necesario reparar en el tipo de relaciones con cada uno. ¿Pero quiénes son los actores? Son emergentes, según el futuro posible definido, el problema o el objetivo a trabajar. En una realidad fluida no es viable definir a los actores de una vez y para siempre, es necesario estar atentos a las reacciones frente a los diferentes aspectos de la situación problema porque es ahí donde algunos que estaban lejanos o pasivos pueden retomar protagonismo o alejarse. Así como con el análisis del contexto, a los actores no se los puede abandonar y hacer un chequeo estático de su presencia, es relevante strategar en su búsqueda, investigar, observar, participar para reconocerlos en sus características, enfoques, posiciones, movimientos, trayectorias, afectos y participación frente a lo que se está trabajando.

Acercarse a los actores es analizar los cruces, las relaciones, los escenarios y lugares de encuentro, las identidades, y desencuentros para poder comprender el mapa simbólico de lo que ocurre en la organización. En ningún caso se debe restringir el análisis de la comunicación a canales, medios, receptores y productores porque “sería utilizar un modelo informacional de la comunicación que estamos considerando superado, no como práctica, sino como categoría interpretativa” (Bruno, 2007).

El análisis de los actores y la comunicación se aborda desde una metodología de cartografía viva y compleja, pues un mapa rígido que explique la geografía de fronteras y bordes de una organización estática no permite acercarse a la realidad, es necesario hacer también el desplazamiento a otras cartografías. “Pero ¿quién ha dicho que la cartografía sólo puede representar fronteras y no construir imágenes de las relaciones y los entrelazamientos, de los senderos en fuga y los laberintos? (Martín-Barbero, 2002, pág. 3). Jesús Martín-Barbero (2002) plantea una cartografía desde pliegues y despliegues, intervalos, reverses, intertextos, un lugar diferente desde el cual se perciben y sienten las relaciones y las experiencias. Son mapas descentrados de realidades con nuevas formas

de narrar, relatos que se preguntan más que por las formalidades y las intenciones directivas, por las miradas de los protagonistas, de los actores emergentes, de las organizaciones. En esta cartografía voluble, maleable, de relaciones, saltan a la vista conflictos, contradicciones y diferencias frente a ese problema o futuro posible, que tampoco serán estáticas y será importante establecer sus trayectorias.

A partir del “ejercitarse en un pensamiento capaz de tratar, de dialogar, de negociar, con lo real” (Morin, 1994, pág. 10) como se citaba anteriormente, se podrá asir, comprender y experimentar la realidad que se está abordando. El análisis del contexto fluido y de las cartografías de actores y relaciones permitirá comprender un panorama y posibles caminos a allanar en el estrategar del cambio a construir. Hasta acá una tarea de cartógrafos y caminantes, en adelante artesanos. Tareas ambas imposibles de llevar a cabo en la soledad de los técnicos tradicionales, los gerentes o directores de comunicación de escritorio o de medios, es necesario ser como el agua, llenar los espacios, “estar con la gente” haciendo ejercicios de investigación, mapeo y diagnóstico situacional de co-creación, participativos.

En el diagnóstico de actores y comunicación en las organizaciones, la Escuela de Montreal introduce un concepto que evidencia articulaciones y rebela participación de los actores: la coorientación. Para esta línea teórica, los miembros de una organización participan en la acción, sin embargo sostienen que no serán organizados sin una coorientación. El resultado de las conversaciones es la coorientación (Bisel, 2010; Schoeneborn, y otros, 2014; Monstad, 2015; Vélez Jiménez, Ruíz Roldán, & Zuleta Ruíz, 2012). El concepto de coorientación se refiere a que las personas que hacen parte de una organización se relacionan entre sí a través de algún objeto común de preocupación, lo que piensan sobre ese objeto y sobre las orientaciones de otros sobre el mismo objeto. Introducen también las interacciones, el contexto y las traducciones para comprender el significado de esas coorientaciones (Taylor y Van Every 2000 citado en Monstad (2015).

Así, la comunicación es un proceso constante de tensiones, creación, coorientación que se va ajustando en la acción y no sólo en la interacción para llegar a acuerdos; estos procesos también conducen a construir visiones complementarias o incluso a conflictos (Monstad, 2015, pág. 39). La coorientación se negocia dialogando, conversando; permite coordinar creencias, acciones y emociones con el futuro posible o el objetivo deseado (Monstad, 2015). Cuando se ha iniciado un proceso de comunicación con empoderamiento y participación de los miembros de la organización, se genera un mayor compromiso en el proceso organizativo, “se producen más instancias de coorientaciones donde se considera el texto en forma de conversaciones previas. Esto lleva a coordinar actividades e imbricaciones y, eventualmente, cambios del texto” (Monstad, 2015, pág. 160).

Este proceso de co-creación y coorientaciones, para la comunicación estratégica se traduce en la propuesta de estrategia que identifica el tono y los temas de las conversaciones entre los diferentes actores que participan de ella y construyen alternativas de transformación (Massoni, 2007). La estrategia requiere de planificación de acciones que

se va ajustando según las lecturas permanentes de realidad, y depende tanto del problema o futuro posible al que queremos solucionar o llegar, como de los cambios que es necesario generar o acompañar.

Una estrategia de comunicación implica trabajar diferentes planos, lo simbólico y lo práctico, debe considerar tanto los mensajes y sentidos, imágenes, sensaciones, como los medios, canales y realidad concreta organizacional. Para acometer esta tarea debe surgir de la entraña de la organización, debe ser decisión organizacional para allanar con profundidad tanto el análisis situacional como para facilitar que el proceso conversacional de participación co-creación y coorientación se pueda dar. La estrategia es un escenario que convoca a la acción de los diferentes actores involucrados hacia la solución del problema o a la construcción del camino para llegar al objetivo.

Además, la estrategia es cíclica, se traza un objetivo, planifica, implementa, evalúa y vuelve a diagnosticar en colectivo. Este proceso debe estar no sólo alineado con los objetivos de la organización, sino que debe ser consustancial, es decir que su razón de ser estratégica está en que sin ella la entidad no logra sus objetivos. La comunicación estratégica es la potencia del cambio en las organizaciones (Van Ruler, 2018).

Entonces, ¿Cuál es el comunicador estratégico que se necesita en las organizaciones?

Si se está frente a una realidad compleja, móvil, fluida, y unas organizaciones que son redes de conversaciones, no puede haber Dircom tradicional. Los comunicadores son todos los actores que hacen parte de la entidad. La comunicación es un ejercicio cotidiano que llena todos los espacios, así no debe entenderse como responsabilidad de una oficina, de un director de comunicaciones, porque ahí empieza a morir su papel estratégico. Es un comunicador ubicado en las mediaciones, está en todos los espacios, con todos, en los intersticios (Massoni, 2016).

Tendrá una mirada compleja de la realidad, el contexto, los textos, los actores con sus relaciones, tensiones, conflictos y necesidades. Un pensamiento que relaciona, no que dogmatiza. Debe centrar su responsabilidad en generar conversaciones y espacios dialógicos y creativos tanto hacia el interior de la organización como hacia el exterior (Massoni, 2009; Monstad, 2015).

Es más un Estratecom que un Dircom, es un investigador de procesos, de realidades cambiantes que requieren estrategias frente a contextos inciertos, reconocimiento de las otredades, asertividad en los desplazamientos. Un Estratecom que gestiona el conocimiento más que la imagen de la entidad o los directivos, que gestiona constantemente contactos, relaciones y articulaciones entre diferentes, como proponen Islas, Arribas, & Gutiérrez (2017).

El liderazgo de la comunicación estratégica es un trabajo de equipo que se nutre de la interdisciplinariedad, de diversas fuentes y miradas. De comunicadores sociales, periodistas, diseñadores, especialistas en diferentes campos de la comunicación, pero también en articulación con otras disciplinas sociales y de análisis de datos. Es un equipo multidisciplinar que se ocupa del cambio social conversacional (Massoni, 2013).

El comunicador estratégico deberá ser capaz de articular esa polifonía de voces al interior y traducirla en una construcción de identidad dinámica. Entender esa dinámica de la organización que es una, pero tiene múltiples voces es un reto, es a la vez multívoca y unívoca. Una organización como un solo actor con una identidad, pero con múltiples culturas (Monstad, 2015).

Otro reto para el comunicador estratégico está también en utilizar las herramientas y canales formales y no formales para crear mundos posibles con y desde esas múltiples voces internas. Poner la técnica al servicio de la conversación y la creación, y potenciar los saberes especializados de las diferentes áreas de la comunicación, la publicidad, el periodismo, las relaciones públicas y el marketing al servicio de ese cambio soñado, de esa construcción colectiva de disensos, diferencias y conflictos. Para ello deberá planear, diseñar, coordinar, ejecutar, evaluar... con otros, y volver a empezar.

Por todas esas razones, la comunicación estratégica debe estar en el corazón de la dirección de las organizaciones, en el lugar de las decisiones. No puede ser el lugar cerrado de los especialistas. Así como está en el centro de las decisiones, debe estar también en cada rincón de la organización, con cada persona, en cada conversación.

## Discusión

### La Comunicación estratégica según los egresados

En este apartado encontraremos algunas de las frases que ilustran los hallazgos más importantes de este ejercicio de indagación, los cuales permitirán dar cuenta de las opiniones de los egresados entrevistados.

En el contexto laboral, hablar de comunicación estratégica implica desbordar el límite de los mensajes y los medios hacia un carácter relacional y dinámico,

Si la comunicación no es estratégica, tú no tienes en cuenta a las personas que están en la organización, sino que solamente quieres transmitir, hacer boletines, hacer carteleras; lo único que nos interesa es que la gente esté informada, pero está informada, y después de estar informada, qué hay más allá después de eso (Entrevista01, 2019).

Estos desplazamientos del concepto hacen que los entrevistados, en su mayoría, se enfrenten al reto de desaprender los sentidos de la comunicación que se les ha construido socialmente o en la academia, donde comúnmente se comprende como transmisión de información o de productos,

Pero no te abren la puerta mental del poder que tiene una comunicación en la organización, específicamente en la estrategia y es conocer a una organización desde su todo, digamos no es solamente que hay que hacer un comunicado que diga esto y esto y esto, sino hay que conocer a qué público va este mensaje, quién es ese público (Entrevista02, 2019).

Al preguntar por la comunicación estratégica, los consultados la definen por su capacidad transformadora, dada la facultad que tiene de analizar las realidades de manera

multidimensional para cambiar las situaciones: "Por la sensibilidad social que poseemos, más que gestionar culturas corporativas gestionamos comunidades, trabajamos por responder a las necesidades de las personas y generar procesos de transformación en sus vidas" (Entrevistado3, 2019). Este es un accionar que se da a partir de la reconfiguración de las intersubjetividades,

Hacer comunicación estratégica es conocer la problemática con la que tú te vas a enfrentar, es dar en el clavo. Pero obviamente para esto, tú tienes que hacer toda una investigación, realizar un trabajo de campo, encuestas, entrevistas, el mismo diario de campo, el diálogo; el mayor desafío es darse cuenta de la realidad de las cosas. De escuchar a la gente, qué es lo que en verdad piden, qué necesitan, qué quieren. (Entrevista01, 2019)

Desde esa perspectiva, uno de los elementos indispensables para la comunicación estratégica es el diálogo, es a partir de ella que se reconocen a los actores sociales, sus problemas e incluso alternativas de solución,

Lo verdaderamente fundamental es tener los sentidos muy, muy, muy agudos y sobre todo armonizados para poder hablar con la gente; no hay cosa más enriquecedora, desde lo social, que poder hablar con las personas, escucharlas, comprenderlas, me encanta lo que estoy haciendo, generando espacios de diálogo, conversaciones con y desde la entidad en la que trabajo. (Entrevista04, 2019)

En coherencia con ello, se podría decir que siendo un proceso de la gestión organizacional, la comunicación cumple un papel articulador, y en esta perspectiva, se podría configurar como promotora de la escucha,

Planear desde el escritorio es muy difícil, uno se tiene que meter y la única manera de meterse es entender cómo vive el día a día el de la recepción, porque el de la recepción sufre cosas que el de la gerencia ni siquiera se imagina. (Entrevista05, 2019)

Así, pensar en la comunicación como un facilitador del entendimiento social, basado en la capacidad de la escucha activa, sería la contribución de la comunicación en las organizaciones, constituidas tradicionalmente desde un enfoque unidireccional vertical,

Entonces, ya es escuchar a los niños, no solamente hacer contenidos para los padres de familia, o para el posible público que pudiera entrar al colegio. Antes hacíamos contenido, un ejemplo: la Raqueta televisión, este es un noticiero del colegio, que en un principio lo hacían los niños, y con el pasar del tiempo, eso se dejó a un lado, y se empezó a hacer desde la parte directiva y querían mostrar los cambios que tiene el colegio, y ya los niños no querían participar en esto, ya era superaburrido para ellos. Pero si somos estratégicos debemos escucharlos a ellos". (Entrevista01, 2019)

En relación con lo anterior, se precisa el carácter de la comunicación estratégica como dinamizadora de acciones, refiriéndose con ello a que supera la mera respuesta inmediata o el simple recibo de la información, por la capacidad de movilizar acciones

en el otro: “Y eso genera acción, eso tiene que generar acción. Es decir, no sirve de nada tú contar un cuento, si eso no genera una acción” (Entrevista05, 2019).

El ejercicio de la comunicación estratégica, pasa por el análisis profundo de los actores sociales involucrados, las prácticas sociales y de enunciación, los sentidos, las situaciones y en general, el conocimiento de la organización en sus ámbitos internos y externos. Así, la investigación retoma un papel primordial en el desarrollo de la estrategia,

Otro punto importante fue ver cómo la investigación puede convertirse en una herramienta práctica para la potencialización de acciones comunicativas que mejoren el clima, la cultura y la identidad organizacional, entre otros, al tiempo que se crean y fortalecen alianzas externas con socios, medios de comunicación y comunidad en general. (Entrevista06, 2019)

Desde la voz de los egresados se identifican factores constitutivos de la comunicación estratégica, tales como la escucha, la integralidad, el diálogo, el conocimiento de los actores, etc; sin embargo, se observan rastros de la comunicación tradicional transmissionista, en donde la participación y la co-creación siguen ausentes en el alcance de la práctica cotidiana.

### **La Comunicación estratégica en la práctica**

Algunos egresados manifiestan cómo, aunque en las aulas se dan unos aprendizajes desde la teoría, es en la práctica en donde se validan; por lo tanto, aunque es necesaria una formación adecuada en el campo, es en el quehacer cotidiano donde se ponen en juego las habilidades y competencias para abordar pertinentemente los procesos de comunicación.

Hay distintas percepciones de los egresados frente a la comunicación estratégica en su aplicación, aunque algunos se salen del paradigma jerárquico propiamente dicho, aún conservan la lógica del difusionismo, la transmisión de arriba para abajo en la organización, como lo señala este testimonio,

Seguramente nosotros no sabemos hacer zapatos, seguramente hacemos las peores empanadas, pero lo que sí sabemos es comunicar estratégicamente lo referente a la empresa y comunicar en sus diferentes frentes, desde lo tributario, desde lo jurídico, desde lo laboral, desde lo estratégico para que la empresa crezca y sea mucho más productiva” (Entrevista05, 2019).

O este otro que precisa,

Entonces, uno desde la dirección planea y genera unas estrategias, y genera una misión y una visión de la empresa. Pero, no sabe comunicarla, no sabe contarles el cuento a sus empleados, a sus colaboradores, entonces, muchos colaboradores, se sienten en la empresa, se sienten siendo eso, empleados. Llego a la 8:00, cumplo una labor, hago mi tarea, son las 5:00 me voy a casa y al fin de mes recibo un sueldo, punto. Pero, no se ponen la camiseta por la empresa, porque no entienden cómo funciona (Entrevista05, 2019).

Por otro lado hay egresados que relatan cómo su trabajo sigue en el espacio intersticial entre lo operativo y lo estratégico,

Los mismos profesionales en comunicación iban desvalorizando su trabajo, pues se iba haciendo más lo económico y se fue confundiendo la comunicación estratégica con una comunicación funcionalista, entonces era pegar la cartelera, era hacer una noticia y actualizar en todos los medios internos, intranet, boletines, pero no era orientado a mirar cuáles eran los objetivos estratégicos y, sobre eso, cómo construir esos contenidos y estrategias. Hoy en día nuevamente se está retomando la importancia, digamos que sí siguen en nuestras empresas, por ejemplo (en) el transporte público es obligatorio tener un departamento de comunicaciones, porque han valorado la importancia de la comunicación y comunicar y saber comunicar alineando a los objetivos estratégicos de la organización” (Entrevista02, 2019).

Varios de los egresados afirman que a pesar de lo que ofrece la comunicación estratégica, en muchas organizaciones no se logra dimensionar de la mejor manera los alcances y las posibilidades de su implementación, y se sigue pensando en ella como el área encargada de la generación de productos y piezas de información, respondiendo a un enfoque jerárquico (transmisionista). La transición del paradigma jerárquico al participativo ha sido lenta y los comunicadores estratégicos se encuentran muchas veces con muros que no les permiten avanzar en sus propósitos. En algunas de las entrevistas realizadas se mencionaba cómo se ignora y se subestima la comunicación estratégica, quizá porque no se comprende que los miembros de la organización necesitan de ella para alinearse con los objetivos de la misma: “No sé en qué momento, o qué haría falta para que ellos, líderes de las organizaciones, cambien el chip y digan “aprovechemos esta persona que tiene conocimientos estratégicos para dar nosotros un vuelco”, mientras eso suceda nuestra labor estará subvalorada” (Entrevista07, 2019).

Para que las organizaciones puedan aprovechar de mejor manera la comunicación estratégica e integrarla a su quehacer, deben comprender que estos cambios organizacionales pasan también por planificar el tiempo y el presupuesto, comprendiendo el principio de oportunidad que representan,

Es en el tema presupuestal donde está el núcleo del problema. Porque no todas las instituciones tienen la disponibilidad de hacer esta inversión de recursos, porque, o bien tienen el viejo precepto de que es un gasto tener oficina de comunicaciones, o más allá, a un nivel más alto contratar a un comunicador estratégico, y darle las herramientas, pero sobre todo el presupuesto para que desarrolle sus tareas (Entrevista08, 2019).

También es de precisar, en este sentido, que la relevancia que cobre un comunicador estratégico depende en gran medida del modelo de dirección, el nivel de madurez, de apertura y la comprensión de la realidad que tengan las organizaciones y, por otro lado, de las capacidades propias que tenga el comunicador para generar confianza en los diferentes niveles,

Entonces yo sí creo que es muy importante lo que está sucediendo, hay líderes que comprenden que sin ella no cumplirán sus objetivos misionales y que deben fortalecer sus vínculos interna y externamente, entonces a nivel general creo que la comunicación estratégica va abriéndose un buen camino (Entrevista09, 2019).

El nivel del cargo del comunicador dentro de las organizaciones, en teoría, debe ser lo suficientemente alto como para darle autonomía y empoderamiento para coordinar las relaciones, fortalecer vínculos, así como generar alianzas, y lo suficientemente amplio como para generar incidencia, no solo en lo referente a la comunicación, sino a la organización y el entorno en que está inmersa,

Mi jefe no es comunicador, él es administrador de empresas, y aunque tengo muchas ideas, él dice: “Ah bueno, yo lo comento”. Y muchas veces se queda ahí, eso es hasta frustrante conmigo misma porque siento que no le da la importancia que es... y yo si entiendo la importancia si se hiciera esto o esto, pero todavía el punto de vista del comunicador no es importante, no hay esa concientización de que por medio de la comunicación se pueden hacer las cosas mejor (Entrevista07, 2019).

El desarrollo de las habilidades de la comunicación estratégica tiene que ver con la formación profesional, pero también con la dimensión humana de los profesionales que desarrollan esta labor, los aspectos personales y sociales de quienes la implementan; valores como la humildad, el compromiso y la empatía atraviesan el quehacer laboral,

Lo mejor es ser humildes, esa sería la sugerencia enorme para todos los comunicadores estratégicos. Tenemos que ser lo suficientemente humildes para escuchar desde el obrero del taller, desde la persona que nos colabora en servicios generales hasta la gente de la junta directiva, el presidente, quien sea, debemos poder generar equilibrio entre las relaciones con la gente, porque ellos son los que hacen posible las organizaciones. Todos absolutamente todos merecen ser escuchados y absolutamente respetados sin excepción (Entrevista10, 2019).

Así pues, la comunicación estratégica en la práctica sigue siendo un terreno para abonar tanto desde el quehacer del comunicador estratégico, como desde los líderes de las mismas organizaciones. Los unos y los otros tendrán que seguir construyendo un ejercicio diferente de poder. Aceptar el reto “es esto lo que hace especial al comunicador estratégico: ver y entender eso que nadie más logra” (Entrevista06, 2019).

## **A manera de conclusión**

El recorrido por la revisión conceptual sobre la comunicación estratégica, las organizaciones como conversaciones y el papel del comunicador estratégico en ellas, contrastado con los testimonios de los egresados, ofrecen un panorama de encuentros y desencuentros, y plantean varios desafíos para continuar con el propósito de la humanización de las organizaciones. Como se ha enunciado anteriormente, la comunicación estratégica es activista y transformadora con su centro en el ser humano en los diferentes

contextos que lo definen, la comunidad, las organizaciones, la ciudad, el barrio (Massoni, 2008; De Farias, Miano, y Nassar, 2019). Está esencialmente ligada al cambio, a la transformación. No se entiende como cosmética o que refuerce el statu quo, es innovadora y su mismo proceso es legitimador de lo que se construye en colectivo.

Esta visión compromete tanto a los comunicadores como a las mismas organizaciones en procesos constantes y profundos de transformación, mejoramiento, consecución de las metas y objetivos de las entidades con sus equipos. Y este es uno de los primeros retos: comprender la dimensión de la tarea, es decir, construir el poder de otra manera y así humanizar las organizaciones.

Algunos señalan cómo el entender la comunicación desde esta perspectiva rompe con esquemas que traían del pregrado sobre visiones tradicionales de emisor, mensaje y receptor, o del oficio periodístico informativo trasladado a las organizaciones. Comprender que no se trata de tareas puntuales, emisión de boletines, alimentar con información la página y las redes, sino que los medios son “medios” que aportan a un proceso incierto de construcción colectiva, hace que desplacen su perspectiva profesional.

Es visible que los egresados se comprenden como gestores de cambio, que a partir del conocimiento de los públicos y del estudio permanente de los procesos de las organizaciones, se proponen despliegues de comunicación que incluyen aspectos informativos y técnicos; pero si bien algunos sugieren cambio de situación, no es clara la comprensión de la construcción colectiva y su aplicabilidad, lo que limita el alcance transformador de la comunicación estratégica.

Así, el comunicador tiene muchos retos, uno de los cuales es entender su papel, y el valor que puede ofrecer a las organizaciones. Además de asumir un cambio profesional, es necesario también asumir una transformación personal que permita que los profesionales puedan navegar en la incertidumbre, conversar y generar conversaciones en todos los niveles, incluyendo la dirección. Es retomar el valor de la palabra para hacer las intervenciones incómodas, hacer notar las voces disonantes y cómo en ese disenter se encuentran oportunidades de cambio.

Para los egresados de la ECEO, la comunicación es un terreno que cuenta la ambivalencia entre dos tensiones: a. La disputa entre la formalidad de la institucionalización y la informalidad de la realidad vibrante y fluida y, b. La tensión por lo que se espera de la comunicación, y el papel crítico y movilizador que desarrolla.

Por lo tanto es necesario que los comunicadores estratégicos comprendan la paradoja entre información y comunicación, aparentemente de fácil diferenciación, pero que en el ejercicio del trabajo se suelen confundir. La información es cerrada, estática y unidireccional; la comunicación abierta, dinámica, y multidireccional, con centro en el ser humano. La información es un elemento necesario para la comunicación.

Por otro lado, está el reto de comunicar esta perspectiva en la propia organización. Para varios de los egresados, las organizaciones no entienden aún la dimensión de lo propuesto por la comunicación estratégica y su propio valor. Incluso, mencionan procesos de empresas donde en algún momento se trabajó desde esta perspectiva, pero se

abandonó hacia visiones de mercadeo y comerciales, perdiendo el valor de la construcción colectiva. Luego de varios tropiezos retomaron y en esa vuelta al ser humano, a los objetivos estratégicos y a la comunicación como gestor de cambio, tuvieron la ocasión de fortalecerse nuevamente.

Desde las empresas, entidades públicas y organizaciones comunitarias y fundaciones, entender a la comunicación estratégica es complejo por las miradas tradicionales funcionalistas y transmisionistas, además porque abrir el ejercicio del poder a la conversación con los diferentes actores y a la co-construcción genera incertidumbre, inseguridad y plantea nuevas formas de gobierno y gobernabilidad. En el mundo cambiante, fluido, en constante movimiento, la seguridad del ejercicio del poder vertical y excluyente cada vez es más insostenible. Así, resignificar la dirección en las organizaciones es una necesidad de sobrevivencia.

Por el lado de la academia, esta perspectiva también implica movimientos trascendentales, reformas que incomoden las estructuras curriculares que se entienden como compartimentos estancos, desarticuladas de la realidad, centradas en áreas cerradas de conocimiento y no en problemáticas, en técnicas y no en preguntas. Reconocer la comunicación en un mundo fluido implica plantear ejercicios de docencia fluidos a su vez, de intercambio y construcción colectiva, de creación de relatos y narrativas con todo tipo de medios e instrumentos. En últimas, un espacio abierto que promueva la investigación, la indagación de la realidad, el conocimiento de las personas, de los diferentes actores involucrados y sobre todo el pensamiento crítico frente al ejercicio de los poderes.

Finalmente, valorar la palabra de los egresados como relatos que evidencian realidades, más allá de las fuentes, va construyendo la comunidad académica que reflexiona la comunicación estratégica en la teoría y en la práctica.

Queda mucho camino por recorrer.

Esa es la esencia de la comunicación estratégica: estrategar.

## Referencias bibliográficas

- Bertaux, D. (1999). *El enfoque biográfico, su validez metodológica sus potencialidades*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2020, de Propositiones: <http://preval.org/files/14BERTAU.pdf>
- Bisel, R. S. (2010). A Communicative ontology of organization? A description, history and critique of CCO theories for organization science. *Management Communication Quarterly*, 24(1), 124–131. doi:10.1177/0893318909351582
- Bruno, D. (2007). *Diagnóstico de la comunicación*. Obtenido de <https://repository.unad.edu.co>: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/5565/el-diagn3b3stico-comunicacional-daniela-bruno.pdf?sequence=1>
- Cornejo, Marcela; Mendoza, Francisca; Rojas, Rodrigo. (2008). La Investigación con Relatos de Vida: Pistas y Opciones del Diseño Metodológico. *PSYKHE*, 17(1), 29-39.
- De Farias, L. A., Miano, B., & Nassar, P. (2019). Comunicación como espacio de relación organizacional. En H. Guzmán Ramírez, & R. Herrera Echenique, *Comunicación Estratégica: Interfaz Relacional entre Organizaciones y sus Stakeholders* (págs. 68-82). Bogotá: Fondo de Publicaciones Universidad Sergio Arboleda. Recuperado el 04 de agosto de 2020
- De Moragas, M., Terrón, J. L., & Rincón, O. (2017). *De los medios a las mediaciones de Jesús Martín Barbero, 30 años después*. Barcelona: InCom-UAB Publicacions. Recuperado el 03 de agosto de 2020, de <http://incom.uab.cat>
- Entrevista01. (5 de marzo de 2019). Organización privada educativa. (A. Forero, Entrevistador)

- Entrevista02. (4 de marzo de 2019). Organización mixta de transporte. (A. Forero, Entrevistador)
- Entrevista04. (8 de marzo de 2019). Organización pública social. (A. Forero, Entrevistador)
- Entrevista05. (5 de marzo de 2019). Organización privada de consultoría. (A. Forero, Entrevistador)
- Entrevista06. (6 de marzo de 2019). Organización privada consultoría. (A. Forero, Entrevistador)
- Entrevista07. (6 de marzo de 2019). Organización privada educativa. (A. Forero, Entrevistador)
- Entrevista08. (4 de marzo de 2019). Organización pública gobierno. (A. Forero, Entrevistador)
- Entrevista09. (7 de marzo de 2019). Organización privada transporte. (A. Forero, Entrevistador)
- Entrevista10. (7 de marzo de 2019). Organización privada educativa. (A. Forero, Entrevistador)
- Entrevistado3. (6 de marzo de 2019). Organización privada educativa. (A. Forero, Entrevistador)
- Ferrarotti, F. (2007). La historia de vida como método. *Convergencia*, 14(044).
- Garrido, F. J. (2017). *Comunicación Estratégica Un puente significativo para la creación de valor empresarial*. Obtenido de Research gate: [https://www.researchgate.net/publication/31735796\\_Comunicacion\\_estrategica\\_FJ\\_Garrido\\_M](https://www.researchgate.net/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M)
- Garrido, F. J., Goldhaber, G. M., & Putnam, L. L. (2020). *Fundamentos de Comunicación Organizacional de la organización a la estrategia en el Siglo XXI*. Colombia, Chile, México & Spain: Organizational Communication Global Network. Recuperado el 23 de agosto de 2020
- Glaser, B. y. (1967 .). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine Publishing Company.
- Gómez Luna, E., Fernando Navas, D., Aponte Mayor, G., & Betancourt Buitrago, L. (2014). Metodología para la revisión bibliográfica y la gestión de información de temas científicos, a través de. *DYNA*, 81(184), 158-163.
- Grajeda, D. (2006). *Las organizaciones sociales como redes de conversaciones*. Universidad de la Salle, Doctorado en Educación, Costa Rica.
- Gumucio Dragón, A. (2009). Modelo estratégico de Comunicación para el Cambio Social y el Desarrollo. En R. A. Perez, & S. J. Masonni, *Hacia una Teoría General de la Estrategia* (págs. 527-534). Barcelona: Ariel. Recuperado el 28 de julio de 2020
- Hernández , R. (2014). La Investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la Teoría Fundamentada. *Cuestiones Pedagógicas*, 187-210. Recuperado el 2 de Septiembre de 2020, de [http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis\\_5.pdf](http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/23/Mis_5.pdf)
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Education.
- Herrera Echenique , R., & Pérez, R. A. (2014). *Nueva Teoría Estratégica: El paradigma emergente para la co-construcción y transformación de la realidad*. Chile: Santillana del Pacífico S.A. Recuperado el 05 de agosto de 2020
- Herrera Echenique, R., & Bendezú Untiveros, R. (2019). La problemática estratégica sobre el valor comunicacional. En H. G. Echenique, & F. Universidad Sergio Arboleda (Ed.), *Comunicación estratégica: interfaz relacional entre organizaciones y sus stakeholders* (págs. 83-105). Bogotá, Colombia: Universidad Sergio Arboleda.
- Islas, O., Arribas, A., & Gutiérrez, F. (2017). El estratecom. La exaptación del dircom en el imaginario de la Economía del Conocimiento. En A. Amaia, R. Herrera Echenique, & R. A. Pérez, *Nueva Teoría Estratégica. Repensando la estrategia desde la comunicación*. CINTE FISEC.
- Longa, F. (2010). *Trayectorias e historias de vida: perspectivas metodológicas para el estudio*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2020, de <https://www.aacademica.org/000-027/90.pdf>
- Martin-Barbero, J. (2002). *Oficio de Cartógrafo. Travestis latinoamericanas de la comunicación en la cultura*. Santiago de Chile: Fondo de Cultura Económica. Recuperado el 25 de julio de 2020
- Massoni, S. H. (2007). Modelo de Comunicación Estratégica. 1-16. Recuperado el 20 de 07 de 2020, de <http://repositorio.uasb.edu.bo/handle/54000/1150>
- Massoni, S. H. (2008). Los desafíos de la Comunicación en un Mundo Fluido. *FISEC Estrategias Revista Académica del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación*(10), 45-56. Recuperado el 20 de 07 de 2020, de <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=952>
- Massoni, S. H. (2009). Comunicación Estratégica: Somos Seres Enred-Dándonos. (F.-E. -F. Zamora, Ed.) *Revista del Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación FISEC*, 12(1), 3-24. Recuperado el 17 de 07 de 2020, de FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de: <http://www.cienciared.com.ar/ra/doc.php?n=1119>
- Massoni, S. H. (2013). Comunicación Estratégica: Matrices de Datos en la Investigación Enactiva. *Revista latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, 10(18), 90-102. Recuperado el 20 de 07 de 2020, de <https://www.alaic.org/revista/index.php/alaic/article/view/391>
- Massoni, S. H. (2016). *Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires*. Quito: Chasqui.
- Mayan, M. (2009). Essentials of qualitative inquiry. *Walnut Creek*.

- Monstad, T. H. (2015). *Attempts to Bridge the Gaps. Opportunities and Challenges in the Communicative Constitution of Organizations*. Upsala: Tesis doctoral. Recuperado el 17 de 07 de 2020
- Morin, E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Madrid: Gedisa. Recuperado el 25 de julio de 2020
- Patton, M. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage Publications.
- Pérez, R. (2012). El Estado del Arte en la Comunicación Estratégica. *Mediaciones Sociales*(10), 121-196. doi:[http://dx.doi.org/10.5209/rev\\_MESO.2012.n10.39684](http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2012.n10.39684)
- Pérez, R. A. (2019). La NTE Un nuevo mapa para concebir y gestionar estrategias. En H. Guzmán Ramírez, & R. Herrera Echenique, *Comunicación Estratégica: Interfaz Relacional entre Organizaciones y sus Stakeholders* (págs. 21-44). Bogotá: Universidad Sergio Arboleda. doi:978-958-5511-63-7
- Pérez, R., & Massoni, S. H. (2009). *Hacia una Teoría General de la Estrategia*. Barcelona: Ariel. Recuperado el 04 de agosto de 2020
- Putnam, L., & Fairhurst, G. T. (2004). Organizations as Discursive Constructions. *Communication Theory*, 14(1), 5-26. Recuperado el 16 de 07 de 2020, de <https://doi-org.ezproxyegre.uniandes.edu.co:8843/10.1111/j.1468-2885.2004.tb00301.x>
- Ramírez, H. G. (2019). Enfoques de la comunicación estratégica en Colombia en los ámbitos académico y profesional desde 1980. *RAZÓN Y PALABRA*, 111-151. Recuperado el 17 de 07 de 2020
- Ruiz Marín, E. (2004). Una Propuesta Metodológica para la Investigación de las mediaciones. *Punto cero*, 09(08), 64-68. Recuperado el 03 de agosto de 2020, de <http://www.scielo.org.bo/pdf/rpc/v09n08/v09n08a11.pdf>
- Schoeneborn, D., Blaschke, S., Cooren, F., McPhee, R. D., Seidl, D., & Taylor, J. R. (2014). Communication, Organizing and Organization An Overview and Introduction to the Special Issue. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 285-316. doi:10.1177/0893318914527000
- Uranga, W. (2011). *Para pensar las estrategias en la planificación desde la comunicación*. Recuperado el 10 de agosto de 2020, de Washington Uranga Comunicación: [http://www.wuranga.com.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=20:proprios5&catid=8:textos-proprios&Itemid=107](http://www.wuranga.com.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=20:proprios5&catid=8:textos-proprios&Itemid=107).
- Vallés, M. (2009). *Entrevistas Cualitativas*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Van Ruler, B. (2018). Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367-381. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/1553118X.2018.1452240>
- Vélez Jiménez, L. M., Ruíz Roldán, C. I., & Zuleta Ruíz, C. M. (2012). Las conversaciones en las organizaciones: reto investigativo ante la evidencia de los paradigmas presentes. *Anagramas*, 10(20), 85-94. Recuperado el 09 de Julio de 2020, de <http://www.scielo.org.co/pdf/anrg/v10n20/v10n20a06.pdf>