

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE QUITO**

**CARRERA:**

**COMUNICACIÓN SOCIAL**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:**

**LICENCIADA EN COMUNICACIÓN SOCIAL**

**TEMA:**

**APORTES IBEROAMERICANOS SOBRE LA TEORÍA DE LA  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

**AUTORA:**

**WENDY CAROLINA LOBATO OCHOA**

**TUTORA:**

**PATRICIA SOFÍA VILLAGÓMEZ RODRÍGUEZ**

**Quito, enero del 2019**

### **Cesión de derechos de autor**

Yo Wendy Carolina Lobato Ochoa, con documento de identificación N° 1752942431, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de titulación intitulado: APORTES IBEROAMERICANOS SOBRE LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciada en Comunicación Social, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Wendy Carolina Lobato Ochoa

1752942431

Quito, enero del 2019

### **Declaratoria de coautoría del docente tutora**

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el artículo académico, APORTES IBEROAMERICANOS SOBRE LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL, realizado por Wendy Carolina Lobato Ochoa, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, enero del 2019



Patricia Sofia Villagómez Rodríguez

1715492425

## **Dedicatoria**

A Dios y a mi familia, con amor y gratitud.

## **Agradecimiento**

A las personas que me acompañaron durante mi formación académica.

## Índice de contenido

<b>1. Introducción .....</b>	<b>1</b>
1.1 Marco conceptual .....	2
1.2 Objetivo general .....	4
1.3 Objetivos específicos.....	4
<b>2. Metodología de la investigación .....</b>	<b>5</b>
<b>3. Resultados .....</b>	<b>11</b>
3.1 Juan Díaz Bordenave.....	11
Universidad como organización social .....	11
Social marketing .....	12
Comunicación para el desarrollo .....	12
3.2 Joan Costa.....	13
Comunicación corporativa.....	14
Origen del DirCom .....	15
El DirCom.....	15
3.3 Natalia Martini .....	16
Weblog corporativo .....	17
Fortalecimiento institucional .....	18
3.4 Carlos Matus Romo.....	18
Organización gubernamental .....	19

Organización y macroorganización .....	19
El MAPP y el método PES .....	20
Juego del poder comunicativo .....	22
3.5 Alfonso Gumucio .....	22
La comunicación como derecho .....	23
Comunicación para el cambio social .....	23
Las TIC .....	25
Tres retos de la comunicación orientada al cambio social.....	25
3.6 Carlos Fernández Collado .....	27
Teorías de la comunicación en grupos.....	28
Teorías de la comunicación en organizaciones.....	28
3.7 Adalid Contreras Baspineiro .....	30
Reputación social de la organización.....	30
Comunicación y progreso social.....	30
3.8 Marcelo Manucci.....	31
Competitividad emocional en la organización.....	31
3.9 Otros aportes.....	32
3.9.1 Antonio Lucas Marín .....	32
3.9.2 José Ignacio Bel Mallén.....	33
3.9.3 Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli y Natalia Hopkins.....	33

<b>4. Conclusiones .....</b>	<b>35</b>
<b>5. Referencias.....</b>	<b>37</b>

## **Índice de tablas:**

Tabla 1: Matriz del estado del arte .....	6
Tabla 2: Ficha bibliográfica .....	7
Tabla 3: Estrategias metodológicas utilizadas para la construcción de estados del arte....	8

## Índice de anexos:

<b>Anexos .....</b>	<b>41</b>
Anexo 1: Matriz del estado del arte.....	41
1. Juan Díaz Bordenave.....	41
2. Joan Costa.....	47
3. Natalia Martini .....	54
4. Carlos Matus Romo.....	57
5. Alfonso Gumucio .....	65
6. Carlos Fernández Collado .....	72
7. Adalid Contreras Baspineiro .....	73
8. Marcelo Manucci.....	75
Anexo 2: Fichas bibliográficas.....	<b>77</b>
1. Ficha bibliográfica de Juan Díaz Bordenave.....	77
2. Ficha bibliográfica de Joan Costa.....	78
3. Ficha bibliográfica de Natalia Martini .....	79
4. Ficha bibliográfica de Carlos Matus Romo.....	80
5. Ficha bibliográfica de Alfonso Gumucio .....	81
6. Ficha bibliográfica de Carlos Fernández Collado .....	82
7. Ficha bibliográfica de Adalid Contreras Baspineiro .....	83

8. Ficha bibliográfica de Marcelo Manucci.....	84
--	----

## Resumen

Esta investigación pretende visibilizar los cambios que la concepción de comunicación organizacional y sus diferentes acepciones han tenido durante los últimos 20 años. Los referentes teóricos son autores iberoamericanos que han abordado la comunicación y la comunicación organizacional.

La aplicación metodológica del estado del arte como una investigación de carácter interpretativo-hermenéutico que obedece a un análisis exploratorio y explicativo, permite sistematizar la información que se trabajó desde una matriz que identificó datos cualitativos de las obras de cada autor y sus líneas de trabajo que fueron interpretadas.

Mediante la comparación y contrastación de información se evidenciaron los resultados que arrojan los aportes teóricos de cada autor considerando su contexto y la dimensión desde la que trabajan. Este proceso ha esclarecido los vacíos y limitaciones que existen en las investigaciones, identificando los avances y tendencias que cada autor ha conseguido con sus aportes. También mostrará los aspectos que faltan por abordar y evitará repetir investigaciones futuras.

¿Por qué no se ha podido abolir la estructura piramidal y jerárquica dentro de las organizaciones?, esta es la hipótesis que surge luego de la interpretación y estudio de la información recolectada. Y pretende incentivar a la realización de más investigaciones con el objetivo de que se amplíe el horizonte de estudio de la comunicación organizacional.

**Palabras claves:** comunicación organizacional, comunicación, organización, macroorganización, planificación.

## **Abstract**

This research aims to make visible the changes that the conception of organizational communication and its different meanings have had during the last 20 years. The theoretical referents are Ibero-American authors who have addressed communication and organizational communication.

The methodological application of the state of the art as an interpretative-hermeneutic investigation that obeys to an exploratory and explanatory analysis, allows to systematize the information that was worked from a matrix that identified qualitative data of the works of each author and their lines of work that they were interpreted.

By comparing and contrasting information, the results of the theoretical contributions of each author were evidenced considering their context and the dimension from which they work. This process has clarified the gaps and limitations that exist in research, identifying the advances and trends that each author has achieved with their contributions. It will also show the aspects that are still to be addressed and avoid repeating future research.

Why has it not been possible to abolish the pyramidal and hierarchical structure within organizations? This is the hypothesis that emerges after the interpretation and study of the information collected. And it aims to encourage more research with the aim of expanding the scope of study of organizational communication.

**Keywords:** organizational communication, communication, organizational, macro organization, planning.

## **1. Introducción**

La presente investigación ayuda a dar cuenta sobre la comparación del término de comunicación organizacional y sus diferentes acepciones. El trabajo se centra en los aportes teóricos de los últimos 20 años.

La comunicación organizacional en un inicio estuvo ligada solamente al estudio de las empresas, pero actualmente se han incluido dentro de su lista a instituciones públicas, organizaciones no lucrativas y colectivos sociales. En la actualidad las investigaciones que se realizan de comunicación organizacional tienen un predominio en los análisis de caso, análisis de comunicación interna y/o externa de una empresa, etc., pero pocos son los trabajos que se realizan con el fin de realizar un recorrido histórico sobre el surgimiento de la comunicación en las organizaciones y su verdadero objeto de estudio.

Este levantamiento de información pretende dar paso a la realización de más estudios centrados únicamente en la comunicación organizacional y las categorías relacionadas, así como también nuevas investigaciones y abordajes teóricos. Siendo un campo de investigación en desarrollo requiere de mayor análisis de sus objetos de estudio y de enriquecer los vacíos en torno a su investigación. Es necesario también que los conceptos ligados a comunicación organizacional tengan un mayor tratamiento debido a que están en constante evolución.

El estudio de la comunicación organizacional nunca se detiene, las organizaciones y sus contextos no son estáticos. Por ello siempre habrá necesidad de seguir indagando sobre el terreno de la comunicación.

## **1.1 Marco conceptual**

Organización, institución y empresa tienen funciones y ejes de acción diferentes, pero tanto institución como empresa son organizaciones, en consecuencia la comunicación organizacional está inmersa y forma parte de sus estructuras de comunicación.

Lucas Marín (1997) afirma que “las organizaciones viven determinadas por la existencia de unos objetivos comunes de sus miembros, manifestados en un sistema compartido de valores o, de una forma más concreta y precisa, en una cultura de la organización” (p. 44).

Partiendo de esta premisa la organización en su sentido más amplio es la agrupación de personas que se relacionan por tener objetivos y metas en común, que cumplen roles y funciones específicas. Abarca cualquier entidad sin importar la naturaleza de sus recursos, objetivos, fines y alcances. A sabiendas de esto la organización al igual que la institución es el universo que contiene a múltiples entidades.

La organización desde sus inicios ha concebido su estructura en una figura piramidal y basada en los niveles de jerarquía. La falta de comunicación creaba un ambiente de liderazgo hostil e ineficiente. Por ese motivo dentro de la organización no existía un proceso dinámico e inclusivo de comunicación entre el equipo de trabajo y eso dificultaba la circulación de significados y la participación colectiva.

La necesidad de reordenar la estructura de la organización resultaba ineludible, la adopción de nuevas ideas, técnicas y métodos permitió facilitar las relaciones laborales y los procesos organizacionales. Entre el personal se iba formando afinidad y esto dio paso a que las relaciones sociales se basen en la interacción y comunicación inclusiva. Hoy en día las organizaciones ya no solo venden ideas, ahora producen significados y transmiten

valores mediante un discurso derivado de un proceso conversacional, donde la comunicación construye la cultura organizacional.

Respecto al concepto de institución, Bel Mallén (2004) menciona que “es todo cuerpo social integrado por una pluralidad de individuos, unidos por una idea, que es la que dirige el conjunto de la comunidad, con el propósito, entre otros posibles, de comunicarse en función de ella” (p. 27). En otras palabras, la institución es el conglomerado de individuos que unidos por una idea coordinan actividades para alcanzar uno o varios fines y se configura en torno a valores y principios.

Existe grado de jerarquía respecto a los objetivos que desean cumplir dentro de la institución, de mayor a menor inmediatez e importancia. El intercambio de ideas, las normas morales y la comunicación desempeñan un papel importante dentro de las instituciones. Los actos comunicativos son el impulso para que la institución siga su curso. La estructura interna de la institución que es la organización, es la encargada de ejercitar el proceso de comunicación dentro de la institución.

La perdurabilidad y reconociendo del servicio de la institución tiene que ver con la sociedad. Si la institución dedica esfuerzos y tiempo en realizar tareas a favor del desarrollo social y comunitario y dar a conocer el trabajo que realizan gozarán de reconocimiento y reputación social y la institución tendrá aceptación y aprobación.

La empresa es una organización e institución que está ligada más con el aspecto económico. “Está formada por un conjunto de personas en interacción mutua, duradera y específica, agrupadas para conseguir un determinado fin en el campo de la producción y distribución de bienes y servicios escasos” (Bel Mallén, 2004, p. 44). Los objetivos

obedecen al capitalismo y los logros se fundamentan en satisfacer los servicios y necesidades básicas de una sociedad. La empresa es una organización formal que obedece expansivamente a la modernidad.

La comunicación organizacional corresponde a la circulación de información y transmisión de mensajes que se crean, intercambian y difunden dentro de la organización, y se divulgan interna y externamente. Como disciplina, estudia el inicio de la comunicación dentro de las organizaciones, sus miembros y entre otras organizaciones. También “asume una función elemental en la construcción de la cultura, la identidad y la imagen corporativa” (Brandolini, González Frígoli y Hopkins, 2009, p. 24).

### **1.2 Objetivo general**

Realizar un estado del arte de la comunicación organizacional identificando los principales aportes de los últimos 20 años.

### **1.3 Objetivos específicos**

- Realizar una sistematización cualitativa y descriptiva de los aportes principales de varios autores con el fin de abordar teóricamente el presente trabajo.
- Identificar los principales conceptos con los que los autores iberoamericanos han trabajado la comunicación organizacional.
- Realizar un trabajo que incentive a posteriores investigaciones y abordajes teóricos.

## **2. Metodología de la investigación**

El paradigma que guía esta investigación es el paradigma interpretativo hermenéutico, se sintetizará, explicará, analizará e interpretará la información obtenida de los autores. Partiendo de un recorrido teórico histórico sobre el trabajo de: Juan Díaz Bordenave, Joan Costa, Natalia Martini, Carlos Matus, Alfonso Gumucio, Adalid Contreras, Carlos Fernández Collado y Marcelo Manucci referente al concepto y contexto de la comunicación organizacional.

Se ha aplicado el método cualitativo. Esto exige realizar una investigación exploratoria y explicativa. Exploratoria porque investigará los temas teóricos relacionados con la comunicación y explicativa debido al análisis que realizará con la información recabada. También se realizará un análisis minucioso acerca de las concepciones que proponen los autores anteriormente mencionados. Del enfoque cualitativo se obtendrán datos descriptivos significativos para comprender, analizar e interpretar la información recopilada.

La técnica usada es la compilación documental y bibliográfica. Se recopilará información acerca del tema trabajado de documentos previamente seleccionados y escritos por los autores escogidos. Los instrumentos de la investigación serán la matriz del estado del arte y la ficha bibliográfica de autores.

La matriz del estado del arte contiene datos principales de las obras de cada autor y su contenido. Para realizar la matriz del estado del arte se requirió de un análisis teórico profundo y minucioso que permite identificar cada criterio. Los criterios que se refieren a la temática que analiza el autor, el objetivo del estudio y la categoría de análisis presente se obtuvieron después de leer y revisar cada obra y capítulo. El enfoque de estudio, la

perspectiva y enfoque teórico se obtuvieron de la investigación, exploración e indagación de los aportes de cada autor y la línea teórica que estos manejan. Y los principales aportes son resultado de la contrastación de información.

**Tabla 1:** Matriz del estado del arte

<b>Autor</b>	
<b>Título de la obra</b>	
<b>Año de publicación</b>	
<b>Revista</b>	
<b>Citas (cuántas veces ha sido citado el documento)</b>	
<b>Base de datos de origen</b>	
<b>Temática que analiza</b>	
<b>Objetivo del estudio</b>	
<b>Categoría de análisis presente</b>	
<b>Enfoque del estudio</b>	
<b>Perspectiva y enfoque teórico</b>	
<b>Pueblo, país o región</b>	
<b>Principales aportes</b>	

**Fuente:** Elaboración propia.

La ficha bibliográfica de autores contiene información personal y profesional de cada autor. En el inicio de la ficha se incluyen los nombres completos del autor, su fecha y lugar de nacimiento. En lo que respecta a información profesional se incluye su formación académica, sus publicaciones principales y el abordaje teórico que realiza.

**Tabla 2:** Ficha bibliográfica

<b>Ficha Bibliográfica</b>		
<b>Nombre:</b>	<b>Fecha de nacimiento:</b>	<b>Lugar de nacimiento:</b>
<b>Formación académica:</b>		
<b>Principales publicaciones:</b>		
<b>Abordaje teórico:</b>		

**Fuente:** Elaboración propia.

El estado del arte es un trabajo investigativo que “permite determinar la forma como ha sido tratado el tema, cómo se encuentra el avance de su conocimiento en el momento de realizar una investigación y cuáles son las tendencias existentes, en ese momento cronológico” (Londoño, Maldonado y Calderón, 2014, p. 06). Es un trabajo que sistematiza y recolecta la información con el fin de evitar que se repita lo que ya se ha hecho.

Las fuentes que se utilizan para la construcción del estado del arte son múltiples, entre las más usadas están: libros, manuales, tesis, ensayos, artículos, monografías, entre otros (Londoño et al., 2014). Es importante la utilización de fichas que contengan la

información más significativa y conceptos básicos de las fuentes utilizadas. Luego de revisar la literatura y recopilar la información se procede a interpretarla y posteriormente a expresarla en un documento.

Para la investigación de una temática y la construcción del estado del arte existe un proceso que permite al investigador guiar su trabajo ordenadamente. Desde el inicio hasta el fin del trabajo, la siguiente tabla muestra cada una de las estrategias metodológicas que el investigador debe seguir en su proceso investigativo y en la construcción del estado del arte.

**Tabla 3:** Estrategias metodológicas utilizadas para la construcción de estados del arte

<b>Preparatoria</b>	Definir objeto de estudio, tema, tipos de lenguaje, pasos y etapas (se trata de fijar las “reglas del juego”).
<b>Descriptiva</b>	Tipos de estudio, referentes disciplinares, poblaciones y muestras, delimitaciones metodológicas.
<b>Constructiva</b>	Identificación de tendencias, logros, vacíos, limitaciones, dificultades.
<b>Interpretativa</b>	Proporcionar hipótesis interpretativas: Ampliación del horizonte de estudio.
<b>Extensión</b>	Buscar la mejor estrategia para dar a conocer la investigación (publicación, conferencia, congreso, etc.)

**Fuente:** (Londoño et al., 2014).

La selección de los autores y la información que se utilizará de cada uno se realizó previo a una investigación acerca de sus aportes y estudios en el campo comunicacional y organizacional. El lenguaje es simple y claro, se evitarán las redundancias en cuanto al tratamiento de la información de cada autor y sus principales contribuciones.

Después de la selección de los autores se procede a la recolección de información. La matriz del estado del arte permite realizar la síntesis y revisión de la documentación teórica encontrada de cada autor. En esta fase descriptiva se reconoce el abordaje teórico de cada autor, la línea teórica que maneja, el enfoque y paradigma que usa.

Luego de la recolección teórica y documental de información se realiza un análisis acerca del alcance, trascendencia e importancia de los estudios realizados por los autores sobre la comunicación organizacional. En la fase constructiva se reconocieron cinco criterios de análisis: los logros alcanzados con las investigaciones, las tendencias que han marcado, las dificultades al momento de teorizar a la comunicación organizacional contextualmente, las limitaciones que han manifestado dentro de sus estudios y los vacíos que no llegaron a cubrir.

Respondiendo las siguientes interrogantes: ¿Qué tanto se ha investigado?, ¿Quiénes han investigado?, ¿Qué vacíos existen?, ¿Qué logros se han conseguido?, ¿Desde qué dimensiones? y ¿Qué aspectos faltan por abordar? (Londoño et al., 2014, p. 15).

En la fase interpretativa, una vez identificados los resultados que arrojan la recolección y revisión documental de cada autor, se continúa con la interpretación de cada criterio de análisis. El reconocimiento y comparación de información permiten crear hipótesis que servirán para ampliar el horizonte de estudio de la comunicación organizacional.

Finalmente, en la fase de extensión, todo el material teórico se redacta en este artículo académico en el de resultados.

### **3. Resultados**

La recopilación de información identifica los conceptos de comunicación organizacional que cada autor plantea y los principales términos que utiliza. Arrojando resultados que permitirán demostrar el cambio ideológico y estructural que ha tenido la comunicación organizacional y la repercusión que esto conlleva dentro de las organizaciones e instituciones. Los resultados también evidenciarán los vacíos que aún existen en las aportaciones de cada autor y los avances que han conseguido con sus estudios.

#### **3.1 Juan Díaz Bordenave**

De profesión agrónomo, con una maestría en periodismo agrícola y un doctorado en comunicación. Aborda la planificación de la comunicación como estrategia primordial en las organizaciones.

Es catalogado como uno de los padres del pensamiento latinoamericano de la comunicación y precursor de la comunicación estratégica. Sus contribuciones teóricas se centran en el pensamiento crítico latinoamericano y la comunicación para el desarrollo.

#### **Universidad como organización social**

En 1982, el trabajo que realiza alrededor de la universidad como organización permite que se refiera a las estrategias que mejoran y facilitan los procesos de comunicación, sus fases y el tratamiento de los mensajes, cuando se describe la relación existente entre profesor y alumno.

En el acto de comunicar, las personas que participan en el proceso lo hacen con cierta intención u objetivo, elegido (consciente o inconscientemente) entre todos los objetivos posibles de su repertorio. Recurren de manera

inmediata a su repertorio de ideas y experiencias, y escogen aquellas que sirven a su intención u objetivo. (Díaz Bordenave, 2010, p. 228).

Más adelante en 1992, sus estudios avanzan y considera el componente comunicacional-educativo como referente dentro de la comunicación política al momento de comprender la información, mensajes y medios con los cuales se relaciona la campaña y los beneficiarios.

### **Social marketing**

En su artículo La campaña como intervención social, publicado en el año 1992, en el que se resalta que la comunicación trasciende al lograr penetrabilidad en la mente de los sujetos, acuña el término “social marketing”.

El conocimiento del receptor es cosa antigua para las empresas publicitarias y es precisamente que distingue al social marketing de las campañas tradicionales. Para esta técnica la investigación es clave y se invierte mucho dinero en diseccionar al público como objeto de conocimiento científico (Díaz Bordenave, 1992, p. 68).

Esta forma de campaña se centra en tener un profundo conocimiento del receptor. Sus gustos, hábitos, actividades, status social, necesidades y temores los conocen muy bien las empresas publicitarias y ayudan en la generación de toda la campaña. En el mercadeo social la investigación es una pieza clave.

### **Comunicación para el desarrollo**

En el 2011, el autor inclina sus estudios comunicacionales hacia la comunicación para el desarrollo y defiende la creación de una carrera con ese fin. Cree en la necesidad de

instaurar una nueva carrera que no se asemeje al periodismo, relaciones públicas y comunicación institucional. Mientras el comunicador para el desarrollo se encarga de la realidad y cambio social y cultural, el manejo estratégico de medios y las necesidades sociales; “el comunicador institucional busca fortalecer la imagen de su institución para que la institución reciba apoyo político y financiero” (Díaz Bordenave, 2011, p. 180). Cree que es importante que exista un profesional que se ocupe del cambio social y la participación y que sepa del manejo estratégico de medios y de las necesidades sociales.

Antiguamente a la enseñanza no le interesaba la ética, solo los conocimientos y las operaciones eran suficientes. Pero ahora en el mundo se sabe que el estudiante que no incorpora a su formación valores, actitudes, comportamientos y principios morales, a veces se puede formar como un profesional incompleto (Díaz Bordenave, 2011, p. 181).

Juan Díaz Bordenave no caracteriza ni describe a la comunicación organizacional pero, resalta su importancia dentro de las empresas, organizaciones o instituciones. Cree en la comunicación como un medio y un fin. El autor marca un antes y un después en la manera de comunicar integralmente y planificar estrategias de comunicación.

### **3.2 Joan Costa**

Español de nacimiento, Joan Costa es considerado uno de los gurúes en comunicación. El autor es pieza clave en el estudio de la comunicación organizacional, sus aportes teóricos y producción literaria relacionados al paradigma DirCom son vitales y han trascendido en el ámbito comunicacional y en la manera de hacer comunicación.

La cultura organizacional, empresa, imagen e identidad corporativa y el paradigma del DirCom son los denominadores bajo los que Joan Costa rige sus estudios en comunicación.

### **Comunicación corporativa**

En un contexto social donde el surgimiento de nuevas tecnologías de la información toma protagonismo a nivel mundial y pensando desde la dimensión social-económica, el autor reflexiona acerca de la importancia que alcanza la comunicación, debido un fallido intento de las empresas por tratar de encontrar un antídoto que acabe con sus problemas.

La comunicación corporativa, ligada a la acción y la conducta global de la organización, será el vehículo y soporte de la calidad del servicio (porque el servicio es comunicación y relación) y ambos (comunicación y servicio) el vector de la imagen corporativa. La comunicación corporativa es holista e integradora, es decir que en ella se coordinan, se integran y gestionan las distintas formas de comunicación como un todo orgánico en el sentido corporativo (Costa, 1995, p. 06).

En años pasados las empresas no tenían un arma clara que ayude a abolir los problemas y situaciones complejas que se presentaban, pero la comunicación era la esperanza para tratar de prevenir y superar las vicisitudes exitosamente.

Sin duda este estudio fue la antesala para que en el año 2009 el autor presente el paradigma del DirCom en sus obras y así posicionarse como el máximo referente en el área.

## **Origen del DirCom**

El DirCom es el resultado de las necesidades que tienen las empresas, específicamente de las empresas europeas. Los países de Escandinavia y del sur de Europa habían protagonizado el rompimiento de los procesos de producción tradicionales. Francia en su afán de eliminar el absentismo, y el trabajo imbricado de los trabajadores decide establecer, al igual que Escandinavia, grupos autónomos de producción con el personal. Esto pensando en la salud física y psicológica de los obreros, mejorar la producción y garantizar la calidad del trabajo (Costa, 2010).

Estos separatismos en los procesos de producción “definen una concepción típicamente europea, que es una mezcla del pragmatismo escandinavo, el racionalismo francés y la creatividad latina. De ahí surge el DirCom” (Costa, 2010, p. 91).

Fue a inicios de los años 90 cuando este término comienza a tener impulso tomando forma y estructura por las corrientes de la Ciencia de la Comunicación y la Tecnología de la Información, corrientes que por primera vez fueron incluidas dentro de las empresas. Cabe señalar que en los años 90 el término toma mayor protagonismo pero es en la década de los años 70 cuando surge como idea debido a la integración de las comunicaciones y la cultura organizacional.

## **El DirCom**

Las funciones y responsabilidades que giran en torno al DirCom están relacionadas a su capacidad de liderazgo y ejecución. No hay un perfil profesional y humano que defina con exactitud lo que es el director de comunicación, pero sí existen ciertas actitudes y aptitudes que debe poseer para llevar a cabalidad su trabajo. Habilidad para comunicarse y

relacionarse, adecuada toma de decisiones, imparcialidad, diplomacia y trabajo en equipo son algunos de los rasgos fundamentales que caracterizan al DirCom.

Por ello, Costa señala que:

La personalidad del DirCom, su formación específica, su visión holística y habilidades relacionadas trazan su perfil humano y profesional. Estas condiciones se conjugan en la práctica con sus funciones y responsabilidades más generales: la planificación estratégica y táctica, la gestión de los valores intangibles, de los nexos emocionales, de la imagen pública y la reputación institucional (2012, p. 83).

El recorrido teórico que realiza el autor sobre el valor de la comunicación en las empresas y el DirCom es completo en contenido y forma. En un contexto general, dentro de la comunicación organizacional está en auge la labor que realiza el DirCom dentro de la empresa. Es por ello que sus aportes son sustanciales para entender la comunicación empresarial en la actualidad. Metódicamente, cualitativa y cuantitativamente Joan Costa rompe con el enfoque clásico de comunicación, deja a un lado los paradigmas verticales y con su paradigma del DirCom fragmenta esquemas dentro de la estructura social de las organizaciones.

### **3.3 Natalia Martini**

De nacionalidad argentina. Tiene una licenciatura en relaciones públicas e institucionales. Diseñadora y programadora web. Consultora de comunicación y experta en medios de comunicación, marketing y tecnología digital.

## **Weblog corporativo**

En el año 2006, la autora en su blog personal dedicado a trabajar temas relacionados con comunicación, publica un escrito relacionado a los weblogs corporativos.

La mayoría de las páginas web institucionales ofrecen una comunicación unidireccional. Son utilizadas para transmitir información y dar a conocer sobre sus servicios, pero no permiten que los usuarios interactúen con ellos con preguntas u opiniones. Eso limita la participación y el diálogo, y en la actualidad esos son requisitos dentro del proceso comunicativo de las organizaciones.

En palabras de la autora:

Hay que estar conscientes, que cada día las audiencias se vuelven más participativas, este fenómeno transforma también el estilo de comunicación de las empresas que necesariamente tendrán que crear nuevos espacios que contemplen las necesidades de interacción y junto con esa necesidad incorporen la voz del otro como un elemento esencial en el proceso comunicacional. En cuanto a comunicación corporativa esto es revelador y significativo porque transformará el monologo de las empresas en un diálogo a partir del cual los distintos públicos pueden expresarse y ser escuchados (Martini, 2006, párr. 03).

El weblog ofrece una comunicación abierta entre el usuario y la organización. Se convierte en una vía de comunicación más personal y en tiempo real, y brinda al usuario la posibilidad de comunicar sus inquietudes y opiniones. A la organización le permite saber

el alcance que tuvo su información y las visitas al sitio web. Ayuda a potencializar la marca en internet.

### **Fortalecimiento institucional**

El éxito de una organización no solo depende de la capacidad de fijar una visión y algunas estrategias y criterios, sino en la capacidad de movilizar a los colaboradores para la requerida implementación y logro (Martini, 2006, párr. 01). El diálogo y la participación son estrategias de fortalecimiento institucional que motivan y alientan el sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores y los conduce a generar resultados y alcanzar las metas propuestas. Estas estrategias deben ir acompañadas de trabajo en equipo entre los directivos y los colaboradores.

El intercambio de ideas y opiniones entre el equipo forja las relaciones laborales, incrementa los conocimientos y capacita a los colaboradores sobre el rumbo que desea tomar la organización.

La autora aporta con sus conocimientos de tecnología digital y comunicación, comunicación organizacional y relaciones públicas, y los conjuga con la planificación y gestión. Cree en el marketing digital como componente de la comunicación corporativa. Potencializa el nuevo enfoque de fortalecimiento institucional y de la imagen corporativa.

### **3.4 Carlos Matus Romo**

El cuarto autor es Carlos Matus Romo. Ingeniero agrónomo con una especialización en alta dirección y planificación estratégica. Sus estudios son centrados en la planificación, política, gobernabilidad y el método Altadir de planificación. Sus aportes tienen una

dimensión política y social. En sus estudios, la comunicación va de la mano con la planificación.

### **Organización gubernamental**

En el año 1972 en sus estudios inmersos dentro de la dimensión política y gobernabilidad, el autor puntualiza que la organización gubernamental para la planificación se concibe de forma piramidal con una estructura jerárquica, donde los que se encuentran en la punta ocupan los cargos de alto nivel, seguidos de departamentos y oficinas y terminando con las secretarías.

En palabras del autor:

Para cumplir sus propósitos, la organización para el planeamiento se concibió en forma piramidal, comenzando por un consejo del más alto nivel, dirigido - cuando ello fuese posible - por el jefe del gobierno, continuando por una secretaría u oficina central de planificación vinculada a las oficinas sectoriales en los ministerios o subsectoriales en las entidades descentralizadas (Matus, 1972, p. 17).

### **Organización y macroorganización**

Más adelante, en el año 1998, En el texto Adiós Señor Presidente, el autor menciona el desempeño de la organización y conceptualiza el término de macroorganización.

Las prácticas de trabajo y los resultados obtenidos son los que claramente definen el trabajo que realiza la organización. En otras palabras:

Lo relevante de una organización es la propiedad, eficiencia y eficacia de sus procedimientos de trabajo, porque ellos definen la cantidad y calidad

de su producción y los resultados de la misma sobre los problemas con los cuales está comprometida y ha asumido misiones específicas (Matus, 1998, p. 304).

El autor señala que la macroorganización es:

Un conjunto de sistemas microorganizativos que operan en un espacio político-institucional según las reglas de direccionalidad, departamentalización, gobernabilidad y responsabilidad que establece el juego macroorganizativo. La macroorganización es un juego donde cada organización participante es un jugador con un grado relevante de autonomía. Entre jugadores no hay relaciones de jerarquía (Matus, 1998, p. 305).

Esencialmente la macroorganización concibe la interacción entre varias organizaciones que mediante reglas generales logran un equilibrio de las relaciones de poder donde no existe la jerarquía. Se caracterizan primordialmente porque no tienen un poder único y dependiente, son varias las autoridades que comandan sobre las organizaciones integradas.

### **El MAPP y el método PES**

Para conformar un sistema de planificación pública se requiere combinar varios métodos, según sea la jerarquía y complejidad de los problemas abordados en los distintos niveles del sistema organizativo (Matus, 2007, p. 15). Estos métodos deben ser afines y corresponder a la metodología que se maneje dentro de la organización.

En el año 2007, y en un contexto social donde priman la planificación y la comunicación estratégica, se presenta el MAPP, Método Altadir de Planificación Popular. Este método

fue creado para generar el dialogo y discusión de los problemas, necesidades, inquietudes, restricciones, etc., de las comunidades, segmentos o grupos sociales. Es ideal para las organizaciones que están en constante interacción directa con la población participante. Constituye la base del sistema de planificación.

El método PES, Planificación Estratégica Situacional, forma parte de la Planificación Estratégica Pública y se fundamenta en la teoría situacional. Se destaca por efectuar un análisis institucional por problemas, ejecutar un plan de acción integral y realizar una descripción rigurosa del problema. Utiliza el flujograma situacional, que es la explicación graficada del problema y el árbol del problema, que son las causas y consecuencias del problema explicadas gráficamente. Constituye la punta (nivel directivo) del sistema de planificación.

El método PES es particularmente potente para el nivel central directivo público donde se enfrentan problemas de alta complejidad que deben tener un procesamiento tecno-político de alta calidad. En ese nivel deben usarse métodos que permitan planificar por problemas sin perder la visión de interdependencia entre ellos, ni la consideración del peso de cada problema en el sistema más amplio que representa el macroproblema (Matus, 2007, p. 16).

Ambos métodos responden a diferentes situaciones dependiendo de la complejidad de los problemas a ser abordados y de la naturaleza del trabajo que realizan.

### **Juego del poder comunicativo**

En el año 2008, el autor revela el juego del poder comunicativo dentro del entorno social. Este controla la capacidad de entendimiento de los jugadores (actores sociales) hacia los otros juegos (componentes sociales) y “su función es producir la interacción comunicativa que es funcional para el juego de los actores dominantes” (Matus, 2008, p. 295). El nivel de la opacidad o transparencia de la comunicación y entendimientos de los mensajes e información entre los jugadores se decide por esa función.

El autor trabaja técnicamente a la comunicación organizacional. No es un concepto que use con frecuencia, lo aborda implícitamente. Sin duda, el logro de Matus, desde la dimensión de la planificación política y social, es el paradigma del Método Altadir de Planificación. Este método es el medio para conjugar la participación social con la comunicación.

### **3.5 Alfonso Gumucio**

Especialista en comunicación para el desarrollo y el cambio social, periodista, escritor, fotógrafo y cineasta. Alfonso Gumucio Dagron, de nacionalidad boliviana, es un referente en el trabajo de comunicación popular y para el desarrollo a nivel de Latinoamérica.

La comunicación orientada al desarrollo es el centro de atención del autor. Sus obras giran en torno a esta temática, incluyendo términos como: participación social, comunicación popular y cambio social. Cada uno se enmarca dentro del contexto social participativo que aborda el autor y obedece a la intención de una comunicación horizontal.

## **La comunicación como derecho**

En el año 2012 centra sus estudios en el libre acceso a la comunicación y el control de la información en el mundo. Para él, los derechos humanos van de la mano con el ejercicio pleno y libre de la comunicación, pues el derecho a la comunicación también depende del derecho a la libertad de opinión, información, expresión, entre otros (Gumucio Dagron, 2012).

Gumucio concibe a la comunicación como articuladora de los derechos humanos, como “un proceso humano de relación, que implica no solamente intercambio de información, sino puesta en común de conocimientos y reconocimiento de las diferencias” (Gumucio Dagron, 2012, p. 02). Por eso, alrededor del mundo las organizaciones e instituciones han comenzado a tomar conciencia de su importancia y se intenta proteger y garantizar el derecho a la comunicación para todos y todas con la creación de leyes y políticas públicas.

Cada vez está más claro que la comunicación no es patrimonio de especialistas, de periodistas o de propietarios de medios, sino un derecho de todos y todas, que implica el acceso y la participación en procesos individuales y colectivos de construcción del conocimiento. La comunicación es un derecho humano fundamental, no circunscrito a la producción de información (Gumucio Dagron, 2012, p. 03)

## **Comunicación para el cambio social**

En el año 2004, esclarece las dudas acerca del cambio social y el protagonismo de la comunicación y la participación en el desarrollo. El desconocimiento y falta de información provocan que la comunicación para el cambio social sea un campo que aún excluyen e ignoran los organismos internacionales e incluso la academia. “En muy pocos

casos la comunicación ha sido un instrumento de diálogo y un elemento facilitador en el proceso de participación ciudadana” (Gumucio Dagron, 2004, p. 01).

El autor pone de ejemplo a las universidades. En décadas pasadas, se dedicaban a formar profesionales en la comunicación social pero sin ninguna formación social u orientada a potenciar el desarrollo.

Los procesos de cambio social necesitan de un nuevo comunicador que facilite el diálogo intercultural. El perfil de este comunicador es una suma de conocimientos y experiencias que, por el momento, no se ofrecen en los programas de las universidades. La necesidad del nuevo comunicador existe, la demanda crece en las organizaciones de desarrollo y en las propias comunidades, pero no hay una oferta clara (Gumucio Dagron, 2004, p. 08).

Aunque no se tenía el conocimiento suficiente del cambio social dentro de la educación, la comunicación orientada a procesos participativos seguía creciendo y tomando fuerza como una contestación al sistema. Poco a poco la participación social iba calando en la colectividad y frente a las trabas y limitaciones surge la comunicación para el cambio social, y logra ese diálogo, participación e incidencia de los actores sociales.

En cuanto a la comunicación para el desarrollo,

La comunicación para el desarrollo puede tomar ventaja del potencial de participación y organización comunitaria que representan las experiencias alternativas; sin embargo, su acción está limitada al norte por las rígidas estructuras de las organizaciones de cooperación, al sur por las burocracias

gubernamentales, al oeste por las propias falencias democráticas de las comunidades, y al este por la ausencia de una disciplina de comunicación para el cambio social en los centros de estudio (Gumucio Dagron, 2004, p. 05).

## **Las TIC**

En el año 2006, el autor reflexiona sobre el contexto social referente a las TIC (nuevas tecnologías de la información) y sobre el estado de la comunicación para el cambio social a nivel latinoamericano. El internet en la actualidad es la forma más rápida de comunicarse. Aunque no siempre fue así, resulta increíble pensar en que los jóvenes se dejan manipular fácilmente por el contenido que se exhibe en internet. Como si fuese algo innovador, el contenido que se encuentra en internet la mayoría de las veces ya fue publicado en textos.

## **Tres retos de la comunicación orientada al cambio social**

En lo que comprende a la comunicación para el cambio social, el autor refiere tres retos para potencializar y desarrollar este campo de la comunicación. Los tres retos a los que se refiere son: nombrar las cosas, desarrollar la disciplina y legitimar la comunicación para el cambio social entre los grandes.

Nombrar las cosas, es el primer reto que el autor encuentra para lograr una comunicación para el cambio social. Este primer peldaño, insinúa que aunque las palabras tengan un significado no todas las personas conocen lo que se está nombrando y su entendimiento resulta confuso. Depende del lugar, el contexto y hasta la intención. Esto obstaculiza el diálogo claro entre los actores sociales y entre organizaciones. El autor se pregunta si “la falta de diálogo con las organizaciones de desarrollo, no viene en parte de esta falta de

acuerdos consensuales sobre lo que significan palabras claves que están incorporadas en la jerga cotidiana del desarrollo y de nuestra profesión” (Gumucio Dagon, 2006, p. 05).

El segundo reto es el de desarrollar la disciplina de la comunicación para el cambio social. Aún no está definido completamente ni tampoco ha terminado de investigarse, sigue en constante desarrollo. Un obstáculo importante que el autor reconoce es la equívoca idea que se tiene sobre la carrera de “comunicación social”.

La confusión aumentó hace varias décadas cuando a alguien se le ocurrió que las carreras de periodismo debían cambiar de nombre y convertirse en carreras de “comunicación social”. El problema, en la mayoría de ellas, es que solamente cambiaron de nombre, pero mantuvieron su orientación hacia los medios comerciales de difusión masiva (radio, televisión, prensa), sin incorporar contenidos de comunicación para el desarrollo y conceptos afines a los procesos comunicativos (Gumucio Dagon, 2006, p. 06).

Sumado a esto, las carreras de comunicación empresarial u organizacional, que no tienen nada que ver con la de comunicación para el desarrollo, que tienen orientación al mercadeo, relaciones públicas, publicidad o medios masivos de difusión, también han adquirido el nombre de comunicación social.

El último reto es el de legitimar el campo de la comunicación para el desarrollo y el cambio social. En las organizaciones orientadas al desarrollo, contratan periodistas que desempeñan el rol de “comunicadores”, pero que no hacen otra cosa que cumplir los roles que les asignan su inmediato superior. Se limitan a elaborar material publicitario e informativo y no tienen protagonismo dentro de la organización. Esta falta de

profesionales en el campo de la comunicación para el desarrollo y el cambio social dificulta que se logre un auge dentro de las organizaciones, y la comunicación queda en segundo plano.

Cuando tengamos ese perfil especializado y jerarquizado, podremos negociar en mejores términos con las grandes instituciones de desarrollo que hoy ponen la comunicación al final de su lista de prioridades. Todos dicen que la comunicación y la participación son esenciales para el desarrollo sostenible, pero son muy pocos los que traducen ese discurso en hechos concretos (Gumucio Dagron, 2006, p. 09).

Con todas las implicaciones que conlleva el pregonar una comunicación popular que se oriente al desarrollo social, el autor realiza un trabajo donde no solo reconoce el papel importante que tiene la comunicación como gestor de derechos humanos, también destaca al profesional en comunicación orientada al desarrollo.

### **3.6 Carlos Fernández Collado**

Escritor, docente y coordinador. Licenciado en comunicación, con un diplomado en filosofía, maestría en comunicación y doctorado en sociología. Se destaca en el mundo de la comunicación por sus nutridas aportaciones al campo de la comunicación y las nuevas tecnologías de la información. La comunicación organizacional, comunicación en grupos sociales y tecnologías de la información son el área de especialización donde Fernández Collado se destaca.

En el año 2009, realiza una recopilación sobre las principales teorías de la comunicación en organizaciones y en grupos.

### **Teorías de la comunicación en grupos**

La teoría funcional. Esta surge en la década de los 40 y 50 y plantea que los grupos sociales tienen que cumplir ciertas funciones y roles que podrán repercutir en la toma o no de las decisiones. La comunicación es la clave para lograr que los requerimientos se cumplan satisfactoriamente y eso ayuda a que los grupos tomen decisiones efectivas y oportunas siguiendo etapas.

La segunda es la teoría de la estructuración adaptada, esta indica que el uso de reglas y recursos sociales dentro de los grupos, permite que se reproduzca el sistema social mediante el proceso de interacción. Las estructuras de poder del grupo facilitan información y pautas para guiar las decisiones.

En tercer lugar está la teoría grupal. Esta manifiesta que la unidad, uniformidad y cohesión son lo más importante. A los miembros del grupo no les interesa si las decisiones que toman son o no las más adecuadas, lo que interesa es que todos estén de acuerdo, que piensen igual. La racionalización pasa a un segundo plano y el pensamiento grupal provoca que se ignoren y desechen las ideas e información que no coincide con su ideología.

### **Teorías de la comunicación en organizaciones**

Las teorías que el autor aborda sobre la comunicación en las organizaciones son tres: teoría de la información organizacional (Weick), teoría de la cultura organizacional (Geertz y Pacanowsky) y teoría crítica de la comunicación organizacional (Deetz).

1. Teoría de la información organizacional. Investiga como dentro de la organización se le da sentido a la información que parece confusa o imprecisa y se centra en el rol que cumplen los actores como gestores y procesadores de la información dentro de la organización (Fernández Collado, 2009, p. 67). Esto último es importante debido a que la información no siempre llega a un grado total de comprensión por parte de todos los miembros de la organización y se necesita un proceso de construcción del pensamiento organizacional.
2. Teoría de la cultura organizacional señala que “la cultura organizacional es un recurso estratégico cuyo valor reside en asegurar la existencia y la continuidad, así como el éxito de las empresas e instituciones” (Fernández Collado, 2009, p. 69). La cultura organizacional es algo que se va construyendo junto con los miembros de la organización. Las acciones, significados, símbolos, prácticas y operaciones organizacionales son las que poco a poco van formando y construyendo comunicativamente la cultura.
3. Finalmente, la teoría crítica de la comunicación organizacional. Propone potencializar la participación democrática al momento de tomar decisiones, justicia e igualdad para los miembros de la organización, diversidad de pensamiento y cooperación general. Esta teoría rechaza toda forma generalizada, mezquina y poco humanista que tienen las organizaciones e incentiva a que todos los involucrados tengan visibilidad y que el poder deje de ser centralizado y jerarquizado.

El trabajo recopila información sobre la relación que tienen las organizaciones y los grupos con la comunicación organizacional. Presenta varias teorías que han intentado

explicar el proceso comunicativo. El vacío que nos deja su investigación, es que no propone una teoría o hipótesis propia referente a la comunicación organizacional en grupos y en organizaciones.

### **3.7 Adalid Contreras Baspineiro**

Licenciado y master en Sociología de nacionalidad boliviana. Especialista en relaciones internacionales y derechos humanos. Creador de la comunicación para el Buen Vivir y para la Integración Social.

Las producciones del autor se centran en las estrategias de comunicación, la planificación estratégica, la política social y la comunicación organizacional, trabajadas desde la dimensión social y política.

#### **Reputación social de la organización**

En el año 2006 aborda el valor que tiene la comunicación organizacional en cuanto a la construcción de la reputación social de las organizaciones. Tradicionalmente, las empresas dedicaban sus esfuerzos por vender productos y generar ganancias, a la par que contribuían a crear una sociedad consumista. Comerciales o no, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, el reto que tienen actualmente las empresas es el de dar a conocer socialmente sus valores. “Trabajar comunicación organizacional en nuestros tiempos es trabajar por la transparencia o por el diálogo de las instituciones con la sociedad” (Contreras Baspineiro, 2006, p. 20).

#### **Comunicación y progreso social**

Contreras en sus aportes destaca la importancia de la unión entre comunicación y desarrollo como impulso para alcanzar el cambio y progreso social. La comunicación para

aportar al desarrollo y cambio social debe primero estar planificada y dirigida con ese fin, pues “construir desarrollo con el aporte de la comunicación es un proceso de transformación complejo, no lineal ni simplificado, de encuentros múltiples, de resolución permanente de conflictos, de consecución de logros y de superación de dificultades” (Contreras Baspineiro, 1999, p. 277).

El autor logra conjugar la planificación con la comunicación de tal modo que, a la hora de conseguir resultados de calidad dentro de la organización, la una no se concibe sin la otra.

### **3.8 Marcelo Manucci**

Psicólogo de nacionalidad argentina. Doctor en ciencias de la comunicación y consultor internacional. Manucci desarrolla trabajos referentes a: estrategia empresarial, comunicación organizacional, gestión de cambio, comunicación y marketing y competitividad.

#### **Competitividad emocional en la organización**

En el año 2000, aborda el aspecto emocional como una parte principal en cuanto al rápido logro de resultados dentro de las organizaciones. El reconocer, redefinir y adaptarse son dimensiones inmersas dentro de la competitividad emocional, cada una de ellas aborda emociones que permiten a los sujetos la capacidad de dar respuestas de calidad o no frente a las exigencias.

En su obra reconoce dos componentes dentro de la competitividad emocional: “la competitividad como capacidad de respuesta de una organización frente a las demandas

del contexto donde lo emocional define la creatividad y la diversidad de respuestas frente a las exigencias de adaptación” (Manucci, 2016, p. 17).

Marcelo Manucci un referente de la comunicación organizacional en la actualidad. Enlaza la comunicación con aspectos relativos a la competitividad, el comportamiento y los grupos sociales.

### **3.9 Otros aportes**

#### **3.9.1 Antonio Lucas Marín**

Tiene una licenciatura en ciencias de la información y un doctorado en ciencias económicas. Ha dedicado su vida mayoritariamente a la docencia y la realización de investigaciones sobre la comunicación, la sociología y las organizaciones sociales.

En el año 1997, menciona que las organizaciones son propias de la sociedad moderna. Por eso se la nombra como “sociedad de las organizaciones”. En la acción social, los que se llevan el crédito actualmente son los diversos colectivos que existen, ya no están los actores individuales que trabajaban solos por alcanzar un fin.

Las organizaciones tienen sus propios deberes y derechos. La coordinación es clave para que las organizaciones mantengan la unidad y alcancen resultados y la comunicación es el camino para lograr esa coordinación. Mediante la persuasión se logra que la gente coopere para alcanzar los objetivos y fines propuestos y esa persuasión se obtiene con la comunicación.

### **3.9.2 José Ignacio Bel Mallén**

Experto en comunicación corporativa. Ha desempeñado cargos como asesor y conferencista, y como docente y director de comunicación en varias instituciones.

José Ignacio Bel Mallén, coordinador del libro “Comunicar para crear valor” publicado en el año 2004, destaca a la comunicación dentro de las instituciones. Es casi impensable que dentro de la institución no exista comunicación porque los sujetos que forman parte de la institución son hombres y los hombres por naturaleza son seres de convivencia y diálogo.

### **3.9.3 Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli y Natalia Hopkins**

Licenciada en relaciones públicas y magíster en educación y comunicación. Alejandra Brandolini, ha brindado servicios de consultoría en estrategias comunicacionales, también se ha desempeñado como docente y responsable de comunicación de instituciones públicas y privadas.

Martín González Frígoli, licenciado y doctor en comunicación social. Ha sido colaborador y partícipe de varias publicaciones acerca de comunicación interna.

En el libro Comunicación interna, los autores abordan la comunicación interna y los roles que ésta cumple. La comunicación interna “es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, armonioso y participativo” (Brandolini, González y Hopkins, 2009, p. 25). Su principal acción es el lograr que el personal encamine su trabajo conforme a los objetivos planteados por la institución y así mejorar la productividad.

También busca fortalecer los vínculos existentes en el clima organizacional y propiciar el trabajo en equipo.

Existen diferentes canales de comunicación dentro de la comunicación interna, esto dependerá de la estrategia de comunicación que posee la institución o que a su vez quiera poner en marcha. El plan de comunicación ayuda a eliminar los malos entendidos y posibles rumores que podrían existir y además contribuye a que mediante la comunicación interna se llenen todos los vacíos comunicacionales.

#### **4. Conclusiones**

En el estado del arte constan los principales aportes acerca de la comunicación organizacional de los autores iberoamericanos trabajados. Así como también una breve biografía, y una conclusión.

Se realizó una matriz del estado del arte donde se sistematizó la información teórica obtenida y posteriormente se redactó a manera de estado del arte.

La comunicación organizacional es un fenómeno teórico-práctico que engloba varias especialidades aparte de sí misma. La comunicación estratégica, comunicación para el desarrollo y cambio social, comunicación popular, comunicación y planificación; cada una se enlaza de diferente manera con la comunicación organizacional y dependiendo de su rol, pueden ser eficientes al momento de direccionar la organización.

En el estado del arte se logró identificar varios conceptos con los que los autores trabajan la comunicación organizacional. La macroorganización, el social marketing, el DirCom, la sociedad de las organizaciones, etc.

El campo de la comunicación organizacional es amplio, no basta únicamente revisar cierto número de autores para poder acaparar toda la información que hay y que aún continúa surgiendo. Por eso, este trabajo es una antesala para la realización de futuras investigaciones, que concentren su atención en la teoría, en la génesis de la comunicación organizacional y en su desarrollo dentro de las organizaciones.

Si bien las organizaciones continúan manteniendo su estructura piramidal y jerárquica de poder, ahora la comunicación es un medio para entrelazar cada uno de los componentes y recursos humanos que la componen. La comunicación organizacional dedica esfuerzos

por proyectar una cultura de la organización donde los elementos identitarios internos (misión, visión y valores) construyan la reputación social organizacional con el público interno.

## 5. Referencias

- Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional Interna: Proceso, Disciplina y Técnica*. España: Gesbiblo, S.L.
- Barrantes Echavarría, R. (1999). *Investigación: un camino al conocimiento, un enfoque cualitativo y cuantitativo*. San José: EUNED.
- Bel Mallén, J. (2004). *Comunicar para crear valor*. Pamplona: Ediciones Universidad de Navarra.
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires: La Crujía.
- Chiriboga, S. (2011). *Estado de la comunicación organizacional en el Distrito Metropolitano de Quito*. Quito: Mariscal.
- Contreras Baspineiro, A. (2006). Planificación Estratégica de la Comunicación. En CIESPAL, *Comunicación estratégica para las organizaciones* (págs. 11-23). Quito: Quipus.
- Contreras Baspineiro, A. (2016). *La palabra que camina*. Quito: Imprefepp.
- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolucion de los servicios*. Madrid: Ediciones Ciencias Sociales.
- Costa, J. (2001). El Director de Comunicación. La nueva figura central en la empresa del siglo XXI. En *Dirección de Comunicación empresarial e institucional* (págs. 47-66). Barcelona: Gestión 2000.

- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- Costa, J. (2010). *El ADN del DirCom*. Barcelona: Costa Punto Com Editor.
- Costa, J. (2012). *El DirCom hoy*. Barcelona: Costa Punto COM.
- Díaz Bordenave, J. (1981). Democratización de la comunicación : teoría y práctica. *Chasqui*, 9.
- Díaz Bordenave, J. (1992). La campaña como intervención social. *Chasqui*, 66-69.
- Díaz Bordenave, J., & Pereira, A. (1986). *Estrategias de enseñanza - aprendizaje. Orientaciones didácticas para la docencia universitaria*. San José: IICA.
- Fernández Collado , C., Hernández Sampieri, R., & Ocampo Jaramillo, E. (2007). *Marketing político e imagen de gobierno en funciones*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Fernández Collado, C., & Galguera, L. (2009). *Teorías de la comunicación*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Gumucio Dagron, A. (2004). El cuarto mosquetero: la comunicación para el cambio social. *Redalyc*, 2-23.
- Gumucio Dagron, A. (2004). Las cinco condiciones esenciales para las TICs en el desarrollo. En FAO, *Secreto a voces. Radio, NTICs e interactividad* (págs. 23-41). Roma: Bruce Girard.
- Gumucio Dagron, A. (16 de junio de 2006). *Tiempo de milagros: tres retos de la comunicación para el cambio social*. Obtenido de Fesmedia Latin America: <https://www.fesmedia-latin->

america.org/fileadmin/user\_upload/pdf/publicaciones/documentos/2006\_Tiempo  
\_de\_milagros\_Tres\_retos\_de\_la\_comunicacion\_para\_el\_cambio\_social.pdf

Gumucio Dagron, A. (2012). El derecho a la comunicación: articulador de los derechos humanos. *Razón y palabra*, 31.

Londoño Palacio, O., Maldonado Granados, L., & Calderón Villafañez, L. (2014). *Guía para construir estados del arte*. Bogotá.

Manucci, M. (2016). *Competitividad emocional*. Argentina: Ediciones B Argentina.

Marín, A. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.

Marín, A. L., Galera, C. G., & Román, J. A. (1999). *Sociología de la comunicación*. Madrid: Editorial Trotta.

Martini, N. (27 de Julio de 2006). *Un nuevo enfoque de trabajo llega a las pymes*. Obtenido de Comunicación y branding. Teorías y experiencias de Natalia Martini.: <http://nataliamartini.blogspot.com/2006/07/un-nuevo-enfoque-de-trabajo-llegas.html>

Martini, N. (20 de Septiembre de 2006). *Weblogs, adiós al monólogo corporativo*. Obtenido de Comunicación y branding. Teorías y experiencias de Natalia Martini.: <http://nataliamartini.blogspot.com/2006/09/weblogs-adios-al-monologo-corporativo.html>

Matus , C. (1970). El desarrollo del interior de América Latina: ¿tesis fantástica o interrogante fundamental? En *Dos polémicas sobre el desarrollo de América Latina* (págs. 3-15). Santiago de Chile: Editorial Universitaria.

Matus, C. (1972). *Estrategia y plan*. Madrid: Siglo veintiuno editores.

Matus, C. (1998). *Adiós Señor Presidente*. Santiago : LOM Ediciones .

Matus, C. (2007). *MAPP Método Altadir de Planificación Popular*. Buenos Aires: Lugar Editorial.

## Anexos

### Anexo 1: Matriz del estado del arte

#### 1. Juan Díaz Bordenave

<b>Autor</b>	Juan Díaz Bordenave
<b>Título de la obra</b>	Comunicación y educación para el desarrollo. Universidad en movimiento: debates y memorias del X Congreso Iberoamericano de Extensión Universitaria, pp. 177-181.
<b>Año de publicación</b>	2011
<b>Citas (cuántas veces ha sido citado el documento)</b>	13
<b>Base de datos de origen</b>	Libro
<b>Temática que analiza</b>	Comunicación para el desarrollo
<b>Objetivo del estudio</b>	La implementación de la carrera de Comunicación para el Desarrollo en las Universidades de Paraguay.
<b>Categoría de análisis presente</b>	Cambio social Educación superior
<b>Enfoque del estudio</b>	Cualitativo
<b>Perspectiva y enfoque teórico</b>	Interpretativo
<b>Pueblo, país o región</b>	Paraguay

<b>Principales aportes</b>	<p>El comunicador institucional busca fortalecer la imagen de su institución para que la institución reciba apoyo político y financiero.</p> <p>La comunicación para el desarrollo tiene que saber unir la comunicación con la capacitación.</p> <p>El estudiante que no incorpora a su formación valores, actitudes, comportamientos y principios morales, a veces se puede formar como un profesional incompleto.</p>
----------------------------	---

<b>Autor</b>	Juan Díaz Bordenave
<b>Título de la obra</b>	Estrategias de enseñanza-aprendizaje: orientaciones didácticas para la docencia universitaria.
<b>Año de publicación</b>	1986
<b>Citas (cuántas veces ha sido citado el documento)</b>	186
<b>Base de datos de origen</b>	Libro
<b>Temática que analiza</b>	Comunicación
<b>Objetivo del estudio</b>	Entender la comunicación para utilizarla como herramienta en la educación.

<b>Categoría de análisis presente</b>	Métodos pedagógicos Educación superior
<b>Enfoque del estudio</b>	Cualitativo
<b>Perspectiva y enfoque teórico</b>	Interpretativo
<b>Pueblo, país o región</b>	Paraguay
<b>Principales aportes</b>	<p>El acto de comunicar, en general, es desencadenado por un objeto, presente o ausente, y ocurre en una situación determinada; o sea, las personas se comunican con respecto a alguna cosa y lo hacen en el contexto de una determinada situación.</p> <p>En el acto de comunicar, las personas que participan en el proceso lo hacen con cierta intención u objetivo. Recurren de manera inmediata a su repertorio de ideas y experiencias, y escogen aquellas que sirven a su intención u objetivo. Luego recurren a su repertorio de signos o códigos, para representar con éstos ideas.</p> <p>Los estudios demuestran que la comunicación se facilita cuando el mensaje es estructurado de</p>

	tal modo que el receptor perciba cuál es su genuina estructura; o sea, la relación que existe entre los diversos conocimientos aislados.
--	--

<b>Autor</b>	Juan Díaz Bordenave
<b>Título de la obra</b>	Democratización de la comunicación: teoría y práctica. (Colección cuadernos de Chasqui; no. 18).
<b>Año de publicación</b>	1995
<b>Revista</b>	Chasqui
<b>Citas (cuántas veces ha sido citado el documento)</b>	9
<b>Base de datos de origen</b>	Revista
<b>Temática que analiza</b>	Comunicación
<b>Objetivo del estudio</b>	Visibilizar los aspectos negativos que no permiten la democratización de la comunicación.
<b>Categoría de análisis presente</b>	Democracia Comunicación participativa
<b>Enfoque del estudio</b>	Cualitativo
<b>Perspectiva y enfoque teórico</b>	Interpretativo
<b>Pueblo, país o región</b>	Paraguay

<p><b>Principales aportes</b></p>	<p>Para que el individuo, es decir, todos los individuos, sea un elemento activo y no un simple objeto de la comunicación, debe la sociedad considerar a todos los hombres de igual valor, independientemente de su raza, color, religión, sexo, cultura y status socio-económico.</p> <p>Por otra parte, debido a la estructura social desequilibrada, el acceso democrático a la comunicación parece encontrar obstáculos en los propios individuos.</p> <p>El problema básico de la democratización de la comunicación consiste en la ausencia de una democracia participativa genuina en nuestra sociedad y en la presencia de poderosas fuerzas nacionales e internacionales contrarias a la modificación de la actual estructura del poder y de privilegios.</p>
-----------------------------------	--

<p><b>Autor</b></p>	<p>Juan Díaz Bordenave</p>
<p><b>Título de la obra</b></p>	<p>La campaña como intervención social.</p>

<b>Año de publicación</b>	1992
<b>Revista</b>	Chasqui
<b>Citas (cuántas veces ha sido citado el documento)</b>	8
<b>Base de datos de origen</b>	Revista
<b>Temática que analiza</b>	Comunicación Publicidad
<b>Objetivo del estudio</b>	La campaña como método de persuasión y el poder de la comunicación en la transmisión de mensajes.
<b>Categoría de análisis presente</b>	Comunicación Marketing
<b>Enfoque del estudio</b>	Cualitativo
<b>Perspectiva y enfoque teórico</b>	Interpretativo
<b>Pueblo, país o región</b>	Paraguay
<b>Principales aportes</b>	Una campaña es un método complejo de intervención social y la penetración de sus efectos se efectúa también a través de eventos de todos los tipos: reuniones, concursos, mítines, contactos personales con líderes.  El conocimiento profundo del mundo del receptor es cosa antigua para las empresas

	publicitarias y es precisamente lo que distingue al social marketing de las campañas tradicionales.
--	---

## 2. Joan Costa

<b>Autor</b>	Joan Costa
<b>Título de la obra</b>	Imagen corporativa en el siglo XXI.
<b>Año de publicación</b>	2001
<b>Citas (cuántas veces ha sido citado el documento)</b>	22
<b>Base de datos de origen</b>	Libro
<b>Temática que analiza</b>	Comunicación organizacional Imagen corporativa Publicidad Relaciones públicas
<b>Objetivo del estudio</b>	La importancia de la construcción de la imagen e identidad corporativa para la institución, organización, fundación, etc.
<b>Categoría de análisis presente</b>	Identidad corporativa Comunicación corporativa
<b>Enfoque del estudio</b>	Cualitativo
<b>Perspectiva y enfoque teórico</b>	Interpretativo
<b>Pueblo, país o región</b>	España

<p><b>Principales aportes</b></p>	<p>Empresa, puede ser, por tanto, una institución, una fundación, una industria, una entidad comercial, de servicios, una organización sin ánimo de lucro, una administración pública o un gobierno.</p> <p>Se llama también “empresa” a una causa noble, una acción ardua y dificultosa que valerosamente se emprende.</p> <p>El campo semántico de “empresa” está marcado de inmediato por el acto de emprender, la acción primera del emprendedor por la cual nace la empresa como producto de lo que se ha emprendido.</p> <p>Implícitamente, “empresa” es un organismo, organismo vivo, organismo social, organización de los órganos que lo constituyen.</p> <p>Este aspecto liga la empresa con la idea de sistema.</p>
-----------------------------------	--

<p><b>Autor</b></p>	<p>Joan Costa</p>
---------------------	-------------------

<b>Título de la obra</b>	El DIRCOM hoy: dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía.
<b>Año de publicación</b>	2011
<b>Citas (cuántas veces ha sido citado el documento)</b>	242
<b>Base de datos de origen</b>	Libro
<b>Temática que analiza</b>	Comunicación Política de comunicación Administración de la comunicación
<b>Objetivo del estudio</b>	Entender la función que cumple el director de Comunicación y sus responsabilidades.
<b>Categoría de análisis presente</b>	DIRCOM
<b>Enfoque del estudio</b>	Cualitativo
<b>Perspectiva y enfoque teórico</b>	Interpretativo
<b>Pueblo, país o región</b>	España
<b>Principales aportes</b>	En los inicios de los años 90, la filosofía y la figura del DirCom tomaron forma y estructura por la fuerza de dos corrientes que penetraban por primera vez en las empresas: la ciencia de la Comunicación, una rama de las ciencias sociales y humanas, y la tecnología de la Información, procedente de la ingeniería y las matemáticas.

	<p>Las organizaciones necesitan generar, atraer y retener talento para abordar el escenario de la crisis y liderar su superación.</p> <p>La personalidad del DirCom, su formación específica, su visión holística y habilidades relacionadas trazan su perfil humano y profesional.</p> <p>Estas condiciones se conjugan en la práctica con sus funciones y responsabilidades más generales: la planificación estratégica y táctica, la gestión de los valores intangibles, de los nexos emocionales, de la imagen pública y la reputación institucional.</p>
--	---

<b>Autor</b>	Joan Costa
<b>Título de la obra</b>	El Director de Comunicación: la nueva figura central en la empresa del siglo XXI.
<b>Año de publicación</b>	2001
<b>Citas (cuántas veces ha sido citado el documento)</b>	20

<b>Base de datos de origen</b>	Libro
<b>Temática que analiza</b>	Administración de empresas Comunicación organizacional
<b>Objetivo del estudio</b>	El perfil del DirCom y la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones.
<b>Categoría de análisis presente</b>	DirCom Comunicación corporativa
<b>Enfoque del estudio</b>	Cualitativo
<b>Perspectiva y enfoque teórico</b>	Interpretativo
<b>Pueblo, país o región</b>	España
<b>Principales aportes</b>	<p>Como no existían herramientas técnicas específicas para tratar la diversidad de los nuevos problemas y situaciones en las empresas, por lo menos se disponía de una palabra, una idea, que podría, aparentemente, superarlas con éxito. Era la palabra “comunicación” que se filtraba como el nuevo antídoto.</p> <p>La especificidad de la comunicación integral o corporativa se caracteriza por cinco condiciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El triángulo de la comunicación.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación es transversal.</li> <li>• El nuevo vocabulario de la gestión.</li> <li>• La gestión global: de la cima de la pirámide a la organización en red.</li> <li>• El director de la comunicación.</li> </ul>
--	---

<b>Autor</b>	Joan Costa
<b>Título de la obra</b>	El ADN del DirCom: origen, necesidad, expansión y futuro de la dirección de comunicación.
<b>Año de publicación</b>	2010
<b>Citas (cuántas veces ha sido citado el documento)</b>	31
<b>Base de datos de origen</b>	Libro
<b>Temática que analiza</b>	Comunicación Política de comunicación Administración de la comunicación
<b>Objetivo del estudio</b>	El origen del término de DirCom y su proceso de evolución dentro la organización.
<b>Categoría de análisis presente</b>	DirCom Organización
<b>Enfoque del estudio</b>	Cualitativo
<b>Perspectiva y enfoque teórico</b>	Interpretativo

<b>Pueblo, país o región</b>	España
<b>Principales aportes</b>	<p data-bbox="821 264 1427 663">La década de los 80 a los 90 fue decisiva. Se publicó abundantemente sobre comunicación y empezaba a interesar la figura del DirCom, acrónimo que llegaba a España desde Francia y que se asociaba a la integración de las comunicaciones.</p> <p data-bbox="821 779 1427 1251">El DirCom es el resultado de un proceso que surge en las empresas europeas a partir de nuevas necesidades propias que van de la mejora de la producción y la calidad a la optimización de la competitividad, y de las relaciones laborales a la construcción de la imagen pública y la reputación.</p> <p data-bbox="821 1367 1427 1755">El DirCom es, pues, la asunción desde el management de una filosofía holística, un pensamiento estratégico global y una actitud ética a favor de la mayor eficacia de la organización, y de su utilidad y reconocimiento social.</p>

### 3. Natalia Martini

<b>Autora</b>	Natalia Martini
<b>Título de la obra</b>	Weblogs, adiós al monólogo corporativo.
<b>Año de publicación</b>	2006
<b>Citas (cuántas veces ha sido citado el documento)</b>	2
<b>Base de datos de origen</b>	Blog personal
<b>Temática que analiza</b>	Comunicación corporativa Relaciones públicas
<b>Objetivo del estudio</b>	La importancia de los weblogs corporativos, como herramienta de participación e interacción bidireccional.
<b>Categoría de análisis presente</b>	Comunicación corporativa Relaciones publicas Weblogs
<b>Enfoque del estudio</b>	Cualitativo
<b>Perspectiva y enfoque teórico</b>	Interpretativo
<b>Pueblo, país o región</b>	Argentina
<b>Principales aportes</b>	Hay que estar conscientes, que cada día las audiencias se vuelven más participativas, este fenómeno transforma también el estilo de comunicación de las empresas que necesariamente tendrán que crear nuevos

	<p>espacios que contemplen las necesidades de interacción y junto con esa necesidad incorporen la voz del otro como un elemento esencial en el proceso comunicacional. En cuanto a comunicación corporativa esto es revelador y significativo porque transformará el monologo de las empresas en un diálogo a partir del cual los distintos públicos pueden expresarse y ser escuchados.</p> <p>Un weblog es sinónimo de comunicación abierta, transparente y en dos direcciones, por eso las empresas que implementen un weblog necesitarán de cierto grado de apertura para aceptar los distintos puntos de vista de los que puede verse nutrido su weblog y a partir de los cuales podrán obtener el feedback que necesitan para desarrollar mejor el negocio.</p>
--	---

<b>Autora</b>	Natalia Martini
<b>Título de la obra</b>	Un nuevo enfoque de trabajo llega a las pymes.
<b>Año de publicación</b>	2006

<b>Citas (cuántas veces ha sido citado el documento)</b>	6
<b>Base de datos de origen</b>	Blog personal
<b>Temática que analiza</b>	Comunicación corporativa Imagen corporativa Relaciones públicas
<b>Objetivo del estudio</b>	Potencializar la identidad corporativa y el sentimiento de pertenencia de los miembros de la organización con programas de fortalecimiento institucional vinculados con el uso de tecnologías de información y comunicación.
<b>Categoría de análisis presente</b>	Identidad corporativa Comunicación corporativa
<b>Enfoque del estudio</b>	Cualitativo
<b>Perspectiva y enfoque teórico</b>	Interpretativo
<b>Pueblo, país o región</b>	Argentina
<b>Principales aportes</b>	Es muy importante, que las gerencias alienten a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus experiencias dentro de la institución porque un negocio es exitoso siempre y cuando esté construido por grupos de individuos comprometidos con la organización

	<p>y que estén dispuestos a proporcionar su potencial para el logro de los objetivos propuestos.</p> <p>A diferencia de cualquier programa de capacitación los programas de fortalecimiento institucional fomentan el sentido de pertenencia de los colaboradores.</p>
--	--

#### 4. Carlos Matus Romo

<b>Autor</b>	Carlos Matus Romo
<b>Título de la obra</b>	Estrategia y plan.
<b>Año de publicación</b>	1972
<b>Citas (cuántas veces ha sido citado el documento)</b>	268
<b>Base de datos de origen</b>	Libro
<b>Temática que analiza</b>	Planificación
<b>Objetivo del estudio</b>	La planificación como instrumento sistémico y permanente dentro de las organizaciones.
<b>Categoría de análisis presente</b>	Planificación Administración
<b>Enfoque del estudio</b>	Cualitativo
<b>Perspectiva y enfoque teórico</b>	Interpretativo

<b>Pueblo, país o región</b>	Chile
<b>Principales aportes</b>	<p>El proceso de planificar exigía una formalización institucional como sistema y debía regularse e integrarse dentro de las prácticas administrativas, a fin de obtener continuidad y permanencia. Por ello se asignó un lugar dentro del aparato estatal a los equipos encargados de la planificación global, de la sectorial y de proyectos, de manera que su funcionamiento pudiese ser institucionalizado.</p> <p>Para cumplir sus propósitos, la organización para el planeamiento se concibió en forma piramidal, comenzando por un consejo del más alto nivel, dirigido –cuando ello fuese posible - por el jefe del gobierno, continuando por una secretaría u oficina central de planificación vinculada a las oficinas sectoriales en los ministerios o subsectoriales en las entidades descentralizadas. Simultáneamente, la organización debía llegar hasta las regiones relacionando al gobierno central con las</p>

	corporaciones regionales, con los gobiernos estatales e incluso con los municipios.
--	---

<b>Autor</b>	Carlos Matus Romo
<b>Título de la obra</b>	Dos polémicas sobre el desarrollo de América Latina.
<b>Año de publicación</b>	1970
<b>Citas (cuántas veces ha sido citado el documento)</b>	23
<b>Base de datos de origen</b>	Libro
<b>Temática que analiza</b>	Política económica Desarrollo económico
<b>Objetivo del estudio</b>	Estrategias orientadas al desarrollo de Latinoamérica.
<b>Categoría de análisis presente</b>	Política
<b>Enfoque del estudio</b>	Cualitativo
<b>Perspectiva y enfoque teórico</b>	Interpretativo
<b>Pueblo, país o región</b>	Chile
<b>Principales aportes</b>	Un sistema implica un conjunto de estructuras vinculadas entre sí por ciertas reglas o principios explícitos de combinación que

	<p>conducen a una interacción y funcionalidad entre ellas.</p> <p>Las empresas extranjeras dominan cada vez más las “islas de modernidad” latinoamericanas, lo cual a su vez crea explicables formas de solidaridad y organización entre ellas. Más aun, nadie puede desconocer que se discuten hoy en América Latina formas comunes para enfrentar el peligro potencial de la organización de los marginados. El hecho de que los grupos marginales participen de los sentimientos de nacionalidad y se refieran a ella en un sentido muy singular, nos parece del todo natural; lo que se afirma es exactamente lo contrario: el debilitamiento de “lo nacional” en las “islas de modernidad”.</p>
--	--

<b>Autor</b>	Carlos Matus Romo
<b>Título de la obra</b>	La gobernabilidad de un sistema social.
<b>Año de publicación</b>	1987

<b>Citas (cuántas veces ha sido citado el documento)</b>	585
<b>Base de datos de origen</b>	Libro
<b>Temática que analiza</b>	Gobernabilidad
<b>Objetivo del estudio</b>	El gobernar como medio para resolver problemas y crear soluciones.
<b>Categoría de análisis presente</b>	Administración Gobernabilidad
<b>Enfoque del estudio</b>	Cualitativo
<b>Perspectiva y enfoque teórico</b>	Interpretativo
<b>Pueblo, país o región</b>	Chile
<b>Principales aportes</b>	<p>En el sistema social se vive una práctica donde las posibilidades no existen, sino se crean por nosotros o por otros y, por consiguiente, no son simplemente enumerarles ni se puede decidir por ellas con criterios unirracionales.</p> <p>El tiempo no transforma los problemas en datos de la realidad ni los convierte en norma aceptable. Los problemas que tienen cien años son problemas viejos y no realidades nuevas que debemos aceptar. Gobernar no es administrar las cosas, es resolver problemas.</p>

<b>Autor</b>	Carlos Matus Romo
<b>Título de la obra</b>	Adiós Señor Presidente.
<b>Año de publicación</b>	1998
<b>Citas (cuántas veces ha sido citado el documento)</b>	186
<b>Base de datos de origen</b>	Libro
<b>Temática que analiza</b>	Política
<b>Objetivo del estudio</b>	La estructura, prácticas y formas de la organización.
<b>Categoría de análisis presente</b>	Organizaciones Política Gestión pública
<b>Enfoque del estudio</b>	Cualitativo
<b>Perspectiva y enfoque teórico</b>	Interpretativo
<b>Pueblo, país o región</b>	Chile
<b>Principales aportes</b>	Una organización se realiza en sus prácticas de trabajo y se justifica por los resultados de ellas.  La calidad de la gestión pública guarda una relación directa con las prácticas de trabajo arraigadas en la organización.

	<p>Lo relevante de una organización es la propiedad, eficiencia y eficacia de sus procedimientos de trabajo, porque ellos definen la cantidad y calidad de su producción y los resultados de la misma sobre los problemas con los cuales está comprometida y ha asumido misiones específicas.</p> <p>Las formas organizativas (leyes, reglas, normas, organigramas, manuales, etc.) constituyen la base estructural que condiciona las prácticas de trabajo.</p> <p>Las estructuras mentales o la cultura organizativa definen las prácticas de trabajo. El individuo, en una organización, hace sus prácticas de trabajo solo muy débilmente condicionado por las formas organizativas y muy fuertemente condicionados por la cultura institucional.</p>
--	---

<b>Autor</b>	Carlos Matus Romo
--------------	-------------------

<b>Título de la obra</b>	MAPP. Método Altadir de Planificación Popular.
<b>Año de publicación</b>	2007
<b>Citas (cuántas veces ha sido citado el documento)</b>	31
<b>Base de datos de origen</b>	Libro
<b>Temática que analiza</b>	Planificación
<b>Objetivo del estudio</b>	El MAPP como instrumento gestor del cambio social y desarrollo.
<b>Categoría de análisis presente</b>	Planificación Sistema organizativo
<b>Enfoque del estudio</b>	Cualitativo
<b>Perspectiva y enfoque teórico</b>	Interpretativo
<b>Pueblo, país o región</b>	Chile
<b>Principales aportes</b>	<p>Para conformar un sistema de planificación pública se requiere combinar varios métodos, según sea la jerarquía y complejidad de los problemas abordados en los distintos niveles del sistema organizativo.</p> <p>No es adecuado ni práctico que todo el sistema organizativo trabaje con un mismo método de planificación, cualquiera que éste sea. Por el</p>

	<p>contrario, es necesario adoptar diversos métodos.</p> <p>Propone que las organizaciones de base y la comunidad identifiquen y seleccionen los problemas que consideren más relevantes, los jerarquicen y definan maneras de enfrentados con los medios a su alcance.</p> <p>El MAPP es un método que respeta la visión que la población tiene de los problemas locales que la afectan y tiene plena aplicabilidad en sistemas altamente descentralizados.</p> <p>Es un método diseñado especialmente para procesar problemas de la naturaleza y complejidad propios del nivel local.</p>
--	---

## 5. Alfonso Gumucio

<b>Autor</b>	Alfonso Gumucio
<b>Título de la obra</b>	Las cinco condiciones esenciales para las TICs en el desarrollo.
<b>Año de publicación</b>	2008

<b>Citas (cuántas veces ha sido citado el documento)</b>	9
<b>Base de datos de origen</b>	Libro
<b>Temática que analiza</b>	Comunicación Cambio social TICs
<b>Objetivo del estudio</b>	Cinco condiciones para que las nuevas tecnologías de la información y comunicación sean un instrumento generador de cambio.
<b>Categoría de análisis presente</b>	TICs Desarrollo social
<b>Enfoque del estudio</b>	Cualitativo
<b>Perspectiva y enfoque teórico</b>	Interpretativo
<b>Pueblo, país o región</b>	Bolivia
<b>Principales aportes</b>	Se proclama que las nuevas TIC son la solución esperada desde hace mucho tiempo para los pobres del mundo.  El desarrollo de contenidos locales es la condición no negociable más importante para el uso de las nuevas TIC en los procesos de cambio social y en el progreso material de comunidades urbanas o rurales.

	<p>La cuarta condición no negociable e importante para los proyectos de TIC en el contexto del desarrollo y del cambio social es, entonces, la pertinencia de la lengua y de la cultura.</p>
--	--

<b>Autor</b>	Alfonso Gumucio
<b>Título de la obra</b>	El derecho a la comunicación: articulador de los derechos humanos.
<b>Año de publicación</b>	2012
<b>Citas (cuántas veces ha sido citado el documento)</b>	3
<b>Base de datos de origen</b>	Artículo académico
<b>Temática que analiza</b>	Comunicación Derechos humanos
<b>Objetivo del estudio</b>	La comunicación como derecho humano ineludible.
<b>Categoría de análisis presente</b>	Comunicación Derechos humanos Democracia participativa
<b>Enfoque del estudio</b>	Cualitativo
<b>Perspectiva y enfoque teórico</b>	Interpretativo
<b>Pueblo, país o región</b>	Bolivia

<p><b>Principales aportes</b></p>	<p>El derecho a la comunicación articula y engloba al conjunto de los otros derechos relativos, como son el acceso a la información, la libertad de opinión, la libertad de expresión, la libertad de difusión.</p> <p>Cada vez está más claro que la comunicación no es patrimonio de especialistas, de periodistas o de propietarios de medios, sino un derecho de todos y todas, que implica el acceso y la participación en procesos individuales y colectivos de construcción del conocimiento.</p> <p>La comunicación es un derecho humano fundamental, no circunscrito a la producción de información.</p> <p>La comunicación se practica en lo cotidiano, es el lugar de toda interacción y es la base de la conformación de todo tejido social, a través del ejercicio pleno de la democracia participativa.</p>
-----------------------------------	---

<p><b>Autor</b></p>	<p>Alfonso Gumucio</p>
---------------------	------------------------

<b>Título de la obra</b>	El cuarto mosquetero: la comunicación para el cambio social.
<b>Año de publicación</b>	2004
<b>Citas (cuántas veces ha sido citado el documento)</b>	195
<b>Base de datos de origen</b>	Artículo académico
<b>Temática que analiza</b>	Comunicación para el desarrollo
<b>Objetivo del estudio</b>	La participación social y el dialogo para conseguir una comunicación orientada al desarrollo y el cambio social.
<b>Categoría de análisis presente</b>	Comunicador social Cambio social
<b>Enfoque del estudio</b>	Cualitativo
<b>Perspectiva y enfoque teórico</b>	Interpretativo
<b>Pueblo, país o región</b>	Bolivia
<b>Principales aportes</b>	La comunicación para el desarrollo puede tomar ventaja del potencial de participación y organización comunitaria que representan las experiencias alternativas; sin embargo, su acción está limitada al norte por las rígidas estructuras de las organizaciones de cooperación, al sur por las burocracias gubernamentales, al oeste por las propias

	<p>falencias democráticas de las comunidades, y al este por la ausencia de una disciplina de comunicación para el cambio social en los centros de estudio.</p> <p>Los procesos de cambio social necesitan de un nuevo comunicador que facilite el diálogo intercultural. El perfil de este comunicador es una suma de conocimientos y experiencias que, por el momento, no se ofrecen en los programas de las universidades. La necesidad del nuevo comunicador existe, la demanda crece en las organizaciones de desarrollo y en las propias comunidades, pero no hay una oferta clara.</p>
--	--

<b>Autor</b>	Alfonso Gumucio
<b>Título de la obra</b>	Tiempo de milagros: tres retos de la comunicación para el cambio social.
<b>Año de publicación</b>	2006
<b>Citas (cuántas veces ha sido citado el documento)</b>	63
<b>Base de datos de origen</b>	Artículo académico

<b>Temática que analiza</b>	Comunicación Cambio social
<b>Objetivo del estudio</b>	Tres retos para que la comunicación se oriente al cambio social y sea generadora de participación y diálogo.
<b>Categoría de análisis presente</b>	Comunicación Cambio social Internet
<b>Enfoque del estudio</b>	Cualitativo
<b>Perspectiva y enfoque teórico</b>	Interpretativo
<b>Pueblo, país o región</b>	Bolivia
<b>Principales aportes</b>	<p>Cuando tengamos ese perfil especializado y jerarquizado, podremos negociar en mejores términos con las grandes instituciones de desarrollo que hoy ponen la comunicación al final de su lista de prioridades.</p> <p>Todos dicen que la comunicación y la participación son esenciales para el desarrollo sostenible, pero son muy pocos los que traducen ese discurso en hechos concretos.</p>

	Internet esconde más de lo que revela, y sería un tremendo error pensar que contiene una acumulación de conocimiento.
--	---

## 6. Carlos Fernández Collado

<b>Autor</b>	Carlos Fernández Collado
<b>Título de la obra</b>	Teorías de la comunicación.
<b>Año de publicación</b>	2009
<b>Citas (cuántas veces ha sido citado el documento)</b>	2
<b>Base de datos de origen</b>	Libro
<b>Temática que analiza</b>	Comunicación Comunicación organizacional
<b>Objetivo del estudio</b>	Explicación y análisis de las teorías que proponen varios autores de la comunicación organizacional y en grupos sociales.
<b>Categoría de análisis presente</b>	Comunicación organizacional
<b>Enfoque del estudio</b>	Cualitativo
<b>Perspectiva y enfoque teórico</b>	Interpretativo
<b>Pueblo, país o región</b>	México

<b>Principales aportes</b>	<p>La comunicación ocurre dentro de una estructura organizacional y se enmarca en una cultura organizacional.</p> <p>La cultura organizacional es un recurso estratégico cuyo valor reside en asegurar la existencia y la continuidad, así como el éxito de las empresas e instituciones.</p>
----------------------------	---

#### 7. Adalid Contreras Baspineiro

<b>Autor</b>	Adalid Contreras Baspineiro
<b>Título de la obra</b>	Comunicación estratégica para las organizaciones. Planificación estratégica de la comunicación, pp. 11-25.
<b>Año de publicación</b>	2006
<b>Citas (cuántas veces ha sido citado el documento)</b>	15
<b>Base de datos de origen</b>	Libro
<b>Temática que analiza</b>	Comunicación Planificación
<b>Objetivo del estudio</b>	La planificación estratégica de la comunicación y su impacto en la construcción de la identidad.

<b>Categoría de análisis presente</b>	Comunicación estratégica
<b>Enfoque del estudio</b>	Cualitativo
<b>Perspectiva y enfoque teórico</b>	Interpretativo
<b>Pueblo, país o región</b>	Bolivia
<b>Principales aportes</b>	<p>Entonces, la planificación de la comunicación desde las mediaciones implica también construir organizaciones comunicadoras, dialogantes y transparentes, superando la noción de las organizaciones eficientes.</p> <p>En estos tiempos, para empresas comerciales o no, y especialmente para empresas del Estado, el desafío más grande es demostrar su transparencia, funcionar con responsabilidad, rendir cuenta de sus actividades.</p>

<b>Autor</b>	Adalid Contreras Baspineiro
<b>Título de la obra</b>	Encuentros y desencuentros entre comunicación, desarrollo y sociedad. Memoria académica, pp. 277-295.
<b>Año de publicación</b>	1999
<b>Citas (cuántas veces ha sido citado el documento)</b>	14

<b>Base de datos de origen</b>	Libro
<b>Temática que analiza</b>	Comunicación Desarrollo Sociedad
<b>Objetivo del estudio</b>	La comunicación y el desarrollo social frente al cambio institucional.
<b>Categoría de análisis presente</b>	Comunicación y desarrollo Cambio social
<b>Enfoque del estudio</b>	Cualitativo
<b>Perspectiva y enfoque teórico</b>	Interpretativo
<b>Pueblo, país o región</b>	Bolivia
<b>Principales aportes</b>	La comunicación supone una voluntad de búsqueda de cambios concretos, tanto en la sociedad como en las instituciones y en los individuos.  La comunicación articulada al desarrollo se enriquece con los estudios de recepción y consumo cultural, diseñando un paradigma que valora las mediaciones y resignificaciones.

## 8. Marcelo Manucci

<b>Autor</b>	Marcelo Manucci
--------------	-----------------

<b>Título de la obra</b>	Competitividad emocional.
<b>Año de publicación</b>	2016
<b>Citas (cuántas veces ha sido citado el documento)</b>	10
<b>Base de datos de origen</b>	Libro
<b>Temática que analiza</b>	Competitividad
<b>Objetivo del estudio</b>	Claves para lograr que el factor emocional sea un plus dentro del desarrollo de las organizaciones.
<b>Categoría de análisis presente</b>	Competitividad Comunicación organizacional
<b>Enfoque del estudio</b>	Cualitativo
<b>Perspectiva y enfoque teórico</b>	Interpretativo
<b>Pueblo, país o región</b>	Argentina
<b>Principales aportes</b>	No hay competitividad sin emociones. Lo que puede haber en muchas organizaciones es desarrollo competitivo sin abordaje emocional de estas respuestas.  Las organizaciones, muchas veces, son las responsables de crear y mantener un contexto de mediocridad.

## Anexo 2: Fichas bibliográficas

### 1. Ficha bibliográfica de Juan Díaz Bordenave

<b>Ficha Bibliográfica</b>		
<b>Nombre:</b> Juan Díaz Bordenave	<b>Fecha de nacimiento:</b> 5 de febrero de 1926	<b>Lugar de nacimiento:</b> Encarnación, Paraguay
<b>Formación académica:</b> <p>Estudió agronomía en la Escuela Nacional de Agricultura de Casilda.</p> <p>En Estados Unidos cursó un master de periodismo agrícola en la Universidad de Wisconsin (1955).</p> <p>Se doctoró en comunicación en la Michigan State University (1966).</p> <p>Trabajó como especialista en comunicación agrícola en el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (1956-80).</p> <p>En 2002 retornó a Paraguay, donde fue nombrado rector de la Universidad Teko Arandú.</p> <p>Consultor internacional en comunicación y educación, está considerado uno de los padres del pensamiento latinoamericano de la comunicación.</p>		
<b>Principales publicaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estrategias de enseñanza-aprendizaje.</li><li>• Comunicación y sociedad.</li><li>• Participación y sociedad.</li><li>• Planificación y comunicación.</li><li>• Qué es la comunicación rural.</li><li>• Educación a distancia: fundamentos y métodos.</li><li>• Educación rural en el tercer mundo.</li><li>• Communication and rural development.</li></ul>		

**Abordaje teórico:**

Pensamiento crítico latinoamericano.

Comunicación para el desarrollo.

## 2. Ficha bibliográfica de Joan Costa

**Ficha Bibliográfica****Nombre:** Joan Costa**Fecha de nacimiento:** 1926**Lugar de nacimiento:** Badalona,  
España**Formación académica:**

Autodidacta.

**Principales publicaciones:**

- Imagen corporativa en el siglo XXI.
- El DIRCOM hoy: dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía.
- El ADN del DirCom: origen, necesidad, expansión y futuro de la dirección de comunicación.
- El Director de Comunicación: la nueva figura central en la empresa del siglo XXI.
- La identidad visual en las comunicaciones de la empresa.
- La Imagen de marca: un fenómeno social.
- Los 5 pilares del branding: anatomía de la marca.

**Abordaje teórico:**

Pensamiento crítico latinoamericano.

Comunicación organizacional.

Paradigma DIRCOM.

### 3. Ficha bibliográfica de Natalia Martini

<b>Ficha Bibliográfica</b>		
<b>Nombre:</b> Natalia Martini	<b>Fecha de nacimiento:</b> No disponible	<b>Lugar de nacimiento:</b> Argentina
<b>Formación académica:</b>  Licenciada en relaciones públicas e institucionales.  Diseñadora y programadora web.  Conferencista en temas de comunicación, relaciones públicas, medios digitales, etc.		
<b>Principales publicaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Weblogs, adiós al monólogo corporativo.</li><li>• Un nuevo enfoque de trabajo llega a las pymes.</li><li>• Relaciones públicas, hacer que lo invisible se revele.</li><li>• A las empresas las preferimos sociables.</li><li>• Humildad: el eslabón perdido de las relaciones públicas.</li></ul>		
<b>Abordaje teórico:</b>  Comunicación corporativa.  Marketing digital.  Tecnología digital.  Relaciones públicas.		

#### 4. Ficha bibliográfica de Carlos Matus Romo

<b>Ficha Bibliográfica</b>		
<b>Nombre:</b> Carlos Tulio Matus Romo	<b>Fecha de nacimiento:</b> 19 de noviembre de 1931	<b>Lugar de nacimiento:</b> Santiago de Chile, Chile
<b>Formación académica:</b>  En 1955 se gradúa como ingeniero comercial en la Universidad de Chile.  Especialista en alta dirección y planificación estratégica.  En 1970 es nombrado Presidente de la Compañía de Acero del Pacífico (CAP) de Chile.  Fue Presidente del Banco Central de Chile y asesor económico del Presidente de la Republica en 1973.  En 1975 se incorporó al CENDES (Centro de Estudios del Desarrollo, de la Universidad Central de Venezuela).  Desde 1982 trabajó como consultor de la Oficina Central de Coordinación y Planificación en Venezuela (CORDIPLAN).		
<b>Principales publicaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Estrategia y plan.</li><li>• MAPP: Método Altadir de Planificación.</li><li>• Teoría del juego social.</li><li>• Política, planificación y gobierno.</li><li>• Planificación de situaciones.</li><li>• Los tres cinturones del gobierno.</li></ul>		
<b>Abordaje teórico:</b>  Planificación estratégica.		

Gobernabilidad.

Método Altadir.

## 5. Ficha bibliográfica de Alfonso Gumucio

### Ficha Bibliográfica

**Nombre:** Alfonso Gumucio

**Fecha de nacimiento:** 31 de  
octubre de 1950

**Lugar de nacimiento:** La Paz, Bolivia

### Formación académica:

En 1970 estudió filosofía y letras en la Universidad Mayor de San Andrés en Bolivia.

Sus estudios de comunicación social los realizó en la Universidad de Vincennes en Francia en el 72, y un año más tarde en el mismo país, empieza sus estudios de fotografía y cine en el Instituto de Altos Estudios Cinematográficos.

En 1998 participó como consultor de proyectos de comunicación para el cambio social de la Fundación Rockefeller.

Desde 2004 hasta 2009 fue Director Ejecutivo del Consorcio de Comunicación para el Cambio Social.

Fue consultor internacional de organismos como la Unesco y la FAO.

### Principales publicaciones:

- Haciendo olas: historias de comunicación participativa para el cambio social.
- Políticas y legislación para la radio local en América Latina.
- Historia del cine en Bolivia.
- Adiós Señor Presidente.

### Abordaje teórico:

Comunicación para el desarrollo.

Comunicación popular.

## 6. Ficha bibliográfica de Carlos Fernández Collado

<b>Ficha Bibliográfica</b>		
<b>Nombre:</b> Carlos Fernández Collado	<b>Fecha de nacimiento:</b> 1953	<b>Lugar de nacimiento:</b> México Distrito Federal, México
<p><b>Formación académica:</b></p> <p>En 1976 consiguió su licenciatura en comunicación social en la Universidad Anáhuac.</p> <p>Obtuvo el diplomado en filosofía en la Universidad Panamericana.</p> <p>En la Universidad del Estado de Michigan obtuvo la maestría en comunicación y el doctorado en sociología.</p> <p>Laboró como docente en las universidades: Anáhuac, Iberoamericana, de Celaya, Michigan State University y en el Instituto Politécnico Nacional.</p> <p>Ex vicepresidente de educación de la Asociación Mexicana de Franquicias.</p> <p>Su trabajo como conferencista lo ha llevado a recorrer varios países del continente.</p>		
<p><b>Principales publicaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La televisión y el niño.</li> <li>• Marshall McLuhan, de la torre de marfil a la torre de control.</li> <li>• La comunicación en las organizaciones.</li> <li>• Teorías de la comunicación</li> <li>• Marketing político e imagen de gobierno en funciones.</li> </ul>		
<p><b>Abordaje teórico:</b></p> <p>Comunicación organizacional.</p> <p>Nuevas tecnologías de la información.</p>		

7. Ficha bibliográfica de Adalid Contreras Baspineiro

<b>Ficha Bibliográfica</b>		
<b>Nombre:</b> Adalid Contreras Baspineiro	<b>Fecha de nacimiento:</b> No disponible	<b>Lugar de nacimiento:</b> Bolivia.
<p><b>Formación académica:</b></p> <p>Sociólogo y comunicólogo.</p> <p>Fue Secretario General de la Comunidad Andina de Naciones (CAN).</p> <p>Dirigió la Plataforma Interamericana de Derechos Humanos.</p> <p>Fue Secretario Ejecutivo de la Organización Católica Latinoamericana y Caribeña de Comunicación.</p>		
<p><b>Principales publicaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La palabra que camina: comunicación popular para el vivir bien/buen vivir.</li> <li>• El límite es el infinito: relaciones entre integración y comunicación.</li> <li>• Imágenes e imaginarios.</li> <li>• Transiciones de la libertad de expresión al derecho a la comunicación.</li> </ul>		
<p><b>Abordaje teórico:</b></p> <p>Educación popular.</p> <p>Comunicación para el cambio social.</p> <p>Comunicación para el desarrollo.</p> <p>Comunicación para el Vivir Bien/Buen Vivir.</p>		

## 8. Ficha bibliográfica de Marcelo Manucci

<b>Ficha Bibliográfica</b>		
<b>Nombre:</b> Marcelo Manucci	<b>Fecha de nacimiento:</b> No disponible	<b>Lugar de nacimiento:</b> Argentina
<b>Formación académica:</b>  Psicólogo con doctorado en comunicación y un postgrado en marketing.  Ha realizado talleres y charlas sobre comunicación en varias universidades de Latinoamérica.  Ha desarrollado múltiples procesos estratégicos en su labor como consultor internacional.		
<b>Principales publicaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• La estrategia de los cuatro círculos.</li><li>• Impacto corporativo.</li><li>• Competitividad emocional.</li><li>• Comunicación corporativa estratégica.</li><li>• Mapas de la complejidad.</li></ul>		
<b>Abordaje teórico:</b>  Psicología del consumidor.  Comunicación y publicidad.  Comunicación organizacional		