

# TEMAS DE SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES

**Dr. Alejandro Noboa**  
**Mg. Fernando Alonso**

Salto, 2021



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

## **TEMAS DE SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES**

Grupo de Estudios de la Participación y la descentralización (GEPADE)

Universidad de la República

Cenur Litoral Norte

Rivera 1350. Salto. Uruguay

ISBN 978-9915-40-311-3

Publicación digital y gratuita

# ÍNDICE

## Temas de Sociología de las Organizaciones

Presentación: \_\_\_\_\_ 5

### PRIMERA PARTE

I. Bases teóricas de la sociología de las organizaciones \_\_\_\_\_ 8

II. Estudiar las imágenes de las organizaciones \_\_\_\_\_ 10

### SEGUNDA PARTE

III. Temas básicos de las organizaciones \_\_\_\_\_ 15

III.1 La estructura \_\_\_\_\_ 15

III.2 El clima y la cultura en las organizaciones \_\_\_\_\_ 17

III.2.1 El concepto de clima organizacional \_\_\_\_\_ 18

III.2.2 Diferencia entre clima y cultura organizacional \_\_\_\_\_ 21

III.2.3 Clima, calidad de vida en el trabajo y satisfacción laboral \_\_\_\_\_ 22

III.3 Cultura de las organizaciones \_\_\_\_\_ 26

III.3.1 Qué se entiende por "Cultura" \_\_\_\_\_ 26

III.3.2 Cultura organizacional y cultura nacional \_\_\_\_\_ 34

III.3.3 Comunicación, cultura, identidad e imagen en las organizaciones \_\_ 36

III.4 Liderazgo	42
III.4.1. Max Weber: el concepto de líder carismático	43
III.4.2. Liderazgo como negociación	44
III.4.3. Machiavelo: el control del poder	45
III.4.4. Michels: liderazgo en los partidos políticos	45
III.4.5. Liderazgo y construcción de una sociedad democrática	47
III.4.6. La gestión de las organizaciones públicas y la participación	50
III.4.7. Aprendizaje en equipo como base de la gestión	50
III.5 El entorno organizacional	52
IV. Bibliografía	54

## **En búsqueda de un modelo de comunicación organizacional estratégico para la sede Salto Udelar**

Presentación	59
Introducción	61

1. Fundamentaciones de un plan comunicacional estratégico	
Problema comunicacional y objeto de investigación_____	64

La sede Salto en busca del cambio social conversacional  
Tema y problema que nos ocupa  
Los alcances esperados  
El enfoque de algunos objetivos propuestos.

2. Abordajes al Problema Comunicacional _____	75
---	----

El devenir histórico comunicacional  
Problema comunicacional situado.  
El cambio como problema, un tema que interpela.

3. Diseño de estrategia comunicacional _____	87
--	----

La Investigación Enactiva en Comunicación como metodología participativa  
Reconocimiento de Marcas de Racionalidad Comunicacionales dominantes  
en la sede Salto de la Universidad de la República  
VTC - Versión Técnica Comunicacional Organizacional sede Salto Udelar  
Reconocimiento y jerarquización de Actores – Mapeo Comunicacional de  
Actores

4. Matrices socioculturales _____	102
-----------------------------------	-----

5. Apuntes finales, reflexiones _____	103
---------------------------------------	-----

6. Bibliografía _____	109
-----------------------	-----

## **Apéndice**

Trabajos destacados de estudiantes del Curso 2020 _____	115
---	-----



## **TEMAS DE SOCIOLOGÍA DE LAS ORGANIZACIONES**

Abordar el estudio de las organizaciones desde la sociología es un objetivo relevante dentro de la formación de los futuros Profesionales de las Ciencias Sociales. El desarrollo profesional de estos técnicos está ligada al nacimiento, y funcionamiento de grupos sociales institucionalizados o no. Los procesos de creación e institucionalización de grupos orientados al cumplimiento de determinados objetivos, la planificación de su crecimiento y consolidación hacen imprescindible el conocimiento teórico de los fundamentos de la sociología de las organizaciones.

Asimismo muchas veces el trabajo profesional pasa por la inserción en organizaciones complejas sean estas instituciones públicas como privadas, requiriendo tanto para una adecuada inserción como para un buen desempeño de las funciones contar con los conocimientos de la asignatura

En ocasiones hasta se hace necesario el manejo de las técnicas del diseño organizacional, a efectos de potenciar y orientar con éxito los emprendimientos sociales de base al que se adscriben muchas veces las tareas, por ejemplo, del Trabajador Social.

A lo largo de la historia siempre el hombre ha apelado sistemáticamente a la creación de organizaciones para resolver sus problemas, desde los más imprescindibles como la alimentación y la protección hasta aquellos que tienen que ver con el empleo del tiempo libre o lo atinente a las propias creencias religiosas. De todas formas la expansión que estas han tenido en los últimos años, especialmente desde la segunda mitad del siglo XIX con el advenimiento de la sociedad industrial, resulta considerable y las hace necesariamente objetivo de la ciencias sociales.

Tanto la aparición de la fábrica en lo privado como el crecimiento de las funciones estatales en el ámbito público convierten a las organizaciones en centro de la vida social de las personas. Se nace en una organización, se vive dentro de las organizaciones (trabajo, salud, educación, ocio, etc. etc) e incluso se muere acogido por una organización, las empresas fúnebres.

Sin duda la complejidad de los problemas de la sociedad actual con demandas urgentes y generalizadas tanto de bienes como de servicios, como también el continuo crecimiento de la población hacen imposible la solución de los mismos de forma individual, sino que ello exige el uniformizar rutinas productivas, financieras, comerciales, de transporte, de empleo de los recursos humanos, etc. que exigen una planificación previa y un diseño adecuado.

Cada organización es un constructo social en tanto conjunto de hábitos, expectativas recíprocas y conocimientos teóricos armonizados en una cultura. El papel cada vez más importante del clima organizacional como amortiguador de las relaciones entre estructura y conducta, describen un campo riquísimo para el estudio.

Ahora, bien cuando se habla de sociología de las organizaciones siempre está la tendencia de identificar a su objeto de estudio o con las industrias o con las empresas y en ellas se ha repartido la bibliografía sobre el tema.

No debemos caer en la tentación de identificar la sociología de las organizaciones con la gran difusión alcanzada por el taylorismo, ni identificarla con los estudios del management, sin duda que estamos ante una problemática mucho más rica y variada, y que además adquiere para la sociología un desafío concreto que es lograr una mirada propia al problema con independencia de las corrientes más aplicadas y más orientadas por las urgencias del ejercicio de la dirección.

En ese sentido nos afiliamos a la posición del Prof. José Ignacio Ruiz de Olabuénaga, quien logra construir una mirada específicamente sociológica sobre el tema recuperando tanto la mirada micro como el punto de vista macro.

Autores fundadores como Max Weber al abordar la burocracia, Michels al estudiar los partidos políticos, Goffman cuando analiza las instituciones totales, Crozier con sus estudios sobre las instituciones públicas, son ejemplos claros de que la sociología, aún en minoría, tiene algo para decir en este campo. Claro está esto es sin desmedro de considerar también aquellas corrientes más tradicionales de este campo de estudios, las cuales es posible identificar con diversas imágenes de la organización.

En cualquier caso, la existencia de organizaciones altamente desarrolladas es una de las características distintivas de la sociedad contemporánea, en la que su papel es facilitar la consecución de fines que superan las posibilidades individuales. Aparecen como actores en la vida social, con sus propios derechos y obligaciones. En este sentido las organizaciones son extensiones del hombre contemporáneo permitiéndole llegar donde individualmente es imposible, sin duda logra encauzar la acción social y la individual.

El cambio de sociedad moderna a sociedad de la información también implica un cambio en el sentido de la sociedad de las organizaciones, pues los hombres han aprendido de forma creciente a coordinarse para la realización de muchas tareas en un mundo cada vez más complejo e incierto.

La propuesta que aquí se presenta tiene dos partes bien diferenciadas: 1. Aspectos teóricos de la Sociología de las Organizaciones; y 2. Conceptos fundamentales de la Sociología de las Organizaciones.

# PRIMERA PARTE

## I. Bases teóricas de la sociología de las organizaciones

Max Weber y la fundación de la sociología de las organizaciones. Analiza el cambio desde sociedades tradicionales a sociedades modernas a partir de los cambios en la legitimidad del poder social. En las antiguas la fuente de autoridad se encuentra en la tradición y la religión, en las modernas es la razón y el contrato social la base del poder social. La lealtad a la tradición implica la lealtad al sujeto que ejerce el poder y no hay separación de las esferas morales, religiosas, culturales o políticas, sino que esa relación lo resume todo.

En cambio en las sociedades modernas el eje de las relaciones de dominación está dado por la separación de lo racional respecto de lo afectivo o emocional, existe un sistema de reglas que regulan las relaciones personales y estructuran los itinerarios de vida de las personas. Importa el reino de la ley y del acuerdo de voluntades expresados en el contrato y frente a un conflicto actúa otro poder independiente que es el judicial.

Sin duda Weber es el teórico más importante de la sociología de las organizaciones, su tesis central es que la tendencia más importante de la historia moderna es la burocratización inevitable de la sociedad, la sustitución de los incentivos de la propiedad por los incentivos de las organizaciones burocráticas, es decir al poder ya no se llega por la propiedad como se estructuró hasta el momento sino que se alcanza a través del desempeño en la organización.

Entiende por burocracia u organización el sistema en que la división del trabajo es sistemática y correctamente realizada, teniendo en cuenta los fines propuestos, se trata de una forma de racionalidad, consecuencia del incremento de la producción y de las necesidades sociales cada vez más complejas.

Esboza los principios organizativos de la burocracia:

1. organización consolidada por normas escritas,
2. división sistemática del trabajo: funcional e impersonal,
3. organización jerarquizada en su estructura en base a orden y subordinación,
4. con cargos reglados y normalizados técnicamente,
5. selección del personal en base a criterios universales,
6. con una separación estricta entre la propiedad de los medios de producción y la administración de los mismos,
7. profesionalización de sus miembros.

En ese sentido los burócratas profesionales son especialistas, asalariados, la función es su principal actividad, es designado por un superior jerárquico, su mandato es indefinido y su carrera está dentro de la organización. No es propietario de los medios de producción y se identifica con los objetivos de la misma.

Otros autores contemporáneos como Presthus y Jacoby desarrollan la tesis weberiana de la burocratización del mundo, en el primer caso afirmando que la construcción social de las organizaciones dan como producto la aceptación de la autoridad que desenvuelve un campo de socialización de los individuos sometidos y obedientes e incluso logra describir tipos de acomodación: arribistas, indiferentes y ambivalentes. Todos ellos creados y moldeados por la organización.

Sin duda esta forma de socialización de individuos alienados en su mayoría pone un interrogante en cuanto a los procesos democráticos y a la propia subsistencia de la democracia. La expansión de la burocracia aparece como una amenaza a la democracia.

Otra corriente diferente representan Goran Ahrne con el concepto de paisaje organizacional y Salvador Giner, estos autores se inclinan a pensar que la tendencia de expansión de las organizaciones en la sociedad, si bien es universalizante es también multivariada, y no convergente como sostenían los autores anteriormente mencionados.

La idea de corriente pluridimensional se opone a la idea de burocratización centralizada y unitaria de la sociedad. Lo que hay es un paisaje social en el que existen unidades organizadas cada vez más influyentes pero que sólo controlan una parte del caos y que además conviven con otras que también intentan ese control. Ahrne expresa la idea de constelación donde las relaciones de poder y de dependencia están ocultas, donde las fronteras son arbitrarias y continuamente cambiantes. El cambio social debe ser entendido primero de todo en sus entornos organizacionales y luego como efecto de la interacción de las organizaciones en las diversas constelaciones.

## II. Estudiar las imágenes de las organizaciones

Otra mirada interesante y que permite resumir las diferentes corrientes teóricas que dan luz al fenómeno de las organizaciones es la que propone Gareth Morgan en su libro sobre imágenes de la organización. Máquinas, organismos, cerebro, cultura, sistema político, cárceles psíquicas y el cambio.

Las organizaciones son **máquinas**: dos grandes desarrollos, el diseño de organizaciones burocráticas (Fayol) y la dirección científica del trabajo (Taylor).

Taylor crea los cinco principios de la dirección científica: separación del trabajo manual del intelectual, utilizar métodos científicos para determinar el modo más eficiente de realizar el trabajo, seleccionar a la mejor persona para realizar el trabajo, instruir al trabajador y controlar el rendimiento de los trabajadores. La construcción de los mecanicistas acentúa el factor de la producción en forma demasiado exclusiva, dejando de lado los aspectos más sociales de la organización, aspecto que se comenzará a tomar en cuenta a partir de los experimentos de Hawthorne.

Las organizaciones son **organismos** similares a los biológicos: quién da inicio a esta concepción es Elton Mayo con sus experimentos de Hawthorne, de alguna manera centra su atención en el descubrimiento de las necesidades organizacionales, concluyendo: a. sobre la importancia de las necesidades sociales en el mundo del trabajo, y b. identificando la existencia comprobada de una organización informal que opera en conjunto y simultáneo con la organización formal, con las consiguientes repercusiones en la producción. Adquieren importancia los asuntos de la motivación y en especial las relaciones entre individuos y grupos. Otros constructores de esta imagen son Maslow, Mc Gregor y Argiris.

Más adelante además de los aspectos organizativos propios de cada entidad se va a poner énfasis en los entornos que rodean y de alguna manera influyen sobre las organizaciones, intentando también tenerlos en cuenta a la hora de evaluar sus resultados. Entran aquí todas las aplicaciones de la teoría de sistemas abiertos (Von Bertalanffy), la teoría de la contingencia (Lawrence y Lorsh), dentro de esta gran corriente el desarrollo del concepto de adhocracia realizado por Mintzberg y por último la idea de organización excelente introducida por Peters y Waterman.

Las organizaciones son **cerebros**: no es la idea pensar a las organizaciones dirigidas por un cerebro, no es el caso, sino que por el contrario es concebirlas como un cerebro, en el sentido de su propiedad de que una de las partes resuelva la globalidad de las funciones de la organización, es decir el todo es posible reducirlo a una parte o viceversa. El principal corolario de esta idea para las organizaciones es el imperativo de aprender a aprender. Las organizaciones son sistemas de información, son sistemas de comunicación y sistema de toma de decisiones, los burócratas toman decisiones con referencia al marco normativo, los directivos estratégicos lo hacen con referencia a procesos formalizados o procesos ad hoc, es decir creados para la oportunidad. En ese sentido se encuentra dentro de esta imagen la teoría de la racionalidad limitada de March y Simon.

La idea de proceso de la información y de aprender a aprender tuvo su origen en la cibernética de Wiener donde se diseñan sistemas que son capaces de captar información, procesarla y ordenar su rumbo en el sentido que la información requiere.

Las organizaciones son **sistemas culturales**: Harold Garfinkel ha demostrado que los aspectos más rutinarios y aceptados de la sociedad son cumplidos y normas de convivencia, demuestra claramente en sus estudios que ocurre cuando trastocamos esas actitudes cotidianas y las alteramos. Sin duda cada organización tiene en su seno un conjunto de reglas implícitas que conforman su cultura organizacional, que gobiernan su vida cotidiana, la forma de relacionarse de entre sus miembros y muestran al entorno cuál es la forma de relacionarse con la organización. Es posible pensar que no haya una única cultura dentro de una organización sino que el espacio institucional puede estar poblado de diversas formas culturales. El tema de la cultura organizacional es de extraordinaria actualidad, sin duda merece profundizar en el mismo.

**Sistemas políticos:** las organizaciones como los gobiernos utilizan sistemas de régimen para crear y mantener el orden entre sus miembros, así es que según el régimen habrá organizaciones, autocráticas, burocráticas, tecnocráticas, cogestionadas, democráticas (representativa y directa). Sin duda el eje de esta imagen es como se ejerce o distribuye el poder dentro de la organización, cuales son sus fuentes, cuales son sus modalidades. etc.

La centralidad del poder en las organizaciones es fundacionalmente analizado por Michels y luego por Charles Perrow en su *Sociología de las organizaciones*.

**Michel Crozier.** a partir de sus investigaciones en la administración pública francesa desarrolla un verdadero tratado clásico de la sociología de las organizaciones y de cómo puede ser utilizado el análisis organizacional.

Tanto en el caso de la *Agence Comptable* de París como en el caso del *Monopolio Industrial*, aborda desde una perspectiva de sistemas entrar en profundidad en el mundo de las relaciones sociales de la organización, en especial las prácticas administrativas y comportamientos inherentes a la burocracia estatal francesa y al control social utilizado en su funcionamiento.

Identifica con claridad el significado del conflicto en las organizaciones en función de la rigidez de los roles que la propia organización impone a los individuos, el aislamiento en que se encuentran los diferentes estamentos y grupos dentro de la organización y en otro sentido la disonancia entre lo que ocurre en la realidad y las aspiraciones de los actores. Las organizaciones funcionan igual debido a su marco normativo que le otorga una cierta inercia, y sólo aparecen zonas de poder donde hay lagunas de la normativa habilitando alternativas de solución monopolizadas por algunos miembros dando lugar a la emergencia del poder.

Recogiendo la tradición weberiana de las organizaciones e incorporándole la perspectiva de sistemas Crozier logra insertarse entre los autores más importantes de la Sociología de las Organizaciones, y al que aquí consideramos un clásico.

Las organizaciones son **cárceles psíquicas**: las organizaciones y sus miembros pueden muchas veces llegar a quedar enredados en sus suposiciones o trampas cognoscitivas, falsas suposiciones, normas operativas incuestionadas y otras premisas que combinándose crean visiones que funcionan como verdaderas cárceles psíquicas que inhiben la acción transformadora. Los sujetos son prisioneros de su propia historia y de sus propias creencias. Foucault nos habla del paralelismo entre la organización formal y la rutinización y disciplinamiento estricto del cuerpo humano. Esta imagen vincula a la organización con el inconsciente, con la sexualidad, con la familia patriarcal, con la ansiedad y con la muerte y la inmortalidad.

Las organizaciones son **cambio permanente**: la idea es concebir a las organizaciones dentro de un proceso de cambio continuo, la idea de producción de sí mismas, de sistemas abiertos al entorno son conceptos que se relacionan y dan cuenta de esta nueva imagen.

La organización establece y asigna modelos de cambio en base a puntos de referencia, organizando de esa manera su entorno como parte de sí mismo en base a imágenes que el sí mismo crea.

Los trabajos de Maturana y Varela van en ese sentido, la teoría de la autopoiesis afirma que los sistemas pueden reconocerse, asemejando entornos pero insistiendo que la relación con cualquier entorno está internamente determinada por nuestra forma de ver las cosas (o sea nuestra concepción del mundo).

En este sentido las transacciones del sistema no serán ya con el entorno sino consigo mismo, por tanto los cambios en el sistema sólo lo serán en la medida que son autogenerados y autoprodutores de nueva identidad. Los cambios son generados internamente a través de la imagen que la institución tiene de sí misma y esta se construye por diferenciación con el entorno. Esto nos lleva a la idea de dialéctica o contradicción entre los opuestos, sin duda una herramienta potente para el análisis de la realidad organizacional. Pensar en la dialéctica entre capital y trabajo, hombres y mujeres, jóvenes y viejos, etc. etc. resulta sugerente en el campo de las organizaciones.

## **SEGUNDA PARTE**

### **III. Temas básicos de las organizaciones**

Un tercer conjunto de temas deberá apuntar al estudio de los temas básicos de las organizaciones, un campo de estudio se define además de sus teorías y de diferentes metáforas posibles, por sus componentes, en ese sentido conceptualizar la estructura social de la organización, la cultura y el clima, el entorno y la idea de liderazgo es ayudar a conformar dicho campo de estudio.

#### **III.1 La estructura**

Si estamos de acuerdo en que una organización es una entidad social conscientemente coordinada, con una frontera identificable y que funciona sobre una base relativamente estable para alcanzar unos determinados objetivos, la estructura es esa base relativamente perdurable que da identidad a la organización.

Es posible pensar la estructura desde varias miradas, desde las normas y reglas que conforman la organización y en ese sentido habrá una organización formal y otra informal; desde la localización de la toma de decisiones, y encontramos diversos entornos donde se toman diverso tipo de decisiones; o también entender la estructura como instrumento de reparto del poder, en ese sentido habrá componentes bien definidos y concretos como zonas de incertidumbre donde lo formal deja espacios a la distribución del poder informal.

Asimismo hablar de estructura significa hablar de dimensiones estructurales o criterios de estructuración, que los hay y muchos. Aquí sólo mencionaremos los más importantes para las organizaciones: complejidad, formalización y centralización.

La complejidad incide en el grado de diferenciación que existe en una organización, obviamente está relacionado con lo que la organización produce, y con la dimensión de la misma.

La complejidad de la estructura de la organización cuando se vincula con un mejor funcionamiento apunta en dos sentidos a la especialización y a la división del trabajo, ambas apuntan a separación en niveles jerárquicos y a la dispersión geográfica cuando resulta pertinente. En ese sentido el instrumento de estructuración más adecuado es la departamentalización, y esto puede hacerse de forma horizontal, diferenciando unidades, vertical diferenciando niveles jerárquicos o espacialmente distribuyendo geográficamente los componentes.

La formalización viene atada a la cultura de la escritura, o se cuanto de normas y directrices están por escrito, en ese sentido una organización estará más formalizada cuanto más predomine el carácter escrito de sus disposiciones.

También es cierto que el grado de formalización no es el mismo en todos los niveles de la organización, incluso en aquellas que adoptan los sistemas de gestión de calidad, donde las normas de procedimientos están escritas y con bastante detalle, siempre hay lagunas que llenar y en diferentes niveles.

El como se implanta y trasmite un sistema de formalizado dependerá de algunos mecanismos que se ponen en juego: el reclutamiento y selección de las personas; el entrenamiento, aprendizaje y capacitación; la socialización intraorganización, el como los individuos se van nutriendo de la cultura organizacional; la ritualización, donde se intenta esquematizar el comportamiento colectivo, donde se refuerzan las funciones de identidad; la centralización donde pesa el espacio donde se toman las decisiones, obviamente en cuanto a su centralidad.

Teniendo en cuenta estos criterios y de acuerdo a la dimensión y objetivos de la organización es posible identificar conjuntamente con Mintzberg cinco componentes de la estructura organizacional, a saber: la cumbre estratégica o espacio de toma de decisiones políticas (alta dirección), la línea central constituída por los mandos intermedios (gerentes y directores de departamentos) que sirven de puente entre las líneas políticas y la base operativa, el núcleo operativo formado por los empleados que forman el trabajo básico relacionado con la producción de objetos o servicios; la tecnoestructura conformada por analistas (contadores, planificadores, consultores) que tienen la responsabilidad de llevar a cabo el proceso de estandarización, y el staff de apoyo que cumplen funciones colaterales (relaciones públicas, comunicadores, etc.) para el funcionamiento de la organización.

Sea una organización más o menos democrática, o más o menos participativa estos componentes parecería siempre estarán, lo que cambiará es el funcionamiento.

### **III.2 El clima y la cultura en las organizaciones**

De acuerdo con el Prof. Antonio Lucas Marín la evolución de nuestras sociedades implica para las organizaciones dos características bien definidas: la desregulación y la participación (LUCAS MARÍN, 1997: 21).

En ese sentido es que se concreta el proceso de globalización. Una de las dimensiones sobre las que influye ese proceso y que significa un valor positivo de este proceso es la necesidad que va ganando campo en las instituciones de conocer el estado de ánimo de sus trabajadores, o sea los niveles de bienestar que las personas tienen en su trabajo. Ya no importa únicamente el rendimiento o la productividad, sino que se hace una cuestión de principio el favorecer la construcción del buen clima dentro de la organización. La institución no es meramente un lugar de trabajo sino que es un espacio de convivencia social, un espacio de desarrollo de las personas.

La tendencia del estudio de las organizaciones abandonando la visión simplista de las personas, para intentar comprender al hombre complejo, da lugar a concepciones más integradas de la vida de las organizaciones. Se sale de la mirada clásica donde prima la consideración de los aspectos económicos del hombre, para llegar a la visión social de las organizaciones, y por fin a la perspectiva sistémica, holística, mucho más comprensiva de los fenómenos que ocurren en la organización (LUCAS MARÍN, 1997: 25)

Se sabe que el logro de este objetivo no es una meta fácil de alcanzar, que exige como todas las cosas procesos de aproximaciones sucesivas, y para ello una de las tareas a realizar es la medición de la condición climática, para lo cual se han creado diferentes modelos.

El concepto de clima inclusive se relaciona con el de cultura organizacional y con el de calidad de vida en el trabajo, como también con el de satisfacción laboral; todos aspectos que se discuten y se ponen en evidencia en este texto.

### **III.2.1 El concepto de clima organizacional**

Llamamos clima organizacional a la percepción de los miembros de lo que ocurre en una organización. El clima organizacional al igual que el atmosférico se respira, se siente, vienen a ser aquellas actitudes y conductas que hacen a la convivencia social en la organización.

Se puede decir que se percibe por los sentidos: los habrá amigables y colaborativos o también perniciosos y destructivos, o siguiendo el símil meteorológico cálido y suave, polar o tormentoso.

El clima va a influir en el comportamiento de las personas, es una variable interviniente entre la estructura organizacional y la conducta. De alguna manera va a influir en la forma de sentir de los individuos respecto a la organización y a sus miembros reflejándose ello en las prácticas.

Lo interesante de este concepto es que si bien en este trabajo se sostiene que son las personas las que construyen y crean las organizaciones, éstas en su devenir adquieren vida propia y envuelven a los individuos que las forman condicionando su vida en las mismas, convirtiéndose en una construcción social con autonomía que marca las actitudes y comportamientos de los individuos.

Si bien no hay acuerdo para definir cuales son las dimensiones del clima organizacional, existen unos cuantos modelos para su estudio y en tanto muchos de ellos coinciden en las dimensiones a tener en cuenta para concebir el clima, en otros casos esto no es así.

Según Ruiz Olabuénaga hay varias definiciones científicas de lo que es el clima organizacional y rescata las siguientes (RUIZ, 1995:284):

*“Una primera de carácter puramente descriptivo es la formulada por Tagiuri para quien el clima es una cualidad relativamente estable del entorno total, que es experimentada por los ocupantes e influye en su conducta, y puede ser descrito en términos de valores de un conjunto particular de atributos de un entorno cualquiera”.*

*“Una segunda de carácter más cultural es la ofrecida por Payne y Pugh para quienes el clima es un concepto molar que refleja el contenido y fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, conducta y sentimientos de los miembros de un sistema social”.*

*“Una tercera, proveniente de la escuela Topológica de Kurt Lewin. Este destacó la existencia de Totalidades Dinámicas dotadas de propiedades especiales, distintas de las propiedades de sus subgrupos o de sus miembros individuales como equivalentes a un Campo Social constituido por una red social de las posiciones relativas que ocupan en él sus diversos elementos. Lo que ocurre en estas totalidades dinámicas o campos sociales depende de la distribución de las fuerzas que en ellos se manifiestan, es decir, de las relaciones dinámicas que unen a las partes que los componen. El clima de una organización equivaldría a la red social y su influjo en este campo social que denominamos organización.*

*El socio de la organización se ve inexorablemente inmerso en un campo social o totalidad dinámica en el que una red social de fuerzas, añadidas a sus propias características personales, condicionan y determinan su comportamiento dentro de la organización”.*

*“Una cuarta, finalmente, proviene del análisis estructuralista y prefiere entender el Clima como una totalidad colectiva, producida y reproducida continuamente por la interacción de los miembros de un entorno (organización, departamento, etc)”.* (RUIZ, 1995: 284 – 285)

Waters, citado por Sandoval, representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins y Crofts, y Litwin y Stringer, a fin de encontrar similitudes y define el clima como: *“Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”* (SANDOVAL; No. 27: 78-82)

De todas formas, si bien es cierto que no hay acuerdo sobre que es el clima organizacional es posible asumir algunas de sus características: es multidimensional, es decir, consta de varios aspectos que hay que tener en cuenta y es original de cada organización; ejerce una influencia estable y relativamente perdurable sobre el comportamiento de las personas que forman la organización; y, es fragmentario, puede subdividirse en varios microclimas según el departamento, sección u organización de que se trate. No se debe olvidar, y es el concepto que se reitera como central, que el clima es una percepción de los miembros de una organización sobre lo que ocurre en la organización, es decir lo que ocurre con sus miembros, la convivencia entre ellos y su relación con la estructura organizacional.

Mantiene una relación dialéctica con las condiciones estructurales e infraestructurales ya que no depende únicamente de ellas, sino de la percepción que el miembro de la organización tenga de ellas. En otras palabras, no tiene que ver exclusivamente con el como es la vida en la organización, sino en como las personas lo perciben.

De nada sirve implementar la mejor de las estructuras, la más avanzada tecnología, o un excelente mantenimiento de los espacios, si la percepción que tienen los miembros de la organización sobre ella y sus integrantes no es buena.

En síntesis, la preocupación por el clima organizacional surge en el momento en que se detecta la necesidad de dar cuenta de fenómenos globales que tienen lugar en las organizaciones, desde una perspectiva holística, pero que al mismo tiempo deberá ser lo suficientemente simple para ser empleado en la práctica de la intervención en las organizaciones.

### **III.2.2 Diferencia entre clima y cultura organizacional**

El debate sobre cultura y clima organizacionales radica en diferencias metodológicas y epistemológicas. La discusión se refiere tanto al qué estudiar y al cómo estudiarlas. También se trata de diferentes niveles de profundidad, donde lo que atañe al clima implicaría aspectos más superficiales de las personas, en tanto la cultura involucra elementos más estructurales y profundos, sin dejar de lado las prácticas observables.

Los investigadores del clima, pretenden abarcar con base en cuestionarios, situaciones organizacionales específicas con respecto a dimensiones establecidas en modelos. Al igual que la ciencia meteorológica pretende medir los niveles de aquellas en la organización. El clima organizacional se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación que involucra a la organización.

Las investigaciones sobre el clima están más ligadas a mediciones precisas de variables (también llamadas isobaras en el lenguaje meteorológico), aunque esto no deba ser una regla infranqueable, ya que la investigación social, como se sabe, es flexible y se vale de todas las herramientas con que se cuenta, pudiendo en casos apelar a otro tipo de técnicas de corte más cualitativo. Lo cierto es que a pesar de ello no puede faltar el modelo y la medición precisa de sus dimensiones.

Los investigadores de la cultura, apelan a cuantiosas notas de campo, más propias de la descripción densa (Antropólogo) tratando de entender los valores y las hipótesis fundamentales que los miembros individuales de organizaciones incorporaban al sistema social del cual forman parte y la importancia que el sentido de las mismas tiene para el funcionamiento organizacional.

La cultura organizacional es un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Además, crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo condicionando muchas veces el propio clima, que es más inestable que la cultura y menos profundo.

Para explicar con mayor claridad esta diferencia es que se incluye la definición de conceptos como valores, actitudes y comportamientos, que desde el punto de vista de las personalidades permite especificar la esfera de influencia tanto del clima como de la cultura.

La cultura tiene de común con el clima que incluye las percepciones que construyen los miembros de la organización acerca de su vida organizacional. *“La cultura es el proceso-producto de construcción sociohistórica (bajo la influencia del entorno, los líderes de la organización y otros factores de contingencia) del sistema de significados (expresado y aprendido simbólicamente, y compartido – en mayor o menor grado- por los miembros de la organización) que configura la vida cotidiana de la organización (y le confiere una identidad que la distingue de otras)”* (GÓMEZ CABRANES, Leonor; en LUCAS MARÍN, 1997: 139)

### **III.2.3 Clima, calidad de vida en el trabajo y satisfacción laboral**

Resulta interesante distinguir con claridad la relación que mantienen los conceptos de clima, calidad de vida en el trabajo y satisfacción laboral.

En primer lugar la idea de clima va a estar ligada a una organización en particular, es decir, cuando se habla de clima se habla de clima en la organización, y su estudio va a estar circunscripto a la institución de que se trate.

En cambio, cuando se trata de calidad de vida en el trabajo, la perspectiva es más amplia, si bien es cierto comparten muchas de las mismas dimensiones pero abarca una población mayor, más bien su circunscripción será un espacio geográfico, y no únicamente una organización, como es el caso del clima.

En este sentido y a modo ilustrativo transcribimos la descripción de los objetivos de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo realizada por el Ministerio de Asuntos Sociales de España durante el año 2004, que incluyen una definición de la CVT.

*“Los objetivos concretos pueden resumirse en los siguientes:*

*- Investigar la calidad de vida del ocupado en su trabajo, es decir, obtener por una parte información sobre las situaciones y actividades que se producen en el entorno de trabajo, y por otra, una información de tipo subjetivo sobre las percepciones personales que los trabajadores ocupados tienen de sus condiciones y relaciones laborales, así como de la satisfacción con su trabajo.*

*- Obtener información sobre la situación laboral del ocupado y de su entorno familiar: la posición respecto al trabajo, la trayectoria laboral, los procesos de integración y promoción laboral y la estructura y situación familiar son sumamente importantes en la valoración que el ocupado hace respecto a su calidad de vida en el trabajo. (MINISTERIO DE ASUNTOS SOCIALES.; 2004)*

También el término Calidad de Vida en el Trabajo (CVT), ha sido abordado por una multiplicidad de autores, he aquí algunas definiciones que pueden mostrar su significado.

*La Calidad de Vida en el trabajo es una filosofía de gestión que mejora la dignidad del empleado, realiza cambios culturales y brinda oportunidades de desarrollo y progreso persona .*

*La Calidad de Vida en el Trabajo es una filosofía, un set de creencias que engloban todos los esfuerzos pro incrementar la productividad y mejorar la moral (motivación) de las personas, enfatizando la participación de la gente, la preservación de su dignidad, y por eliminar los aspectos disfuncionales de la jerarquía Organizacional (op cit M. A. S. 2004).*

Por lo anterior expuesto podemos decir que “La Calidad de Vida en el Trabajo” es una forma diferente de vida dentro de la organización que busca el desarrollo del trabajador, así como la participación de los mismos en el trabajo.

La idea de implementar las mediciones de calidad de vida en el trabajo, aspira a ser beneficiosa tanto para la organización como para el trabajador, reflejándose en:

- *Evolución y Desarrollo del trabajador*
- *Una elevada motivación*
- *Mejor desenvolvimiento de sus funciones*
- *Menor rotación en el empleo*
- *Menores tasas de ausentismo*
- *Menos quejas*
- *Tiempo de ocio reducido*
- *Mayor satisfacción en el empleo*
- *Mayor eficiencia en la organización.*

Volviendo a la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo realizada por el Ministerio de Asuntos Sociales de España, la misma hace referencia a las actitudes y valores hacia el trabajo, así como a la satisfacción con el mismo, pero siempre hablando de una circunscripción territorial, distinto como ya se ha dicho de las mediciones de clima organizacional que, si bien comparte algunos tópicos, se refiere a una empresa o institución pública en particular. La ECVT da información relativa a la división, organización, comunicación y participación en el trabajo, recoge opiniones sobre el tiempo de trabajo y la compensación obtenida por el mismo, recoge información sobre la seguridad en el trabajo y la negociación colectiva, y hace una valoración de la formación laboral y la relación entre la formación y la promoción en el trabajo.

En la misma se incluyen preguntas relativas a: satisfacción en el trabajo, jerarquía, división en el trabajo, comunicación con la empresa, negociación colectiva, estímulo para la participación en el trabajo, tiempo de trabajo, seguridad en el trabajo, formación laboral, compensación por el trabajo, actitud en el puesto de trabajo.

### **Satisfacción laboral**

Otro concepto que también está relacionado con la idea de clima organizacional es la satisfacción laboral, que además está emparentado con la calidad de vida en el trabajo, ya que en un caso como el otro la referencia es hacia el trabajo en sí. Con respecto al clima cabe la misma distinción que la realizada para CVT, en tanto la CVT incluye la satisfacción en el trabajo como se ha visto en el apartado anterior.

*“Márquez (2001.) menciona que la satisfacción podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que “deberían ser”.*

*Davis y Newstrom (1999) definen satisfacción laboral como “el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo”. (p.276) (VELÁSQUEZ, R. <http://www.gestiopolis.com>)*

Los últimos hallazgos consideran que los principales factores que determinantes de la satisfacción laboral son:

- Desafío del trabajo para las destrezas poseídas por el trabajador
- Sistemas de recompensas
- Condiciones de trabajo (infraestructura y clima)
- Cooperación entre trabajadores (colegas y jerarquías)
- Ergonomía o compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

### **III.3 Cultura de las organizaciones**

#### **III.3.1 Qué se entiende por “Cultura”**

Primero se introduce el concepto en su perspectiva genérica, respecto a los grupos humanos, para luego aplicarlo a las organizaciones “*cultura organizativa*”, y a partir de esa cimentación proceder a elaborar los conceptos de Identidad e Imagen, tal como se adoptarán para este estudio.

Cultura es entonces el aparato productor de identidades e imágenes, para los individuos y los grupos sociales; es el principal generador de las representaciones que los individuos construyen de su ambiente social más cercano, de su ambiente social de pertenencia al cual ellos perciben como propio.

Las primeras acepciones del término estuvieron ligadas a la idea de cultivo de la tierra, y justamente este concepto tiene estrecha relación con el de civilización, cuyo significado es el mismo. Ligado además a la otra manera de referenciarla, que es la idea de modelos de desarrollo, donde se involucran tanto una forma de vida determinada, como a las expresiones de esa forma de vida.

La palabra cultura cuenta con más de 160 acepciones hasta el momento y fue introducido al campo de las Ciencias Sociales a través de la Antropología, por E. B. Tylor (Garmendia, 1994: 36 - 37) en 1865, quién la definió en 1870 de la siguiente forma:

“Cultura, en un sentido etnográfico amplio, es un todo complejo que incluye conocimientos, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y cualesquiera capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad”

En esta definición resulta interesante la referencia enumerativa de los diferentes aspectos que conforman la cultura, pero resulta poco adecuada para el trabajo, tanto teórico como de investigación, que se pretende en esta tesis. No hay que olvidar que el fenómeno cultural es dinámico, que va transformándose permanentemente a lo largo de la historia de la humanidad.

Por tanto resultará significativo a estos efectos un concepto que de cuenta de esos cambios y que no permanezca estático. Teniendo en cuenta ese aspecto es que aquí se incorpora la acepción de cultura proveniente de la Antropología Cultural, en tanto *programación mental* Hofstede, G. (1999: 32), ya que se considera altamente productiva para comprender esta entidad compleja denominada cultura, porque incorpora tanto la dimensión estática del concepto (en tanto producto), como su dimensión dinámica (en tanto proceso), diferenciando además el carácter representacional y pragmático de la misma. Es la idea de *software*, “[...] modelos de pensamiento, sentimiento y actuación potencial que (una persona o un grupo) ha aprendido a lo largo de su vida (en un entorno social determinado.” (Hofstede, 1999:32).

Claro está que cuando se refiere a *software mental*, no implica la programación automatizada de las formas de pensar, de sentir y de actuar de las personas, sino que se refiere a procesos probables, a esquemas de pensamiento y de comportamiento dentro de los cuales las personas oscilan, aunque en ningún momento el individuo y/o los grupos sociales pierden su capacidad de innovación, de cambio, para sus modos de pensar, sus modos de emocionarse y sus modos de actuar.

Este concepto de programación mental es producido, según el autor, por dos fuentes claramente diferenciadas: la historia y la sociedad. Es decir los modelos de pensamiento, emoción y acción, se aprenden a lo largo de la vida, durante un tiempo prudencial y en el marco de un colectivo social. Pero, además, abarca la totalidad de las formas de pensamiento, la totalidad de las formas de sentimiento y la totalidad de las prácticas cotidianas y no cotidianas de esa persona o grupo humano.

*“El origen de nuestros programas mentales está en los entornos sociales en los que hemos crecido y acumulado nuestras experiencias vitales. La programación empieza en la familia; continúa en el barrio, la escuela, los grupos juveniles el trabajo y la comunidad en que vivimos.” (Hofstede, 1999: 32)*

Tiene que ver con un fenómeno social esencialmente colectivo, ya que es compartido aunque fuere parcialmente por las personas que forman el entorno social del individuo o grupo en cuestión.

Desde otras disciplinas también se ha intentado comprender este fenómeno (que vulgarmente denominamos cultura), y existe una notable similitud entre el concepto proporcionado por Hofstede de programa mental colectivo y el concepto de *habitus* desarrollado por Pierre Bourdieu, emergente de la Sociología, en tanto estos son:

*“[...] condicionamientos asociados a una clase particular de condiciones de existencia (que) producen un habitus, un sistema de disposiciones permanentes y transferibles predispuestas a funcionar como principios generadores y organizadores de prácticas y representaciones [...] orquestadas colectivamente sin ser el producto de la acción organizativa de un director de orquesta real.” (Bourdieu, citado por Hofstede, 1999: 34)*

Un *habitus* se adquiere como resultado de la ocupación duradera de una posición dentro del mundo social, varía según la naturaleza de la posición que ocupa la persona en ese mundo social al que pertenece, dado que no todos tienen el mismo *habitus*.

*“[...] El habitus, producto de la historia, produce prácticas individuales y colectivas y, por tanto, produce la historia de acuerdo con los esquemas que ella misma ha engendrado.” (Bourdieu, 1977: 82).*

*"[...] Estructura estructurante, que organiza las prácticas y la percepción de las prácticas, el habitus es también una estructura estructurada: el principio de división de clases lógicas que organiza la percepción del mundo social es a su vez producto de la incorporación de la división de clases sociales." (Bourdieu, 1998: 170).*

Igualmente desde la Psicología social se elabora el concepto de "armazones (o esquemas) mentales". Irving Goffman (1974) desarrollado en "Frame Analysis", concepto que permite aclarar aún más la idea de cultura que se pretende introducir en este trabajo como marco conceptual. Este autor apela a estructuras invisibles que gobiernan la vida cotidiana.

Estas estructuras son esquemas de interpretación, que el autor denomina "armazones", que hacen posible al individuo o a los grupos de individuos dar significado a los eventos y acontecimientos, permiten percibir y nombrar (identificar) interpretando los fenómenos cotidianos, así como orientar la acción, tanto individual como colectiva.

<b>CULTURA</b>			
Sociología	Pisc. Social	Antropología	Cs. Comunicación
Habitus	Armazones mentales	Software mental	Socio-esquemas
Bourdieu (1977)	Goffman (1974)	Hofstede (1999)	Piñuel (2001)

En otras palabras, se trata de formatos de percepción, formatos de creación, formatos de representación, y formatos de actuación que las personas poseen viviendo en una sociedad determinada, y que además han aprendido de esa misma sociedad, han adquirido de esa sociedad.<sup>1</sup>



Otro aporte interesante en este sentido lo realiza la Teoría de la comunicación a partir del concepto de “socio-esquemas”, reelaborando el concepto de esquema mental (individual), y aplicándolo a la dimensión grupal y organizacional.

En este sentido la identidad/ imagen organizacional es construida y compartida por los públicos a partir de esquemas previos (socio-esquemas), que guían esa construcción.

Piñuel Raigada, J.L. y García Lomas, F. (2001):

*“[...] Este concepto es una síntesis emergente entre el concepto de modelos de representación y el concepto de esquema cognitivo. Por esta razón, en el concepto sintético de socio-esquema se salva la idea de modelo en el sentido de que podemos descubrir los límites de los esquemas cognitivos disponibles para un grupo social, pero los datos de base no serán obtenidos a partir del análisis de relatos de los mass media, sino a partir de los discursos que los sujetos construyen [...]”*

---

1- La acepción utilizada de sociedad está empleada en su significado más genérico, es decir cualquier grupo social que se trate, o sea como sinónimo de colectivo social, y no referido a una formación histórica o presente en concreto.

Fundamentado en la Psicología Cognitiva (Vigotsky), basada en la interacción comunicacional, los individuos (y los grupos) almacenan en su memoria un patrimonio cognitivo que se activa cuando los mismos entran a formar parte de una interacción comunicativa en forma de “esquemas previos” que orientan la formación de representaciones diferentes de las entidades sociales (identidad/imagen).

*“[...] Los esquemas que poseemos acerca de los demás (esquemas sociales), contienen datos que no sólo refieren a las propiedades identitarias del sujeto (su edad, su sexo, su aspecto físico, su personalidad, su familiaridad –si es conocido o desconocido- su nivel de conocimientos, etc.), sino también a la posición que ocupan (status) y a la función que desempeñan (rol) dentro de los grupos y organizaciones sociales, es decir, en su calidad de agentes de un sistema social. Estos datos pueden hacer que nos comportemos de una manera o de otra. [...]”* (Piñuel Raigada y García Lomas 2001)

En este sentido los esquemas previos promueven la construcción de representaciones y meta-representaciones acerca de un determinado interlocutor, y colaboran en la formación del sentido en esa interacción concreta.

Los autores proponen la validación de este concepto (legitimado a escala microsociológica) para la escala macrosocial de los grupos y organizaciones; para ello es que a efectos de describir ese patrimonio cognitivo, (esquema previo), se hace necesario elaborar un nuevo concepto el de *socio-esquema*, tal como se afirmó anteriormente.

En síntesis, la comprensión del concepto de cultura, a partir de su adaptación al fenómeno que se pretende abordar, adopta cuatro acepciones de vertientes originarias diferentes (antropología, sociología, psicología social y comunicación).

Que son complementarias en cuanto a la aportación conceptual e interpretativa del mismo. Es decir desde la visión más genérica que provee la antropología, hasta la acepción concreta del término para los fenómenos comunicacionales, pasando por la visión estructuralista de la sociología y la perspectiva interaccional de la psicología social.

Sin duda que la idea de socio-esquemas propuesta por Piñuel Raigada y García Lomas se acomoda mejor al estudio del papel mediador o mediado de la comunicación en las organizaciones como el que aquí se propone.

El concepto de software mental, concebida por el antropólogo Geert Hofstede, resulta altamente provechosa para entender la cultura, en su visión global e histórica. Pero su construcción resulta excesivamente coactiva ya que apela al concepto durkheimiano de representación colectiva, y basa su propuesta teórica en la idea de *modelos de pensamiento, sentimiento, y actuación potencial que* (una persona o un grupo) *ha aprendido durante toda su vida [...]*" (Hofstede, 1999:30), que se imponen coercitivamente al individuo o a los grupos, determinando sus conductas.

El concepto de *habitus*, sin eliminar totalmente el obstáculo antes mencionado, se adapta un poco mejor al propósito de esta investigación. Aunque el énfasis puesto en las condiciones existenciales, como conformadores estructurales de las prácticas y las representaciones de las personas y de los grupos, resulta también demasiado rígido para ilustrar la concepción *autopoiética* de los fenómenos comunicacionales y organizacionales que aquí se estudian.

Por tanto, si bien aporta a la comprensión, resulta poco provechoso a la hora de entender la comunicación organizacional y los problemas de la identidad/imagen, justamente por la imposibilidad de captar esa idea de sistemas autónomos que se afectan mutuamente, con el mencionado concepto de Bourdieu, ya que este deja el papel activo en manos del Sistema social.

Más concreto aún, y a su vez con mayor poder comprensivo del fenómeno, resulta el concepto goffmaniano de "*armazones mentales*", en su acepción colectiva y no referida exclusivamente a la interacción face to face. Sin duda que es uno de los inspiradores del concepto de *socio-esquema* utilizado por Piñuel Raigada y García Lomas. (2001)

Otro aspecto clave en las notas constitutivas de la cultura, es la idea de adquisición y de transmisión, o sea, la cultura aprendida por los individuos en sociedad, y es transmitida por ellos a las generaciones futuras de ese grupo social particular en que es adquirida y transmitida.

Claro está que la diferencia conceptual radica en las características de esa transmisión, que los antropólogos atribuyen un perfil estático en el tiempo, en tanto la idea de *socio-esquemas* incorpora una dinámica mayor, e incluso se pueden captar diferencias notables entre *socio-esquemas* sucesivos cronológicamente, y admite un papel activo para los diferentes sistemas que lo conforman, dando lugar a continuas transformaciones por ese motivo. En esta concepción cada uno de los sistemas posee autonomía para generarlas y promoverlas.

Si bien los grupos sociales proceden a adquirir y a transmitir esas notas comunes denominadas cultura, esto no se produce mecánicamente, sino que existe un proceso de autoconstrucción (nuevo) en cada uno de los grupos o individuos, que hacen de esa cultura existente, una cultura original de ese grupo, que a su vez coexiste con otros en situaciones distintas.

Esto explica la diferencia cultural entre los grupos sociales, e implica que si se observan grupos distintos se observarán formatos de pensamiento, sentimiento y actuación también diferente, es decir, *socio-esquemas* diferentes.

Según Hofstede (1999: 38) las diferencias culturales pueden verse en los símbolos, los héroes, los rituales –y se agrega los aspectos rutinarios de la vida cotidiana- y los valores<sup>2</sup> que los diferentes grupos asumen como propios y que emplean en sus intercambios cotidianos. Todos ellos formando parte de un continuum que va de lo más superficial (símbolos) a lo más profundo (valores), reagrupándolos en prácticas (símbolos, héroes y rituales) y valores.<sup>3</sup>

El énfasis puesto por Hofstede en la investigación empírica, tiene sus beneficios y sus desventajas. En este caso a los efectos de la investigación empírica esta categorización resulta relevante ya que el autor define como prácticas y valores, aquello que tiene que ver con lo que los propios actores sociales interpretan o significan acerca de ellas, en otras palabras lo que los actores dicen que hacen, dicen que piensan, dicen que creen, etc.

### **III.3.2 Cultura organizacional y cultura nacional**

Se ha hablado mucho de la similitud entre el concepto de cultura organizativa y cultura nacional, pero esta discusión permanece aún sin resolverse en la literatura sobre el tema.

Quienes postulan la diferencia de los conceptos arguyen la omnicomprensión de la cultura nacional, en cuanto abarca todas las dimensiones de la vida de las personas y en todo momento. Siendo además difícil y lento el abandono de la misma luego de que se socializa en ella. En tanto la cultura organizativa es más reducida en su influencia, en tanto abarca meramente el aspecto ocupacional de las personas.

---

2- “[..] son tendencias amplias a preferir ciertos estados de las cosas a otros. Los valores son sentimientos con una flecha que les apunta: tienen un lado positivo y otro negativo.” (Hofstede, 1999:39).

3- También se puede pensar como hace el Prof. Ruiz Ruiz, que el continuum de menor a mayor profundidad acontece desde las conductas, pasando por las actitudes hasta los valores, siendo estos últimos los más difíciles de cambiar en las personas y los grupos. Seminario “Evaluación de programas en la enseñanza universitaria”, diciembre de 2001. Salto.

La recurrencia a esta comparación tiene su origen en que los estudios de la cultura se asociaron al fenómeno de la nación. En la actualidad esta correlación va dejando lugar a otro tipo de enfoques más partidarios de la diversidad cultural que se presenta en las sociedades.

Hay que reconocer que si bien estos argumentos tienen aún validez en la actualidad parecería que los cambios que se vienen produciendo tanto en el mundo de la nación, como en el mundo de las organizaciones, los debilitan. Los movimientos migratorios cada vez más frecuentes y acelerados de las personas por diversas razones, dan lugar a la emergencia de sociedades multiculturales.

La importancia que las organizaciones (especialmente en el mundo trabajo) están otorgando a este concepto de cultura organizativa, como formas de pensar, sentir y actuar, lo hace trascender del ámbito meramente ocupacional y alcanzar la totalidad de las dimensiones de la vida de las personas.

Todo esto hace pensar que en el futuro tal diferenciación teórica podría desaparecer, o en todo caso atenuarse aún más.

Sin perjuicio de ello hay que reconocer lo que significan las capas de la cultura y sus diferentes niveles, aspectos que se han abordado en apartados anteriores, y que implican que se podrá en juego en el futuro la superficie de intersección entre esos niveles, y las síntesis o conflictos cognitivos (Festinger, L. A.; 1959) que puedan enfrentar los individuos en sus vidas cotidianas.

Los resultados de las investigaciones realizadas sobre culturas nacionales y sus dimensiones han demostrado ser sólo parcialmente útiles para comprender las culturas organizativas.

### **III.3.3 Comunicación, cultura, identidad e imagen en las organizaciones**

Los científicos sociales dedicados al estudio de las organizaciones vienen promoviendo desde hace unos cuantos años (más de 50) la idea de que las formas de pensar, sentir y actuar de los miembros de un grupo humano determinado es un activo importante para dicho grupo humano (organizado).

Frente a los defensores de los factores de carácter económico, y su papel central en las organizaciones, esta perspectiva reivindica la importancia de las interacciones y fundamentalmente las formas de interacción. Reivindica las formas de construcción de representaciones respecto a su trabajo cotidiano y a la organización a la que pertenecen, (Piñuel, J.L. y Gaitán, J.A., 19995: 443 – 444):

*“...las representaciones mentales que el individuo hace de su vida, de la vida de los demás y del acontecer social y material, juegan un papel preponderante los datos obtenidos a través de las comunicaciones en que habitualmente él participa; pero siempre será necesario suponer la existencia de datos (nociones, sensaciones, etc) obtenidos por experiencias no comunicativas, personales e intransferibles, si bien la elaboración de estos datos será tanto más rica cuantas más destrezas comunicativas se dominen, pues el individuo podrá mejor controlarlos si además es capaz de expresarlos. Los grupos humanos, las sociedades históricas disponen también de representaciones sociales cuya existencia se sostiene en las elaboraciones mentales de los individuos, pero cuyos productos materiales (las técnicas, las artes, las bibliotecas, los procesos de producción social, o las comunicaciones de masas, etc) son sus huellas más tangibles. Pero a diferencia de las representaciones individuales cuyos productos no siempre son transferibles y objetivables, las representaciones sociales son imposibles sin comunicación, es decir se constituyen en su integridad por la vía de la mediación comunicativa.”*

Son estos modos de percibirse y comunicarse los que van a posibilitar a la postre el buen funcionamiento y la eficacia de la organización en el cumplimiento de sus propósitos, en igual medida que esos otros factores considerados “duros”, y que claro está, la misma no debe carecer. Se trata de ensamblar adecuadamente estas dos grandes dimensiones del “ser” organizacional para alcanzar lo que a partir de los años ´80 se denominó la “excelencia”. (Peters, Thomas J. y Waterman, Richard H, 1982).

Recapitulando, el concepto de cultura que para este trabajo se adopta, coincide con el concepto de *socio-esquemas*, y en ese sentido va a distinguir a los miembros de un grupo o categoría de los de otro, en su forma de procesar la mediación comunicativa, sin dejar de poseer las características generales que acompañan al concepto de cultura.

En este sentido se aplican, aquí las mismas dimensiones del concepto que aporta la antropología, es decir *cultura organizativa* va a contar con los mismos componentes “prácticas” y “valores”, estructurados desde lo externo - más débil o transformable- como lo son las prácticas, hacia lo más fuerte –o estable- como lo son los valores de las personas tomados colectivamente.

En otras palabras las características de la “cultura organizativa”, tienen que ver con que:

\* es colectiva y se construye socialmente (Berger, P y Luckmann, T., 1986);

\* está referida a prácticas y a valores de las personas, el fenómeno que se pretende conceptualizar abarca ambas dimensiones las personas construyen modelos de actuación y modelos de pensamiento, y es el estudio de esos modelos lo que refiere a la idea de cultura organizativa;

\* es holística, involucra la globalidad de las dimensiones de la organización aplicando la máxima “el todo es más que la suma de las partes”, interesa la visión totalizante, que observa la totalidad y no la visión analítica especializada, aunque se deben tener en cuenta las subculturas;

\* está históricamente determinada, las culturas organizativas se generan a lo largo de un buen período de tiempo. Pero también cambian y se transforman de acuerdo a cambios en la propia organización como en el entorno de esta, en este sentido es un proceso de carácter homeostático que muta con el tiempo;

\* se enmarca dentro del ambiente organizacional, la cultura organizativa tiene que ver con el ambiente que delimitan los actores que conforman la organización, ya que no hay que olvidar que la dimensión informal de las interacciones sociales producidas en el marco de la misma también son parte de ella, y generan relaciones y espacios de convivencia que arrastran los modelos de pensar, sentir y actuar;<sup>4</sup>

\* se adscribe al territorio ocupacional de las personas, igual que el carácter anterior, la cultura organizativa se aprende, se transmite y se vive en el trabajo y como lo afirma Hofstede (1999: 296 – 297) “por las prácticas desarrolladas en el trabajo” cuando compara las culturas nacional y organizativa:

*“[...] a nivel nacional las diferencias culturales residen principalmente en los valores y menos en las prácticas [...]. A nivel organizativo, las diferencias culturales residen sobre todo en las prácticas y menos en los valores.*

---

4- Similar al concepto de “matriz institucional” referido por Frigerio, Graciela y Poggi, Margarita (199\_ : ), como aquella “huella” que dejan los establecimientos educativos en los alumnos que por ellos han sido socializados, determinando características comunes al grupo y muy diferentes a los de otra institución.

*Las diferencias de equilibrio entre valores/prácticas [...] pueden explicarse por los distintos lugares en los que se produce la “socialización” (aprendizaje) de los valores y las prácticas, [...]. Los valores se adquieren durante la primera infancia, sobre todo en la familia y en el barrio, y posteriormente en la escuela. La mayoría de los valores fundamentales ya están programados en la mente del niño cuando cumplen los diez años. Las prácticas organizativas, por el contrario, se aprenden a través de la socialización en el lugar de trabajo<sup>5</sup>, al que la mayoría de las personas llegan con el grueso de sus valores ya firmemente arraigados.” (1999, 296 – 297).*

\* no son “hechos ni objetos” sino “modelos de pensar, sentir y actuar”, si bien se observan sobre las representaciones que las personas tienen sobre “hechos u objetos”, estos son considerados material observacional que indica la presencia de dichos modelos, ya que a través de ellos es que son generados.

\* son socialmente relativas, es decir cambian de una organización a otra, y dentro de la misma organización se pueden encontrar subculturas diferentes, al igual que su relatividad histórica estas culturas son relativas socialmente. La cultura se produce en grupo, como se ha dicho es colectiva y construída socialmente, por tanto a grupos sociales diferentes corresponderán culturas diferentes. En caso contrario perdería relevancia su estudio ya que el conocimiento de las mismas es lo que permite diferenciar las organizaciones y explicar –aunque fuere en parte- su éxito o su fracaso respecto a los propósitos que la mueven en la sociedad en que se desempeña.

---

5- No se debe olvidar aquí el papel que juegan los seleccionadores de personal, y/o los modelos de selección de personal, que ya prescriben determinado tipo cultural de persona, previamente a la inserción en la organización, lo constriñe el universo de individuos a aquellos “presocializados” a dentro de las principios más generales con los cuales concuerda la cultura organizativa en cuestión.

**CULTURA ORGANIZATIVA**

- colectiva
- referida a prácticas y valores
- holística
- históricamente determinada
- se enmarca dentro de la organización
- se adscribe (en principio) al territorio ocupacional
- son modos de pensar, sentir y actuar
- son socialmente relativas

Ahora bien, como se mencionó en apartados anteriores la cultura es la máquina que produce las representaciones de los actores acerca de sus vivencias cotidianas, en particular sus prácticas y promueve la formación de los valores, y cumple especialmente este papel a la hora de construir las representaciones acerca del acontecer de la organización, generando lo que se va a denominar Identidad de la Organización.

También es cierto que estas representaciones (por tanto la Identidad) no son siempre homogéneas, más bien es muy posible que sean heterogéneas y que varíen en función de los diferentes grupos, que existen en toda organización de acuerdo a su posición jerárquica, especialidad funcional, etc., y que pujan por obtener el predominio dentro de la misma.

Coincidiendo con ello para las organizaciones se puede decir que la identidad organizativa surge de la dialéctica entre organización y entorno -de la organización-, resaltando en la imagen difundida las diferencias, sean estas de corte positivo o negativo para su accionar cotidiano en el cumplimiento de sus propósitos.

Es así que la identidad/ imagen, es lo que va a diferenciar a la organización de su entorno, de las demás organizaciones que actúan en él, similar a la identidad individual – extrapolable a este contexto- y del cuál Berger y Luckman (1986: 240) afirman lo siguiente:

*“La identidad, pues, es un fenómeno que surge de la dialéctica entre el individuo y la sociedad.”*

Son las representaciones que sintetizan las percepciones acerca de la organización, resume las percepciones individuales y grupales, que dialécticamente se construyen en un proceso de interacción comunicativa, entre las percepciones de los diferentes públicos institucionales, respecto del acontecer de la organización.

La comunicación va a desempeñar una función mediadora y mediada en la diferentes instancias de transmisión de mensajes que se producen en la organización, y entre ésta y su entorno. Su estudio permitirá el conocimiento de la identidad/ imagen de la misma. Para ello es que en este trabajo se recurre al Modelo de la Mediación Dialéctica de la Comunicación. Con el objetivo de esclarecer los diferentes mecanismos que producen esa mediación, y conocer las diferentes visiones (imágenes) que existen en una organización, vectores de otros tantos grupos sociales al interior de la misma, *“la cultura comunica y la comunicación hace a la cultura”* (Schvarstein, 1998),

Si se acepta la multiplicidad de grupos configuradores de cultura en la organización, es posible sostener la relación dialéctica que se produce entre los rasgos de la identidad/ imagen institucional, descomponiéndose muchas veces explícita o implícitamente en pares polares que comportan formas de actuar y de pensar, que no se eliminan unos a otros sino que perviven articulados dialécticamente en un proceso dinámico que muta en el tiempo en forma simbiótica. (dialógica)<sup>6</sup>

---

6- “ [...]relación dialógica es igual a la unión simbiótica de dos lógicas de sentido contrario[...] (Morin, 1981, citado por Shcvarstein, 1998: 86)

### III.4 Liderazgo

Discutiendo la idea de liderazgo existe una amplia literatura que parte de analizar el concepto a partir de una primera diferencia entre detentadores del poder, quienes influyen sobre los demás y líderes propiamente dichos quienes tienen la capacidad de lograr que los demás acepten su influjo.

La posesión de esta característica está asociada al carácter carismático de las personas que detentan el liderazgo. El carisma consiste en un talento personal de gran poder referencial y de influencia que provoca confianza y adhesión en las demás personas. Se caracteriza por una energía personal, la autoconfianza, la determinación, la habilidad intelectual y verbal, la capacidad de elaborar grandes ideas y sobre todo una visión proyectiva de hacia donde van las cosas. Ahora bien también se ha discutido mucho en la bibliografía sobre la alternativa de que los líderes nazcan como tales o se formen socialmente dentro de determinados grupos y contextos sociales.

La psicología sostiene ese carácter innato del liderazgo como rasgo de personalidad, en tanto si apelamos a criterios más sociológicos es posible afirmar que el liderazgo es un fenómeno de interacción social especial, que se puede dar al margen de posiciones formales de autoridad legal y que es posible de ser analizado en su creación y en su mantenimiento.

En síntesis los planteos psicosociales son los siguientes:

1. Liderazgo como rasgo personal, se nace con los atributos: físicos (presencia física, apariencia, edad, etc.), habilidades personales (inteligencia, educación, facilidad de la palabra, etc.), personalidad (control emocional, autoconfianza, extroversión, etc.).
2. Liderazgo como estilo de conducta, se aprenden en grupo los siguientes atributos: consideración personal (fomento de la camaradería, etc.), capacidad de creación de la estructura de trabajo (sistema de trabajo, delimitación de responsabilidades, etc.)

3. Liderazgo asociado a las circunstancias, emerge en unas condiciones situacionales particulares. Sólo tiene eficacia en ese contexto y es operativo para las condiciones especiales de nacimiento.

4. Liderazgo cognitivo busca conocer los procesos explícitos e implícitos que los líderes utilizan en sus elecciones y decisiones, lo racional y lo irracional, este concepto concentra la atención en descubrir los procesos por los que el líder decide actuar o abstenerse emprende al tomar decisiones. Establece fases de la conducta del líder. El otro aspecto importante de esta concepción es que la idea de liderazgo no fluye en un solo sentido de mando a obediencia, sino que es aceptado y tiene una orientación bidireccional.

El proceso de liderazgo no se reduce a la toma de decisiones sino a una dimensión más amplia, la habilidad, tanto del directivo como del subordinado, para interrelacionar y compatibilizar sus maneras de gestionar los sucesos.

En tanto los planteos desde la sociología apuntan a dos concepciones clásicamente esbozadas la de carisma elaborada por Max Weber y la de astucia desarrollado originariamente por Machiavello.

### **III.4.1 Max Weber: el concepto de líder carismático**

Retomamos la idea de carisma como proceso de atribución por el que ciertos comportamientos llevan a que determinados individuos sean vistos por los demás como carismáticos, y lo que es central logren comportamientos deseados en otros, a partir de la autoconfianza que tienen en él.

La idea de líder creador de cultura y transformador de la misma subyace a la de liderazgo carismático.

El líder cuenta con la capacidad motivadora y entusiasmante, reconoce las diferencias individuales y atiende a las necesidades de los demás, logrando que los demás cambien sus modos de actuar.

Las bases sociales por las cuales el poder se vuelve obediencia responden a distintos tipos de obediencia: la rutina responde a la tradición; la obediencia contractual al contrato o acuerdo de partes, y el entusiasmo a un don o talento.

### **III.4.2. Liderazgo como negociación**

Frente a la idea de carisma surge la idea de posesión del poder y sus fuentes. Este planteamiento centra su interés en *la influencia que le líder ejerce sobre sus seguidores, en un marco que implica una definición del significado desigualmente compartida, que procede de fuentes múltiples, y que se desarrolla a través de un proceso de negociación que la definición de significados compartida pero no coincidente de ambas partes, exige necesariamente.*<sup>7</sup>

Las acciones del líder son conflictivas y en todos los casos involucra una definición negociada del significado de las mismas.

La habilidad del líder se concibe como un atributo reconocido a un individuo para crear y mantener el significado de la situación y de los eventos que la construyen, el énfasis está dado en el proceso de negociación a través del cual el líder aplica su talento para imponer significado. Esto último no implica consenso sino aceptación, y esto siempre conlleva un conflicto inherente que el líder resuelve exitosamente, de acuerdo a la habilidad que posee en ese sentido.

---

7- Ruiz Olabuénaga, op cit pág 400.

### **III.4.3. Machiavelo: el control del poder**

En El príncipe, el autor describe las fuentes de acceso al poder, los modos de conservarlo y fortalecerlo y las causas de su pérdida o fracaso. Reconoce cinco fuentes de poder: herencia, fortuna, talento, voto social y maldad.

El liderazgo implica conflicto e implica una actitud de guerra entre príncipe y seguidores, se mantiene mediante el ejercicio activo del liderazgo, nunca se está totalmente seguro del poder sino que se debe trabajar en ello.

En síntesis el liderazgo según Machiavelo: se accede por múltiples caminos, su conservación se logra con flexibilidad y astucia, oscila entre la bondad y la crueldad, la generosidad y la avaricia, entre el castigo y la protección, y reclama la exhibición continua de autoconfianza, fuerza y talento.

Liderazgo consistirá en cualquier tipo de comportamiento que acierte a competir con éxito por un poder social siempre en litigio.

### **III.4.4. Michels: liderazgo en los partidos políticos**

Concibe el liderazgo como una relación social de conflicto, de tensión, de apropiación social del poder por parte del aparato del partido frente a la masa social de seguidores. Su propuesta es fundamentalmente colectiva que cuenta con varios componentes asociados a una acción de partido y no a una relación entre líder y seguidores, que también es social pero para Michels tiene otro sentido.

Estudia la dinámica social de las instituciones partidarias donde a partir de un inicio igualitario y democrático se pasa a una etapa de diferenciación social y ocupación del poder por una minoría que luego solamente intentará mantenerse en él.

En síntesis el planteamiento de Weber establece las bases de la autoridad como estructura social de la que líder y seguidores forman parte. El planteamiento de Machiavelo describe con claridad los modos de acceder y conservar el poder sobre todas las cosas, estrategias y técnicas del poder. En tanto Michels resalta la importancia de las dinámicas sociales de las organizaciones definiendo lo que llamó la ley de hierro de la oligarquía.

El nuevo concepto de liderazgo: actividad condicionada culturalmente

Se enfoca el problema de liderazgo como un asunto de creación y difusión de cultura en la organización. Es decir el líder individual o social, como intérprete y traductor de las diferentes culturas que conviven en una entidad.

Hay varios ejemplos de liderazgo cultural, el primero e inicial es el Peter y Waterman sobre la cultura de la excelencia.

*"Inclinación por la acción, cercanía al cliente, apoyo a líderes innovadores, respeto a los individuos, valoración del éxito y apoyo al mismo, aferramiento a tareas y mercados de pericia profesional conocida, formas simples y claras del staff, control y permisividad simultáneas."*<sup>8</sup>

Posteriormente se desarrolla el planteamiento de la calidad total como modelo de liderazgo: el cliente es el centro de la acción organizacional, la responsabilidad del funcionamiento organizacional es compartida y todos los grupos sociales toman parte activa en la construcción de la gestión, además de la mejora continua de los procesos.

Otro ejemplo de liderazgo colectivo es el de la reingeniería de la organización. También se apela a la formación de grupos, al cambio de los procesos, a la diversificación de alternativas, manejo estratégico de las localizaciones, establecimiento de patrones colectivos de corte cultural en oposición al

---

8- Ruiz Olabuénaga op cit pág 416.

examen de los casos individuales y empleo de operaciones tanto centralizadas como descentralizadas. Se definen con claridad la necesidad de rediseñar la organización para mejorar la acción organizacional y la idea de visión de la organización como idea meta a donde se quiere ir.

Sin duda que el tema de liderazgo no está laudado, que los clásicos sentaron las bases de su análisis y que las teorías han evolucionado desde una concepción individual y personal del mismo a una concepción colectiva y social, donde la aceptación de la idea de liderazgo como algo bidireccional y participativo es lo central.

### **III.4.5. Liderazgo y construcción de una sociedad democrática**

La concepción de democracia ha ido variando a través de los años, desde la conformación de la democracia directa en la polis griega pasando por la visión de democracia representativa y últimamente el concepto de democracia participativa. Esta última elaboración se corresponde con la idea de democracia como fenómeno complejo (Innerarity, 2020).

La idea de que la democracia es un fenómeno que integra componentes de muy diverso origen y distintos niveles de gobierno promueve la reflexión de este autor promoviendo luego la exigencia de una democracia participativa que sirva como reflejo de la concepción compleja.

La democracia participativa es un sistema que involucra dimensiones de gobernanza social con mecanismos electorales generando un mix que articula y hace funcionar el sistema en su conjunto. No es un mecanismo excluyente de la representación sino que es complementario articulando como se dijo mecanismo de participación con mecanismos de expresión popular directa.

Asimismo pensar este concepto de democracia implica poner sobre la mesa además las manifestaciones cotidianas de esta forma de gobierno y esto hace a la gestión de los asuntos públicos donde la implicación de los actores es una condición esencial a esta configuración.

La preocupación por la forma de gestionar cotidianamente las cuestiones de gobierno llevan a planificar y ejecutar formas innovadoras de gestión es así que se modifica también el formato cotidiano de llevar la administración pública introduciendo los estilos de liderazgo participativos como sistema de gobierno complejo que admite la inclusión de los implicados y como forma de hacer más democrático también el poder que mayoritariamente aparece como unipersonal y casi absoluto.

*“Existen diferentes tipos o estilos de liderazgo que se basan específicamente en el comportamiento del líder, su estilo conductual, es decir en lo que hace y cómo lo hace (Palomino, 2009). El estilo de liderazgo influye sobre la conducta de los individuos en la empresa (Shamir, House y Arthur, 1993), así como en los procesos de trabajo grupal, el clima social y los resultados” (Evkall y Ryhammar, 1997; Kahai y Sosik, 1997). (Villalba y Fierro; 2017:1).*

En la actualidad, en este mundo global y complejo (Innerarity, 2020), el líder, que puede ser unipersonal o grupal) *“es visto como un facilitador de cambios emergentes dentro de la organización” (Villalba y Fierro; 2017:4), debe tener la capacidad y la habilidad de guiar la cooperación en la ejecución de las tareas y en el logro de los objetivos (Schneider, 2002).*

Quienes ejerzan un liderazgo participativo deberán estar dispuestos a compartir el poder con sus colegas del grupo crítico a llevar adelante las decisiones que se tomen en el nivel correspondiente y a ceder en sus posturas para la conformación de decisiones colectivas. El grupo líder es el motor de la organización dando lugar además a las iniciativas que emerjan de los demás miembros de la organización.

Liderar participativamente implica cuestionar los procesos instalados y promover otros nuevos, generar para la organización procesos de aprendizaje innovadores que además impliquen a los demás actores institucionales. El grupo o individuo que ejerce el liderazgo debe crear una visión que pueda ser compartida por los demás miembros de la organización, un diagnóstico de la realidad institucional donde además el líder (individual o colectivo) se comprometa y actúe en consecuencia.

Delegar el poder, crear y sostener una relación pedagógica con los demás miembros de la organización que permita un vínculo colaborativo que de coherencia a la acción institucional. Ofrecer una imagen que atraiga y motive a los seguidores y les indique como actuar en busca de los valores y objetivos de la organización cuidando de mantener coherencia entre los dichos y los comportamientos y por último alentar mediante el reconocimiento a las acciones de los miembros cuando estas están en el camino propuesto.

A lo largo del tiempo se han construido conceptualmente distintos estilos de liderazgo, en este trabajo aceptamos la idea de que pueden ser de tres tipos: democráticos, autocráticos o autoritarios y los líderes laissez-faire. Fundamentalmente la clasificación atiende a sus modos de actuar: *"a) el líder democrático como el que trabaja en equipo, b) el líder autocrático basado en la comunicación unidireccional, asegurándose que todo lo delegado sea cumplido, c) el líder laissez-faire, es el estilo que no interfiere mucho en los aspectos de su organización."* (Purizaca Vigo y otros; 2015:2).

En la realidad de la vida organizacional es muy difícil que exista un tipo puro de liderazgo sino que estos se dan mezclados, apareciendo en momentos de la historia uno predominando sobre los otros o a veces con imágenes mixtas de uno u otro. Puede construirse analíticamente un tipo predominante de estilo en un proceso histórico determinado caracterizando el mismo y dotándolo de identidad dentro de los tipos ideales mencionados.

### **III.4.6. La gestión de las organizaciones públicas y la participación**

Como se sabe la gestión de las organizaciones públicas implica además nuevas obligaciones para el gestor individual o colectivo, entre ellas está la transparencia imprescindible de las informaciones sobre los asuntos públicos. La base democrática se puede ver afectada si no se cumple con este requisito, poco se puede hacer sin el conocimiento público de los datos de la gestión por los implicados miembros de la organización incluso los propios ciudadanos. El manejo transparente de las informaciones relevantes de las instituciones es el deber primordial de la gestión pública actual y más aún si estamos ante un estilo de liderazgo democrático y participativo.

Participación es implicación en la toma de decisiones institucionales y el compromiso en la ejecución de las decisiones, esto no quiere decir que todo los miembros de la organización lo hagan sino que cuando hablamos de liderazgo participativo se trata de que un grupo motor (Villasante, 2015, Noboa, coord., 2019) tome partido y genere las condiciones para orientar la gestión. La referencia está indicada para los grupos de investigación – acción pero es pertinente también para describir estos fenómenos de la gestión pública.

### **III.4.7. Aprendizaje en equipo como base de la gestión**

Peter Senge nos habla de las organizaciones que aprenden, en ese sentido relaciona los conceptos de aprendizaje y fundamentalmente de implicación en la vida de las organizaciones con los resultados que logran las mismas. Las organizaciones inteligentes son aquellas capaces de involucrar participativamente a sus miembros en la vida cotidiana aprovechando para la gestión las iniciativas e ideas que surgen del propio colectivo. Son aquellas capaces de aprender de su experiencia y de sus propios errores ello las introduce en procesos de cambio permanente especialmente en lo interno y en intercambio con su entorno donde prima la idea de que con nuestro trabajo podemos cambiar las cosas.

Esto no es así siempre, la mayoría de los gestores se dejan abrumar por los problemas o creen que en gestión pública nada es posible sino que la burocracia es la que predomina y nada se puede hacer sobre ella.

La burocracia es un componente importante en la gestión pública y preferiría dejarla con su justificación más básica que es la función que ella tiene como resguardo de la transparencia de las cuestiones públicas: la burocracia es el seguro contra las malversaciones de fondos y la corrupción. Pero también es muchas veces un problema para una ejecución ágil, y para ello nos apoyamos en Crozier y sus investigaciones sobre la burocracia como fenómeno social, se generan procesos de bloqueo ante determinados procesos, de actuación política entre los funcionarios, subculturas y liderazgos contra el buen funcionamiento de la organización. (Argyris, 1993)

Todo ello se puede transformar con un buen trabajo en equipo con capacidad de aprendizaje, un equipo que dependa de su experiencia individual pero también de lo que la propia sinergia de reunión puede generar como plus ante los problemas. El trabajo en equipo depende de los esfuerzos individuales pero se ejerce en colectivo, se ejerce en grupo que a su vez debe satisfacer las motivaciones de cada uno de los integrantes del grupo.

*“El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean.” (Senge, 1998: 296)*

Esta aptitud se genera colectivamente si bien cada uno aporta lo suyo, el fruto final es colectivo es del grupo que trabaja y discute las cuestiones y toma las decisiones en la organización.

Parafraseando a Senge (1998) el trabajo en equipo tiene tres dimensiones críticas: a) la necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos; b) la necesidad de una acción innovadora coordinada; c) el papel de los miembros del equipo en otros equipos.

Entender el equipo como base de la gestión de la gestión es uno de los primeros aprendizajes organizacionales que debemos hacer y enfatizar esa estrategia en todos los procesos comprometidos en la gestión pública.

### **III.5 El entorno organizacional**

La importancia del entorno está dada por la imprescindible apertura al medio que tiene que tener toda organización que pretenda sobrevivir en un mundo incierto y cambiante. Sin duda que captar cual es el entorno relevante para nuestra organización es captar las posibilidades y limitaciones que nos ofrece y nos quita. Es posible afirmar que los entornos actuales normalmente son inciertos y en continuo cambio, lo que obliga a la organización a estar atenta a los mismos y a adoptar continuas medidas tendientes a convivir con el entorno.

Cuando hablamos del entorno organizacional nos referimos a aquellos aspectos que no forman parte de la organización pero influyen o pueden influir en la misma desde el exterior. Ninguna organización puede existir sin su entorno, pero la organización puede tener la capacidad para elegir su entorno e incluso modificarlo de acuerdo a sus objetivos.

Las organizaciones tiene un margen de autonomía respecto de su entorno y pueden adaptarse, tender a un equilibrio o incluso transformarlo. En todos los casos no todo lo que rodea a la vida organizacional conforma su entorno sino que importa lo llamamos entorno significativo. En ese sentido se pueden distinguir dos concepciones del entorno: a. macro social: que es aquel conjunto de condicionamientos, sociales, económicos y tecnológicos, políticos

y culturales que envuelven a la organización y que a su vez intercambian bienes y servicios con ella. b. micro social que es aquel conjunto de personas, grupos e instituciones que interactúan estrechamente con la organización, casi diríamos cotidianamente.

Es posible identificar, en acuerdo con Ruiz Olabuénaga cuatro tipos de transacciones con el entorno: a. orientadas a sostener la legitimidad social y viabilidad técnica de ingresos y egresos de la organización; b. las necesarias para sostener su operatividad como las comunicaciones y los transportes; c. las transacciones que tienen que ver con la protección y la autodefensa de la organización frente a ataques de la competencia; d. las vinculadas a la colaboración y asociación con otras organizaciones.

Ahora bien como es posible delimitar las fronteras de la organización con su entorno, cuando los límites organizacionales necesariamente deben estar abiertos para permitir la adaptación de la organización al mismo, e incluso para asegurar su supervivencia. Podemos pensar en algunos recursos para delimitar las fronteras organizacionales: la red de conexiones, la imagen o identidad de la organización, los mecanismos de defensa interna y control de frontera (estudios de marketing e investigación de mercados), y la construcción del nicho, es decir identificando objetivos, grupos de públicos, etc.

Para una organización resultará relevante dos características del entorno: su complejidad y su influencia o grado de dependencia.

Para el caso de la complejidad, se va a tener en cuenta la diversidad de componentes del entorno; para el caso de la influencia o interdependencia de la organización con su entorno, pudiendo adoptar varias posturas: la adaptación, el control del entorno o ambas conjunta o alternativamente, existiendo para uno u otro caso un conjunto de estrategias tanto internas como externas.

#### **IV. Bibliografía**

ARGIRYS, Cris. 1993. *Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*. Hardcover – Abr 15, 1993.

BERGER, Peter y LUCKMANN, Thomas (1993). *La construcción social de la realidad*. Amorrortu Editores, Buenos Aires.

BERNOUX, Phillipe (1985). *Sociologie des organisations*. Ed. Du Seuil, Paris.

BERTALANFFY, L. Von (1976). *Teoría general de los sistemas. Fundamentos, desarrollo y aplicaciones*. Fondo de Cultura Económica, México.

BLUMMER, H. (1982). *El interaccionismo simbólico*. Hora, Barcelona.

CROZIER, M. (1965) *El fenómeno burocrático*. Amorrortu, Buenos Aires.

CROZIER, M. (1990) *El actor y el sistema*, Alianza Editorial, México.

DEAL, Terrence E. y KENNEDY, Allan A. (1986). *Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional*. Fondo Educativa Interamericano. México. Primera edición en inglés 1982.

FLORES, Fernando (1997, 1ª ed. 1994). *Creando organizaciones para el futuro*. Dolmen, Providencia.

GARFINKEL, Harold (1967) *Studies in Ethnomethodology*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.

GARMENDIA, José Antonio (1994). *Tres culturas: organización y recursos humanos*. Editorial ESIC, Madrid.

GIL RODRIGUEZ, Francisco y ALCOVER DE LA HERA, Carlos (coords.) 1998. *Introducción a la psicología de los grupos*. Pirámide. Madrid.

GOFFMAN, Erving (1989, 1ª ed. Inglés 1959). *La presentación de la persona en la vida cotidiana*". Amorrortu Editores, Buenos Aires.

GOFFMAN, Erving (1974). "*Frame Analysis*". Amorrortu Editores, Buenos Aires.

GOFFMAN, Erving (1995). *Estigma. La identidad deteriorada*. Amorrortu Editores, Buenos Aires. Traducido del original en inglés de 1963.

HALL, Richard (1979). *Organizaciones: estructura y proceso*. Prentice Hall, Madrid.

HOFSTEDE, Geertz. (1999) *Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. Alianza Editorial, Madrid. Primera edición en inglés 1991.

INNERARITY, Daniel. 2020. *Una teoría de la democracia compleja. Gobernar en el siglo XXI*. Galaxia Gutemberg. Barcelona

LUCAS MARIN, Antonio y GARCÍA RUIZ, Pablo. (2002) *Sociología de las organizaciones*. Mac Graw Hill, Madrid.

MAYNTZ, Renate (1987, 1ª ed. alemán 1963). *Sociología de la organización*. Alianza Editorial, Madrid.

MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL. Publicaciones oficiales.

MINTZBERG, H (1995). *La estructuración de las organizaciones*. Ed. Ariel, Barcelona.

OFICINA NACIONAL DEL SERVICIO CIVIL. Publicaciones oficiales.

PERROW, Charles (1998). *Sociología de las organizaciones*. Mc Graw Hill, Madrid.

PETERS, Thomas J. y WATERMAN, Richard H. (1982) *"In Search of Excellence: Lesons from America´s Best Run Companies"*, Harper & Row, Nueva York.

PURIZACA-VIGO, Diana, BRAVO-MARTINEZ, David, GARCIA-ESTRELLA, Jacira y MONTEZA-BECERRA, Johana. 2015. *"Liderazgo democrático o participativo."* Revista Cuaderno Empresarial Vol. 1, Num. 1, enero -junio 2015 (57-65)

RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio. (1995) *Sociología de las organizaciones*, Universidad Deusto, Bilbao.

SCHEIN, Edgar (1982). *Psicología de la organización*. Prentice Hall, México.

SCHVARSTEIN, Leonardo (1998). *Diseño de organizaciones: tensiones y paradojas*. Piados, Buenos Aires.

SCHVARSTEIN, Leonardo (1997, 1ª ed. en 1992). *Psicología social de las organizaciones*. Nuevos aportes. Paidós, Buenos Aires.

SENGE, Peter. 1998. *La quinta disciplina*. Granica. Barcelona.

VILLALVA, Mariuxi y FIERRO, Isidro. 2017. *El liderazgo democrático: una aproximación conceptual*. INNOVA Research Journal 2017). Vol. 2, No.4 pp. 155-162.

# **En búsqueda de un modelo de comunicación organizacional estratégico para la sede Salto Udelar**

## **Presentación**

Producto de los cambios sociales, en diferentes escalas, y de las continuas transformaciones tecnológicas, las organizaciones en el nuevo siglo se han vuelto más dinámicas, cambiantes y complejas. Dentro de ellas los modelos y estrategias de comunicación organizacional acompañan el carácter dinámico, fluido, en las formas en que la información y la comunicación se produce, planifica, gestiona, circula, percibe. Por el desafío incesante de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), que nos requiere adecuarnos a un ritmo de adaptación constante, así como los escenarios móviles donde también rotan los actores, sus roles, hasta sus percepciones, sentidos e interacciones, es necesario apelar a nuevos modos e instrumentos capaces de mapear la realidad y a su vez proyectar los cambios deseados.

Los cambios referidos entonces no solo inciden en la readaptación continua de la Comunicación de una organización, sino que esta también promueve a su vez nuevos cambios, hacia sí y su entorno.

Es así que desde los nuevos estudios de la comunicación social basados en los nuevos paradigmas del conocimiento, desplegando metodologías y herramientas innovadoras, buscamos estudiar la realidad comunicacional de la sede Salto de la Universidad de la República y proyectar un nuevo modelo de comunicación organizacional estratégico enactivo. Tomando distancia de los modelos lineales, diseñado por especialistas y donde la comunicación se restringe a un rol técnico operacional.

El presente capítulo consiste en una aproximación a dicho trabajo, producto de la tesis de la Maestría en Comunicación Estratégica, titulado: "Diseño de un modelo de comunicación organizacional estratégico para la sede Salto de la Universidad de la República del Uruguay, en clave de desarrollo regional".

El problema central que aborda está focalizado en la búsqueda de dar respuestas acordes y dinámicas en el campo comunicacional al proceso de crecimiento y complejización que ha tenido la sede universitaria en la última década, colaborando al alcance de una mayor incidencia institucional en el desarrollo de la región, para lo cual se apunta atender la necesidad de superar los actuales modelos comunicacionales organizacionales basados en perspectivas tradicionales o clásicas.

Dicho proyecto de Comunicación Estratégica sustentado en la propuesta metodológica participativa de la Investigación Enactiva en Comunicación de la Escuela de Rosario, opera en un doble registro simultáneo de investigación – acción transformación, en tanto nueva estrategia de intervención y acción en el hacer de los profesionales e investigadores de la comunicación.

Cuando desarrollamos el trabajo de tesis de maestría, si bien estábamos convencidos en el proceso indagatorio de nuevas perspectivas teórico y metodológicas que el devenir de los tiempos demandan y desafían a las organizaciones, tampoco imaginamos lo que ocurriría a partir del 13 de marzo de 2020.

La situación de pandemia mundial y en la que está inmerso nuestro país, reafirma la necesidad de una nueva mirada epistemológica y de construcciones teóricas y metodológicas que nos permitan ampliar los conocimientos. Hoy con mayores motivos, se hace imperioso "la implementación de mayores modelos de adaptación flexible y acelerada para la supervivencia organizacional" que a su vez nos impone "el desafío de comunicar a las organizaciones en un futuro en continua construcción y adaptación en el Siglo XXI" (Garrido F., Goldhaber G. y Putnam L., 2020).

En línea con los citados autores, el siguiente trabajo entiende a la comunicación organizacional y su aceleración, en clave de “flexibilidad, adaptabilidad y respuesta”.

## **Introducción**

En algo más de una década atrás a esta parte Uruguay ha comenzado un proceso de expansión acelerado del desarrollo universitario público en todo su territorio, el cual hasta entonces se había concentrado fuertemente en la capital del país, con presencia casi testimonial en algunos puntos del interior. Ese crecimiento a su vez se caracterizó por un modelo innovador integral, tanto político institucional como de las funciones universitarias y por tanto con sus correspondientes incidencias territoriales<sup>1</sup>.

No obstante, como toda expansión acelerada, los tiempos de desarrollo y consolidación de cada componente no se dan de manera uniforme sino con germinaciones y despliegues asimétricos, generando experiencias de avanzada, pero también rezagos. Entre estos componentes identificamos inicialmente que lo comunicacional no ha acompasado en su ritmo esos procesos de crecimiento innovador, principalmente en lo que puede observarse por su estructura organizacional.

A su vez las sedes universitarias en el interior portan una característica particular y diferencial a la realidad institucional de la Udelar en su conjunto, donde las unidades de conducción político institucional, las áreas administrativas, las unidades académicas, atienden al conjunto de áreas disciplinares y servicios académicos (facultades, institutos, escuelas universitarias) que conviven en

---

1- Si bien en el lapso de los 12 últimos años se han venido procesando cambios profundos en la Universidad de la República (Udelar), también debemos tener en cuenta la aparición de la segunda universidad pública en Uruguay, creada por ley de diciembre del año 2012: Universidad Tecnológica del Uruguay (UTEC) la cual exclusivamente tiene sedes en el interior del país a partir del año 2014.

dichas sedes compartiendo no solamente los órganos de co-gobierno sino los más diversos recursos: áreas de gestión y administrativa, la infraestructura edilicia, entre otros como la comunicación organizacional. Como se describe más adelante, en la sede Salto conviven bajo la misma estructura e incluso espacio edilicio, Facultades de las tres macroáreas académicas, donde la Unidad de Comunicación atiende la diversidad y complejidad del entramado institucional.

La Udelar así presenta tres realidades institucionalizadas de sus espacios de comunicación, uno a nivel central, la Unidad de Comunicación Central y la Comisión Coordinadora de la Comunicación Central (CCCC), quienes desarrollan las estrategias y acciones comunicacionales generales de la Udelar, luego los espacios de comunicación establecidos en cada servicio a nivel central y que atienden la pertinencia de los mismos, como Facultades, Institutos, Escuelas, las Comisiones Sectoriales de Enseñanza, Investigación, Extensión, y en tercer lugar los espacios de comunicación en las distintas sedes del interior y la respectiva coordinación en red entre si más el espacio de Comunicación de la Comisión Central del Interior (CCI).

Este tercer nivel es el de conformación más reciente. En las sedes universitaria de Salto y Paysandú se planteó su creación formalmente en el año 2008, es decir al inicio del proceso de la denominada Segunda Reforma Universitaria y a iniciativa de las propias sedes. El mismo se denominó "Programa de comunicación estratégica de las sedes universitarias del Interior del Litoral Norte"<sup>2</sup>.

Si bien el mismo emerge sin una previsión acorde al desarrollo que ha venido teniendo la Udelar en el interior del país, debe reconocerse su carácter de pionero tanto como espacio de comunicación de la Udelar en el interior, como proyecto conjunto entre las sedes de Salto y Paysandú en su etapa embrionaria de conformación del Centro Universitario Regional Litoral Norte.

---

2- Programa creado en el marco de las políticas de descentralización universitaria, contando con el financiamiento de la Comisión Coordinadora del Interior (CCI).

Partimos de reconocer el divorcio entre una institución que crece y se complejiza ante un modelo de comunicación organizacional con limitaciones serias –en su enfoque, diseño y por tanto como resultantes operativas-. Problemática que no es reciente, algunos años atrás lo advertía el Dr. Alejandro Noboa al precisar que, los problemas de comunicación de la institución “están derivando en procesos de desintegración a nivel de las diferentes clases de miembros de la misma. Aspecto que se ve reforzado por la fragmentación excesiva de su identidad, que obstaculiza la construcción colectiva del cambio institucional” (Noboa, 2009)<sup>3</sup>.

Ateniéndonos a esta realidad y en la búsqueda de respuestas, el trabajo de maestría aquí resumido, despliega un posible modelo de comunicación organizacional basado en las perspectivas de la comunicación estratégica a ser implementado en el Centro Universitario Regional Litoral Norte (Cenur LN) sede Salto, de la Universidad de la República Uruguay (UDELAR)<sup>4</sup>.

Entendemos que el modelo comunicacional, como “espacio relacionante de las alteridades socioculturales” (Massoni, 2007), debe acompañar y sobre todo ser promotor del proceso de cambio, crecimiento y complejidad de la institución, en pos de la transformación sociocultural-académico y su aporte clave en el desarrollo integral de la región.

Las universidades, y particularmente en su desenvolvimiento comunicacional, se han visto desafiadas en las últimas décadas ante la acelerada expansión del conocimiento y al cuestionamiento sobre su rol dentro de la sociedad, llamadas a brindar un aporte comprometido al desarrollo integral sustentable con impacto en las regiones donde se inserta (Noboa, 2009; Simancas González, 2015; Rodiles y Viel, 2016).

---

3- La cita en este caso se corresponde a una publicación de 2009, pero es importante precisar que la misma es una continuidad de trabajos ya publicados en 2002 y 2004, referentes a este tema y que ha sido de preocupación y ocupación central en la producción académica del Dr. Noboa.

4- Hasta el año 2013 en que comienza a funcionar formalmente el Cenur Litoral Norte, la sede Salto se denominó como Regional Norte (RN).

Y la UDELAR, como la más antigua universidad pública del Uruguay, es convocada desde su nuevo proceso de descentralización a incidir eficazmente en la aplicación del conocimiento que ella misma genera en sus comunidades regionales.

Buscando aportar en este sentido, adelantamos que el presente trabajo no apunta a plasmar un plan de comunicación estructurado sobre la institución abordada sino que plantea “el despliegue de una estrategia comunicacional”, en tanto ayude a promover el cambio social conversacional (Massoni, 2013). Un modelo comunicacional multiparadigmático transdisciplinario, enactivo que nos permita intervenir en y desde la organización, a favor del encuentro y la transformación social. Por tanto cabe precisar en primer término, que este estudio se inscribe dentro de la perspectiva desarrollada por la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario (Argentina).

Este trabajo ha tomado como referencias de partida dos estudios que han hecho foco en la comunicación organizacional de las universidades, uno es el trabajo realizado por el Dr. Alejandro Noboa –Salto, Uruguay- abordando en su tesis doctoral el problema de lo comunicacional en la sede Salto Udelar, así como he tomado el aporte de la Dra. Esther Simancas-González –Cádiz, España-, quien en su tesis doctoral ha investigado el tema de la comunicación en la universidad pública española.

En síntesis el trabajo de tesis aquí resumido, desarrolla un modelo estratégico de comunicación organizacional situado, pensado y diseñado “desde los nuevos paradigmas, como fenómenos de carácter complejos y fluidos”, procurando “acompañar el proceso de cambio social conversacional, operando en el vínculo micro/macro-social de generación de conocimiento para la innovación” (Massoni 1990, 2011, 2013).

El planteo desarrollado busca no solo entender sino incorporar a la institución sede Salto de la Universidad de la República de Uruguay, un diseño de comunicación organizacional estratégica en clave de desarrollo regional sustentable.

## **1. Fundamentaciones de un plan comunicacional estratégico**

### **Problema comunicacional y objeto de investigación**

Partimos de la premisa donde “No cabe duda que es vital que la universidad pública disponga de una buena capacidad de comunicación, interna y externa, ya que es en esta institución donde, en gran parte, reside el conocimiento científico y social de la comunidad, y donde se proyectan sus avances en las diversas disciplinas y ámbitos científicos y académicos” (Simancas González, 2015, p. 20). Pero son los modos los que nos interpelan de qué formas y con cuáles herramientas la institución debe afrontar el problema.

El actual modelo de comunicación organizacional aplicado en la sede Salto de la Universidad de la República de Uruguay (UDELAR), diseñado a principios del proceso que da el desarrollo a la institucionalidad del Cenur Litoral Norte (2008) y además como se observará, basado en perspectivas comunicacionales tradicionales, nos desafía en primer término a revisar su estado de actualización y correspondencia a los imperativos actuales, a conocer sus capacidades abarcativas en esta área ante una institución que despliega un dinámico y complejo desarrollo hacia su interior así como externamente en su impacto a la región. Aspectos en los cuales se centra el objeto de investigación del cual parte el presente proyecto. Procurando develar aspectos positivos como dificultades y limitaciones existentes.

Frente a ello el presente trabajo despliega el avance de un posible modelo de comunicación organizacional basado en las perspectivas de la comunicación estratégica<sup>5</sup>, como investigación enactiva en comunicación, a ser implementado en la sede Salto del Cenur Litoral Norte, UDELAR, atendiendo las peculiares complejidades de la institución.

---

5 - El concepto Comunicación Estratégica al cual hacemos referencia en el presente trabajo se corresponde al desarrollado por la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario (Argentina) que dirige la Dra. Sandra Massoni, en tanto se entiende al mismo como “una metaperspectiva que se ocupa del cambio social conversacional desde los nuevos paradigmas de la ciencia” (<https://sites.google.com/site/comunicacionestrategicarosario/Nociones>).

Dicho modelo con un diseño de carácter participativo se pretende sea promovido desde la Unidad de Comunicación<sup>6</sup> de la sede universitaria, en el entendido de que el mismo debe acompañar y ser promotor del proceso de cambio, crecimiento y complejidad de la institución en los últimos años, en pos de la transformación sociocultural-académico y su aporte clave en el desarrollo integral de la región.

La realidad que se describe a continuación nos conduce a sostener que un modelo de comunicación estratégico nos permitirá desde la enacción (Massoni, 2011) intervenir comunicacionalmente en una institución compleja y en proceso de cambios estructurales.

### **La sede Salto en busca del cambio social conversacional**

De este modo, la creciente heterogeneidad de los actores que confluyen con sus dinámicas propias –tanto internos como externos- requiere de un esfuerzo comunicacional integrado, transversal, favoreciendo espacios de encuentro, intercambio y diálogo, que se procura contemplar desde este proyecto, apuntando a “incorporar la capacidad constructiva de los sujetos sociales en su devenir” (Massoni, 2007, p.68).

El modelo aquí planteado entiende a “la comunicación como un fenómeno complejo, situacional y fluido, espacio y momento relacionante de la diversidad sociocultural” como expresa Jesús Galindo citando a la Dra. Sandra Massoni, “en la comunicación ocurre el cambio en tanto espacio de encuentro, comunicación como cambio social conversacional” (Galindo, 2012, p.11). Aquí radica la clave de la perspectiva en la que procuramos enmarcar nuestro proyecto, en tanto participativo y dialógico y en tanto apunte al fortalecimiento integral de la institución y su aporte al desarrollo de la región.

---

6 - La Unidad de Comunicación de la sede Salto como tal fue conformada en el año 2011 a decisión del Consejo Directivo de la sede, en un proyecto común de integración con la sede Udelar en Paysandú. Anteriormente a esta existía una Oficina de Comunicación y Difusión Institucional de la sede (RN).

Compartimos con el Dr. Galindo que “comunicar es traficar con lo que fluye, y lo que fluye siempre va configurando trayectorias en territorios híbridos”, así la construcción del devenir necesariamente debe ser imbricada, tramada y entramada con el colectivo social todo, sobre terrenos móviles y realidades que fluyen, cambian. Entendemos que no hay otro modo de construir esa realidad si no operamos enactivamente desde la comunicación, insistiendo que concebimos a esta como “cambio social conversacional” (Massoni, 2007, p.129).

Plantearnos la construcción de un modo comunicacional organizacional dialógico, conversacional, como realidad propiciadora de cambios sociales, es vernos y entendernos parte imbricada e indisociable de esa dinámica realidad institucional inserta en la comunidad, como reflexiona Massoni “el mundo en el que vivimos es un mundo de acuerdos, de articulaciones, es un mundo con, contra, junto a otros”. (Massoni, S. Artículo en Página 12 “Multidimensionalidad y comunicación”, junio 2010, <http://www.pagina12.com.ar/diario/laventana/26-146806-2010-06-02.html>)

El presente trabajo por tanto se inscribe en la perspectiva aportada por la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, la cual define la Dra. Massoni como “un núcleo de investigación y desarrollo enfocado en estudiar a los fenómenos comunicacionales desde una perspectiva específicamente comunicacional. Consideramos que el aporte de los comunicadores se diferencia de los de otros científicos sociales y de los de otros profesionales en tanto se ocupa del cambio social conversacional”. (Blogs de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario que dirige Sandra Massoni. <https://comunicacionestrategicarosario.sites.google.com/site/comunicacionestrategicarosario/>)

## **Tema y problema que nos ocupa**

-Si nos propusiéramos marcar un punto de inflexión en el tema que nos ocupa, se puede identificar que el problema se “instala” en tanto desafío explicitado, desde la puesta en marcha del nuevo proceso de desarrollo descentralizado de la sede universitaria de Salto y el Cenur Litoral Norte en el marco de la llamada segunda Reforma Universitaria de la UDELAR, donde la fundante política comunicacional ha buscado saldar la histórica deuda de su ausentismo, pero no siempre ha podido acompasar en un sentido integral dicho acelerado proceso, quedando en cierta situación de rezago. Frente a esta situación se hace imperioso el diseño de un nuevo proyecto comunicacional, que de cuenta de una nueva política comunicacional organizacional, acorde a esta nueva realidad institucional, pero también el despliegue de lo comunicacional desde nuevas perspectivas que superen modelos vigentes.

Una institución universitaria por su naturaleza de productora de conocimiento lo es por hecho generadora de cambios, y para dar respuestas actuales esta institución requiere modos de intervención desde lo comunicacional que no se agoten frente a la dinámica y transformación continua, ante lo cual entendemos un modelo de comunicación estratégica no solo responde a los cambios sino que los promueve.

No obstante debemos remarcar que el problema comunicacional ya fue identificado previamente al inicio del proceso de Reforma, y que ha habido acciones en función de ello, como hemos mencionado aquí y desarrollamos mas adelante.

En tal sentido un trabajo que resulta de gran aporte para basarnos y que tomamos como referencia de antecedente de investigación clave, se presenta en la publicación “Comunicación y Descentralización: la identidad de la Regional Norte – Universidad de la República” <sup>7</sup>, Noboa, 2005. En su Introducción expresa:

---

7- Esta publicación está basada en la Tesis doctoral del Dr. Alejandro Noboa, realizada en la Universidad Complutense de Madrid.

*“Los procesos de transformación en que se encuentra inmersa la institución seleccionada para esta investigación, hacen de ella un objeto paradigmático: los cambios tanto cuantitativos como cualitativos producidos en la misma, su inexorable crecimiento poblacional, como también su diversificación funcional y académica, no siempre han sido acompañados por cambios en las comunicaciones. Tampoco las diferentes intencionalidades políticas, tanto centrales como regionales o locales comunicadas, acompañan tales cambios en los diferentes momentos históricos que le ha tocado vivir”.*

Las diferentes acciones encaminadas a partir de 2008, aunque sin la sincronización necesaria o deseable, han buscado revertir de forma integral la situación expresada por Noboa, dando respuestas a buena parte de la problemática identificada en dicho momento.

En este sentido la política comunicacional de la sede, basada sobre la perspectiva del “Programa de comunicación estratégica de las sedes universitarias del Interior del Litoral Norte” y donde una de sus centralidades está dada en la difusión de la Oferta Académica, podemos evaluarla positivamente como conjunto de respuestas a una etapa inicial. Aquí nos basamos en un estudio de gran importancia para el presente trabajo y que nos ayuda a medir parte del impacto de este Programa: “Claves para comprender el acceso a la Universidad de la República de los estudiantes del interior del país. Investigación realizada en Salto, Tacuarembó y Cerro Largo”, de la Mag, Verónica Figueroa Garrido (2018).

No obstante lo que hoy encontramos son nuevas dimensiones de esta problemática comunicacional original, con otros despliegues de un entramado complejo interrelacionado que a su vez requieren de un abordaje propio de la Comunicación Estratégica, desde lo multiparadigmático y multidimensional.

En este sentido indentificamos:

-La sede Salto Udelar –al igual que el resto del despliegue de la Udelar en el interior- no ha tenido un desarrollo planificado de largo alcance, los avances han sido conquistas de cada tiempo. Lo cual se refleja en el cambio de su nomenclatura y es consecuencia directa del modo de desarrollo de la propia Udelar. Hasta la actual reforma en curso, esto no le ha permitido pensarse a si misma con un horizonte proyectado y de enclave regional.

-La particularidad de los Centros Universitarios Regionales, con una estructura institucional asimilada a Facultad pero con una realidad compleja propia, que dista mucho de otros modelos institucionales de la Udelar. Solo en las sedes confluyen diversas áreas y servicios académicos, estudiantes y docentes, se comparten los recursos (espaciales, administrativos, presupuestales, etc.), sino que la gobernanza tiene también particularidades exclusivas, como está expresado en la Ordenanza de los Centros Universitarios Regionales de la Udelar<sup>8</sup>.

-La política comunicacional de la Udelar tampoco tiene un plan matriz de orientación general, ni existe una institucionalidad uniforme. Si bien las líneas rectoras en determinadas áreas lo gestiona la Unidad de Comunicación a nivel central en base a directrices de la Comisión Coordinadora de la Comunicación Central (CCCC), los espacios de comunicación organizacional se multiplican en cada servicio universitario y sedes del interior con criterios y estructuras muy disímiles. En general la tarea que cada espacio despliega son de carácter difusionista, tanto hacia la interna de cada institución como hacia el exterior.

---

8 - Ordenanza de los Centros Universitarios Regionales:

[http://www.cci.edu.uy/sites/default/files/Ordenanza%20de%20los%20Centros%20Universitarios%20Regionales\\_0.pdf](http://www.cci.edu.uy/sites/default/files/Ordenanza%20de%20los%20Centros%20Universitarios%20Regionales_0.pdf),

-La creación de los espacios de Comunicación Organizacional en el Cenur Litoral Norte se dan recién al inicio del ciclo de la transformación universitaria en el interior (como se ha mencionado). En 2018 se cumplieron los 10 años del “Programa de comunicación estratégica de las sedes universitarias del Interior del Litoral Norte” y 10 años de la creación de la Unidad de Comunicación central de la Udelar. Es decir la comunicación organizacional en diferentes estructuras de la Udelar no ocupaba un lugar preponderante, sino podríamos decir más bien complementario y como expresaba el Dr. Noboa, sin acompasar los cambios dados en diferentes momentos históricos de la institución (Noboa, 2005), tarea que nos desafía en la actualidad y puntualmente en el presente documento.

Pero también debemos reconocer que en este referido trabajo, Noboa identifica dos problemáticas que siguen estando presentes y vigentes en su alto grado de incidencia, tras mas de una década de ser detectadas las mismas: -Crecimiento abrupto del alumnado y la llegada de nuevos sectores sociales, el denominado “asalto social a la Universidad”.<sup>9</sup>

-Vinculada a este problema, el segundo alude al desborde de los servicios existentes y condiciones para contemplar dicho crecimiento, en materia edilicia, de equipamiento, humano, etc. (Noboa, pag 47).

Mas adelante retomaremos estos aspectos multidimensionales y multicausales que encontramos en el despliegue de las problemáticas identificadas, pero aquí desde un perspectiva que desarrollamos desde la Comunicación Estratégica, en tanto concebimos el Problema comunicacional situado.

---

9 - En el Capítulo 2. En el desarrollo de este punto referiremos a la Encuesta a estudiantes de la sede Salto realizada en 2012 “Hacia una real inclusión educativa. Un estudio de la población estudiantil de la Regional Norte” (Noboa, A., Pinato, C., Robaina, N., 2012), donde se evidencia plenamente este fenómeno que Noboa toma la denominación de José Joaquín Brunner.

## Los alcances esperados

-El proyecto aspira a proponer un modelo de comunicación organizacional estratégico, que promueva la integración participativa de todos los actores involucrados en la institución, acompasando comprometidamente las transformaciones organizacionales y por tanto socioculturales reales, propias y de su enclave territorial regional. Desde la perspectiva de la comunicación estratégica –dentro de la cual se inscribe este plan- la comunicación “ya no es vista como transferencia de conocimientos y paquetes tecnológicos, ni se reduce al análisis de lo comunicativo, sino que se aborda desde un enfoque multiparadigmático y transdisciplinario que concibe la actuación de la comunicación también desde la estrategia y desde lo fluido” (Massoni, 2013, p.13).

Desde esta perspectiva la comunicación es conceptualizada “como el espacio y momento generativo de la transformación sociocultural”, y como comunicadores estratégicos debemos promover “una ampliación constante de la participación de los grupos y sectores involucrados en distintas situaciones comunicacionales” (Plan de Estudio de la Carrera de posgrado “Maestría en Comunicación Estratégica” de la Universidad Nacional de Rosario, Argentina, 2012).

En esta perspectiva de la multidimensionalidad de lo comunicacional se busca aportar en el mayor despliegue de las funciones de la institución en cuanto a enseñanza, investigación y extensión desde lo inter y transdisciplinar.

En tal sentido se entiende el proyecto ayudará a la institución en su proceso de crecimiento y en la medida que este crecimiento se consolide aportar como es su objetivo al desarrollo regional.

En el mismo orden, entre los alcances que se pretende a partir del presente proyecto, es una mayor participación, involucramiento y compromiso de todos los actores que hacen a la vida institucional, en especial del estudiantado universitario.

## **El enfoque de algunos objetivos propuestos.**

Pretendemos aproximarnos a los modos comunicacionales y sus procesos constructivos y operativos, que fluyen complejamente dentro de una organización así mismo compleja, identificando a los diferentes actores y sus modos relacionantes entre si. Por esencia la universidad es una institución espacio de creación de saberes y conocimientos y por tanto debe conocer y conocerse, saber sus modos de construcción de comunicación. Saber en qué medida, quiénes y cómo desde esas diferentes situaciones comunicacionales ayudan o no a la circulación y producción de sentidos y a otorgar identidad, desde sus voces, sus diálogos y sus silencios.

En este sentido el interés por el saber y el conocer nos debe conducir a un querer y saber hacer, ya que el presente trabajo pretende no dar respuestas cerradas sino explicitarlas, darles visibilidad como asuntos problematizados que ameritan debates, y procurar actuar sobre estas situaciones, interviniendo desde los modelos que nos aporta la Comunicación Estratégica.

En la misma línea de pensamiento no podemos pretender que por sí sola la comunicación organizacional sea funcionalmente exclusiva a intereses dirigistas de la entidad universitaria –en el sentido de erigir un discurso dominante, hegemónico o avasallante–, sino que la misma sea componente elemental e indivisible de la identidad y la cultura universitaria, hacedora y constructora de su realidad y mundo social.

En ese marco de heterogeneidad desde la comunicación aspiramos a intervenir garantizando la diversidad y pluralidad de voces, promover el diálogo, la inclusión, mayor inserción y la acción crítica, creativa y sensible de todos los actores involucrados en la vida universitaria de la sede Salto Udelar.

Dimensión aparte, aunque intrínsecamente relacionada, es lo que hemos denominado “el desafío de la integración”, una vez conformado el primer Centro Universitario Regional, entre la sede Salto (ex Regional Norte) y el Centro Universitario local de Paysandú. Más allá de la voluntad política, deben ir dándose las condiciones necesarias, para que esta integración sea en sinergia e interacción real.

Y otro aspecto central hace a una mayor gravitación que debe tener la sede Salto en los procesos de desarrollo regional sustentable y en compromiso con la cultura ambiental, constitutivos también de nuestra universidad pública. El fuerte compromiso de la sede Salto Udelar con nuestra comunidad hace a una implicancia compleja, abierta y decidida, como parte y componente de esta comunidad, por tanto y sobre todo dialógica (Massoni, op. cit.).

El nuevo modelo de comunicación organizacional estratégico para la sede Salto de la Universidad de la República, debe considerar un aporte sustantivo a la tarea que la institución despliega en pro del desarrollo regional. Este es uno de los propósitos dados en la Universidad y potenciado desde el incremento de su presencia en el interior del país. En el documento “La Universidad al servicio de la República” presentado en mayo de 2010 como contribución del Equipo Rectoral para la elaboración del “Plan Udelar 2010 - 2020”, destaca el rol de la institución en su aporte al país para lograr el desarrollo humano sustentable, dejando sentado en uno de sus objetivos estratégicos para la Udelar: “la generación y uso de conocimiento avanzado para el desarrollo integral”. El mismo expresa: “Impulsar la expansión tanto cualitativa como cuantitativa de las actividades de enseñanza, investigación y extensión, cooperando con toda la sociedad para que el país avance en la creación y difusión de conocimientos de alto nivel, así como en la contribución de esos conocimientos a la solución de problemas sociales y a la mejora de la producción”. Reconociéndose posteriormente en este mismo documento que “la generación y utilización de conocimiento ha llegado a ser un factor fundamental del desarrollo nacional”.

Ese desarrollo nacional integral con el cual asume su compromiso la Universidad de la República se focaliza también a escala territorial promoviendo desarrollo regional, como se expresa en el documento que establece los Programas Regionales de Enseñanza Terciaria: “En el marco de las diferentes concepciones de desarrollo, la Universidad de la República siempre ha tenido un protagonismo esencial; sea en su sentido de agente dinamizador de los procesos económicos a través de la permanente transferencia de conocimiento; su papel en la innovación y cambio técnico, como también un rol protagónico como agente socialmente integrador y equitativo en el desarrollo concebido como socialmente sustentable”... “La búsqueda sinérgica de articular el desarrollo nacional a lo regional convierte el papel de la Universidad de la República en estratégico”.<sup>10</sup>

## **2. Abordajes al Problema Comunicacional**

Como se ha expresado el interés del presente trabajo se centra en abordar la necesidad de desplegar un diseño actualizado del modelo de comunicación organizacional aplicado en la sede Salto de la Universidad de la República de Uruguay. El plan comunicacional vigente se entiende está basado en perspectivas comunicacionales tradicionales, que en principio no responden dinámicamente ante una realidad institucional y social crecientemente compleja y cambiante.

Como se ha expresado y aborda en el trabajo de tesis, ese plan de comunicación referido está basado en conceptos de linealidades, definiciones rígidas de roles y competencias, con sus focos puestos en los productos a generar, con acento difusionista, es decir centrado en la emisión de mensajes y sin brindar mayores espacios a la investigación y necesarias vinculaciones a la extensión.

---

10 - Comisión Coordinadora del Interior – Universidad de la República del Uruguay. Programas Regionales de Enseñanza Terciaria. 2008 – 2010 y su proyección al 2020. Serie Documentos de Trabajo CCI N°1, Montevideo, Uruguay, noviembre 2008.

Hereda un conjunto de prácticas donde su accionar no dispone del potencial suficiente para dar respuestas dinámicas y flexibles a nuevas realidades que la interpelan.

Entendiendo por agotado dicho plan, el propósito es trabajar en el diseño de un nuevo modelo comunicacional basado en las metaperspectivas de la Comunicación Estratégica.

A continuación profundizamos algunos aspectos de la problemática que nos ocupa. En primer orden revisamos la estructura comunicacional en la sede Salto UDELAR, así como a nivel central y la nueva proyección dada a través de la Comisión Coordinadora del Interior. Seguidamente realizamos un repaso de algunos cambios claves que vienen afectando a la entidad universitaria y en particular su sede Salto.

## **El devenir histórico comunicacional**

En primer término y de acuerdo a lo ya expresado, la sede en Salto de la UDELAR, si bien con cierta relativa autonomía, tiene nexo de dependencia de la matriz central y su historia institucional local implica la nacional.

Si ordenamos cronológicamente la secuencia de hechos, debemos comenzar por identificar al año 2007, como el punto de partida de la denominada "Segunda Reforma Universitaria" de la UDELAR<sup>11</sup>, y dentro de esta el despliegue comunicacional organizacional dado.

---

11- En la colección de publicaciones Hacia la Reforma Universitaria, se recopila todo el proceso de la nueva Reforma Universitaria de la UDELAR. Particularmente el N° 7 de la Colección, refiere centralmente a "La Universidad en el Interior". En el N° 7, p. 7, el entonces Rector de la UDELAR, Dr. Rodrigo Arocena expresó "Impulsamos una nueva Reforma Universitaria para pelear contra la desigualdad social y geográfica en el acceso a la educación superior". Recuperado el 16 de setiembre de 2019.

El 25 de noviembre de 2008, el Consejo Directivo Central de la UDELAR, en sesión ordinaria, resuelve: "Encomendar a la Regional Norte Salto y al Centro Universitario de Paysandú, llevar adelante un proceso sistemático y progresivo, a cinco años plazo, de conformación de un Centro Universitario unificado del Litoral Noroeste". En dicho marco y en el mismo año 2008, la entonces Regional Norte Salto y el Centro Universitario de Paysandú establecieron la creación de un "Programa de comunicación estratégica de las sedes universitarias del Interior del Litoral Norte".

Este Programa vino a llenar un vacío histórico en políticas comunicacionales de ambas sedes universitarias, estableciendo las primeras Oficinas de Comunicación y Difusión Institucional (OCDI) y portando la primera planificación formal en comunicación organizacional. Estas Oficinas en el año 2011, a resolución de los Consejos de las respectivas sedes, pasaron a constituirse en Unidades académicas, denominándose Unidades de Comunicación (UC).

Como se ha mencionado, el Dr. Noboa en ese entonces advertía sobre los problemas comunicacionales que padecía la sede universitaria, cuya ausencia producía fragmentación y aislamiento institucional, problemas de identidad, dificultades de funcionamiento, con una visibilidad difusa y contradictoria, refiriendo a una "crisis identitaria" donde denunciaba: "son los medios locales de comunicación los que elaboran la imagen institucional a partir de la interpretación que ellos realizan del sentir de la comunidad". (...) "La comunicación en la Regional Norte no ha sido objeto, hasta el momento de planificación institucional. Esto ha generado además de innumerables problemas de funcionamiento, la creación de una cultura difusa, con escasos visos de homogeneidad y débil en su constitución". Promoviendo ante tal diagnóstico la creación de un Plan de Comunicación, el cual entre otros aspectos, debía "superar las diferencias entre disciplinas, y entre lo local y lo central, que a su vez favorezca la articulación tanto interdisciplinaria como intersectorial (enseñanza, investigación y extensión)" (Noboa, 2009).

Previamente en el año 2008, el Consejo Directivo Central de la UDELAR, resuelve la creación de la Unidad de Comunicación de la Universidad de la República (UCUR), así como una Comisión Coordinadora de la Comunicación Central<sup>12</sup>. En este caso reformulando espacios de comunicación organizacional ya existentes, pero disgregados en departamentos y secretarías.

Indudablemente en perspectiva histórica estos nuevos espacios de comunicación, han significado no solo un desarrollo en la institucionalidad sino un notorio avance en las políticas comunicacionales de la UDELAR a nivel nacional y regional. Han colaborado en dotarla de una mayor visibilidad, construcción de una identidad gráfica propia, una mejor circulación de información, brindando a los actores universitarios de una mayor accesibilidad a la información –especialmente llamados, convocatorias, concursos, etc.-, un fortalecimiento en la estética y amplitud en los canales, así como nexos internos y externos a la organización. En síntesis alcanzando resultados óptimos desde la instrumentación de una política comunicacional basada centralmente en una impronta informativa de carácter difusionista.

Un dato que nos ayuda a valorar positivamente la incidencia de algunas de las acciones emprendidas, especialmente aquellas tendientes a la difusión de la oferta académica de la sede, tomando el estudio realizado por la Mag. Verónica Figueroa (2018, p.86), en Salto, el 82% de los estudiantes de Enseñanza Media avanzada expresan que “Conocen las carreras de la Udelar en el interior”, mientras el 63% accedió a información Institucional de la Udelar.

Y en este sentido debemos reconocer que estos espacios formales inscriben su organización, planificación y accionar, desde perspectivas comunicacionales conceptual y operacionalmente clásicas.

---

12 - Por Res. Nro. 14 del CDC de fecha 8/7/2008 – Distr. Nro 322/08 – DO 5/9/08.

A modo de ejemplo el referido “Programa de comunicación estratégica de las sedes universitarias del Interior del Litoral Norte”, menciona en su fundamentación “resulta imperativo generar acciones y estrategias que puedan producir impactos significativos en el acceso a la información, divulgación, mejoramiento de los servicios actuales y fundamentalmente, el reposicionamiento de los centros universitarios en sus territorios y en la región”, a lo que agrega “...un sistema de información y difusión capaz de crear flujos de comunicación precisos que logren impactos en la comunicación de las instituciones y su reposicionamiento con el medio, tendrán posibilidad de éxito en su implementación”.

El programa identifica así dos Ejes de intervención, uno externo y otro interno, clasificando dentro de estos ejes públicos destinatarios. También identifica en su desarrollo los objetivos que persigue, así como “actividades y productos” que el Programa debería generar.

En sintonía con el programa, por su parte la presentación de la Unidad de Comunicación y Difusión Institucional del Centro Universitario de Paysandú -par regional de la sede Salto de la UDELAR-, resume en su portal web [www.cup.edu.uy](http://www.cup.edu.uy), un conjunto de acciones de porte comunicativo:

*“... Las actividades y productos desarrollados desde entonces se han pensado no como un fin en si mismo sino como vehículo para el cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos para estimular la participación de la comunidad universitaria y la vinculación con la sociedad. En términos de fortalecimiento institucional conjunto se ha instalado la señalética en los edificios centrales y se han desarrollado materiales gráficos y audiovisuales institucionales. Paralelamente y de modo interrelacionado cada sede ha creado su logotipo y un portal web y ha trabajado en la elaboración y mantenimiento de bases de datos imprescindibles para el mejoramiento de los vínculos con la comunidad universitaria y el público en general.*”

*Como estrategia externa, de forma conjunta, desde 2008 se ha desarrollado una gira de difusión de la oferta académica visitando a estudiantes de enseñanza secundaria en diferentes localidades de los seis departamentos que constituyen el área de influencia regional. Complementariamente con material institucional específico e integración de estudiantes se ha participado en las ferias educativas regionales. La consolidación del funcionamiento de la Unidad ha permitido que la vinculación con los medios de comunicación sea frecuente y fluida generando espacios de difusión de actividades, cursos o logros relacionados a los servicios universitarios radicados y a la Universidad. Las acciones conjuntas se complementan con acciones locales tales como la redacción de noticias, reportajes y comunicados de prensa dirigidos a los diferentes públicos y la documentación de las actividades en las que participa la institución...”<sup>13</sup>*

De igual modo y a escala central, el documento citado que establece la creación de la Unidad de Comunicación de la Universidad de la República (UCUR), en su artículo 7, referido a Estructura de la UCUR, establece que esta contará con tres áreas de trabajo que serán coordinadas por el Coordinador General. Estas áreas son: de Producción de Contenidos, de Registro, Producción Gráfica, Audiovisual y Multimedia, y de Relacionamiento. Expresa “el Área de Producción de Contenidos se conformará a partir de la actual Secretaría de Prensa y el equipo del Portal de la Universidad”, en tanto el Área de Registro, Producción Gráfica, Audiovisual y Multimedia “se conformará por la reestructura del Departamento de Medios Técnicos y la participación de los equipos de diseño del Portal y el Departamento de Publicaciones”. Y por último, el Área de Relacionamiento dice “se conformará por la reestructura del Departamento de Relaciones Públicas y la inclusión del Centro de Información Universitaria”.

---

13- Esta presentación se encuentra en el portal del CUP, <http://www.cup.edu.uy/index.php/institucional/comunicacion.html>.

Pero independiente a la estructuración evidentemente clásica, en el modo de ordenamiento compartimentado y subdivisión de roles y competencias de impronta funcionalista, hay una total ausencia en el establecimiento de competencias claves como la investigación, donde el único atisbo en el documento es una referencia a “supervisar la efectiva difusión de las informaciones que se producen en la Universidad”. En general se da un predominio del despliegue comunicacional desde la dimensión informativa. Si es de destacar en esta Ordenanza de creación de la UCUR, la inclusión de una Comisión Coordinadora de la Comunicación Central (Artículo 3), de carácter cogobernado con la integración de un delegado de cada orden y de amplia representatividad de las sectoriales de investigación, extensión, enseñanza y coordinación del interior.

Otra muestra que reproduce enfoques clásicos en las perspectivas que asumen el accionar de las políticas comunicacionales a nivel de la UDELAR, es la implementada por la Comisión Coordinadora del Interior (CCI), a través de su Espacio de Comunicación. En su presentación en el portal web, expresa:

*“El objetivo del Espacio de Comunicación de la Comisión Coordinadora del Interior es informar y difundir la política de descentralización y regionalización impulsada por la Universidad de la República en los distintos puntos del mapa. Son sus objetivos, por tanto, crear y consolidar los canales idóneos para llegar a los públicos objetivos, así como ir configurando e implementando una política de Comunicación para la Universidad en el Interior del país. Desde la Comisión Coordinadora del Interior se busca generar, además, una serie de productos mediáticos, a través de líneas de trabajo fijas, que vayan posicionando las acciones de la Universidad en la agenda pública, en los espacios de debate educativo y político”*.<sup>14</sup>

Aquí volvemos a identificar sentidos comunicacionales fragmentados, lineales, con un foco puesto en productos, y de impronta funcionalista centrado nuevamente en la dimensión informativa.

---

14- Esta presentación está alojada en el portal de CCI, <http://www.cci.edu.uy/node/377>.

No obstante ello, dentro de la CCI y liderado por su Espacio de Comunicación encontramos lo que podríamos denominar una apertura hacia otros modos de pensar y actuar desde lo comunicacional organizacional dentro de la UDELAR, con un claro corrimiento de las perspectivas tradicionales, incursionando incipientemente en nuevas dimensiones comunicacionales. Esta perspectiva se plasma en el documento “Comunicación: La Universidad en el interior en clave de Desarrollo”<sup>15</sup>, aprobado en 2013. Documento que plantea a modo de ejemplo la creación de una Red de Comunicación del Interior.

En su Fundamentación, señala:

*“Actualmente en los CENURes en construcción y desde CCI existen realidades muy dispares y heterogéneas en sus procesos académicos y de gestión, como también en factores más contextuales que tienen que ver con idiosincrasias propias de cada lugar. En este proceso que pretende instaurar un modelo institucional nuevo en la historia de la Udelar es menester que logremos integrar múltiples visiones en un objetivo común, que permitan dar como resultado un trabajo integral que responda a los modelos políticos generales y tome en consideración realidades locales.*

*Es importante también que desde CCI seamos un eco fidedigno de las acciones de los Centros y que logremos crear espacios para la discusión de los procesos, así como también poseer la capacidad para elaborar nuevas formas de abordaje, desde la Comunicación, sobre lo que acontece...”*

*A lo que agrega, “...es menester apropiarnos de la Comunicación como disciplina y no como mera herramienta, generar a través de ella conocimiento y líneas de investigación que produzcan nuevos abordajes para nuevas realidades” (Recalde, 2013, p. 7).*

---

15- El documento “Comunicación: La Universidad en el interior en clave de Desarrollo”, fue elaborado por la Lic. Laura Recalde, contando con aportes de integrantes de la red a constituirse: del Centro Universitario de Paysandú (Lic. Mónica Cabrera, Lic. Victoria Lagaxio), del Centro Universitario de Tacuarembó (Dra. Amalia Stuhldreher ) y de la Regional Norte- Salto (Tec. Fernando Alonso). También se encuentra en: <http://www.cci.edu.uy/sites/default/files/unapac/5/mobile/index.html>.

Evidentemente marca diferencias relevantes con las perspectivas anteriores, donde emergen figuras como la de una Red, y se alude expresamente a la necesidad de elaborar nuevas formas de abordaje y la generación de conocimiento sobre el propio hacer.

### **Problema comunicacional situado.**

En este marco, la sede Salto de la Udelar cuenta con una política de comunicación organizacional, delineada y accionada desde la Unidad de Comunicación de la propia sede, creada como tal en el año 2011 en el marco de las políticas de descentralización universitaria –el antecedente inmediato es la Oficina de Comunicación y Difusión Institucional de 2009-. La misma se puede afirmar se asocia a perspectivas comunicacionales clásicas, si bien las propias especificidades institucionales y dinámicas académicas -que se abordan en este estudio-, le han marcado también una impronta dialógica y conversacional, en su interior y con su contexto regional.

En tal sentido uno de los focos de estudio refiere a identificar roles y operaciones comunicacionales dadas e instauradas en la sede Salto de la Universidad de la República – Uruguay, en tanto constructoras de su identidad y posibles modos de intervenir desde la Comunicación Estratégica para fortalecer su cultura organizacional.

Como se ha expresado en el presente trabajo apuntamos a abordar el caso/ problema que refiere a los procesos comunicacionales organizacionales, que nos conduzcan, a partir de su análisis, a revelar problemáticas y características que presentan. Partiendo entre estos, de colocar el acento en aquellos dados por la confluencia (espacial y temporal) de estudiantes, docentes, investigadores de diversas procedencias, tanto geográfico culturales como de áreas del conocimiento, en la misma entidad institucional. La sede en Salto de la Universidad de la República del Uruguay y en cuanto a su desafío del proceso de integración y conformación del Centro Universitario Regional. Ambos aspectos ligan la problemática socio y medio ambiental.

Por lo general las universidades asumen como característica propia su conformidad heterogénea y de cualidades compositivas multiformes. Por tanto la realidad a la que está sometida la sede no reporta una singularidad en su género sino todo lo contrario. Pero si se conjugan la presencia de ciertas particularidades socio-ambientales que nos motivan su investigación:

1- la sede Salto es un enclave de dimensiones acotadas en cuanto centro universitario –si bien a escala de Uruguay es el mayor centro universitario del interior del país-, que en su espacio edilicio central confluyen una diversidad académica considerable y por tanto de actores involucrados en las mismas – estudiantes, docentes, investigadores, funcionarios, egresados-;

2- la sede, como el mayor enclave histórico universitario descentralizado, viene experimentando uno de sus mayores crecimientos en su historia institucional y se proyecta a continuar en los próximos años en esa tendencia diríamos de “crecimiento explosivo”;

3- se inscribe frente a un desafío también histórico, que viene siendo el proceso de conformación del Centro Universitario de la región Litoral Norte del país, que implica en varios aspectos como se ha explicado una suerte de fusión con el Centro Universitario local de Paysandú y anexando las Casas de la Universidad de Artigas y Río Negro.

A ello debemos sumar el peso gravitante que tiene para su sociedad una sede Universitaria ubicada en una de las regiones más distantes de la capital del país y próxima al enclave estratégico de la triple frontera (Uruguay, Argentina, Brasil). En el entendido de que la Universidad no solo forma profesionales para el mundo social, sino que interviene en el mundo social promoviendo desarrollo en su región, investiga sobre su realidad, produce conocimiento, actúa directamente desde sus líneas de extensión, prácticas pre-profesionales, convenios interinstitucionales, etc.

Y como se ha expresado y desarrollará más adelante, este despliegue institucional descentralizado y situado, se realiza con un creciente compromiso con la cultura de la sustentabilidad y el desarrollo socio-ambiental de la región. Precisamente buena parte del acento del desarrollo académico está dado en áreas de los estudios socio y medioambientales, uso armónico del hábitat, calidad, optimización, aprovechamiento responsable y conservación de los recursos hídricos, energías limpias, producción orgánica e impactos de plaguicidas, estudios sobre virología y problemáticas sanitarias de la población, entre otras temáticas, encuentran campo fértil de desarrollo en la sede, incluso de modo diferencial en el contexto país.

Asimismo el compromiso social asumido queda parcial pero contundentemente evidenciado en los datos arrojados por la Encuesta a estudiantes de la sede Salto en 2012 "Hacia una real inclusión educativa. Un estudio de la población estudiantil de la Regional Norte" (Noboa, A., Pinato, C., Robaina, N., 2012)<sup>16</sup>. Este estudio arroja datos muy claros sobre la incidencia de la sede universitaria en la región y su razón de ser: casi una cuarta parte de los estudiantes de la sede provienen de pequeñas localidades de la región y el medio rural –no incluye capitales departamentales–, el 45% de los estudiantes recibe algún tipo de beca, del 74% de los estudiantes sus padres nunca accedieron a la universidad y un 25% solo accedieron a la educación Primaria.

Así el presente trabajo pretende aproximarnos al conocimiento en esa compleja trama de cuáles son las situaciones comunicacionales existentes y proponer estrategias donde emerjan cuáles son aquellas acciones que se deberían emprender desde el modelo de Comunicación Estratégica, tanto internamente como hacia la comunidad –sin pretender identificar fronteras rígidas entre "el adentro" y "el afuera".

---

16- El estudio "Hacia una real inclusión educativa. Un estudio de la población estudiantil de la Regional Norte" se basa en una encuesta de la sede Salto Udelar sobre su impacto social de acuerdo al perfil de sus estudiantes. El informe fue elaborado por el Dr. Alejandro Noboa, director de la Regional Norte, Lic. Cristian Pinato, de la Unidad de Apoyo a la Enseñanza, y Lic. Natalie Robaina, asistente académica. <http://www.unorte.edu.uy/node/1031> y <http://www.universidad.edu.uy/prensa/renderItem/itemId/32501>.

## **El cambio como problema, un tema que interpela.**

La existencia de este proyecto se coloca en un escenario problematizado ante un contexto de relevantes cambios que experimenta la sede Salto Udelar, en un complejo proceso de desarrollo. Como se ha señalado, la sede universitaria, a decisión de políticas nacionales viene creciendo a un ritmo vertiginoso y diverso, tendiendo a una anhelada masificación de la educación universitaria. Podríamos decir que la sede Salto experimenta la crisis del crecimiento y del cambio.

Crecimiento que no solamente es significativo cuantificablemente sino que introduce novedades importantes desde su cualificación. A modo de ejemplo se registra un constante crecimiento de amplitud en la diversidad del origen de los estudiantes y docentes, principalmente de estudiantes que provienen de la región sur del país, así como lo dado en la última década a través de la implementación de los Polos de Desarrollo Universitarios con la radicación de docentes e investigadores de España, Estados Unidos, Argentina, Colombia, Cuba, México.

Cada actor que se incorpora a la institución en un proceso dialéctico de asimilación y acomodación, afecta y se ve afectado por esa cultura organizacional, produciendo nuevas subjetividades, así como manifestaciones explícitas y seguramente aquellas que subyacen en su seno social-organizacional.

Es por tanto aventura de este trabajo identificar la trama en este nuevo escenario de constructo de relaciones e interacciones, sin desprendernos de aquellos indicios que nos ayudan a conocer ligaduras y relaciones de dependencia histórica institucional dadas en la sede Salto Udelar por parte de su matriz montevideana, de cuánto podemos verificar de construcción de identidad propia, y en qué medida culturalmente se liga a la sede universitaria en Paysandú, así como a las Casas de la Universidad en Artigas y Río Negro.

Y en este proceso señalado hay una población específica que nos interesa particularmente: el rol que juegan los estudiantes, las particularidades que presentan según su procedencia de origen, su área académica, modos de

acercarse o insertan en el proceso socializante universitario, como una muestra del amplio repertorio de interrogantes que se nos plantean y asoman como desafíos que nos hablan de cuentas pendientes.

### **3. Diseño de estrategia comunicacional**

Nos ocupa ahora el desarrollo de un diseño de estrategia comunicacional propio, que de cuenta de las problemáticas, en su multiplicidad de facetas, niveles y dimensiones, en concordancia con los actores que intervienen, nos permita su análisis integral, complejo y nos ayude a actuar en cada situación planificadamente, es decir el despliegue metodológico necesario para instalar un adecuado "dispositivo de conversación" (Massoni, 2007).

Como lo explica Sandra Massoni "el fenómeno comunicacional enfocado desde una perspectiva estratégica requiere un abordaje transdisciplinario. Un abordaje que se concentre en lo situacional y que nos permita abandonar los programas de investigación regidos exclusivamente por la lógica disciplinar, así como también adoptar programas centrados en los problemas reales y sus fuerzas motrices" (Massoni, 2011).

La metodología de investigación-acción no niega las miradas disciplinares, sino que plantea la comprensión desde "las miradas disciplinares que son pertinentes en la problemática que se aborda en la investigación". "La pertinencia de un abordaje multiparadigmático para dar cuenta de la comunicación como fenómeno complejo se correlaciona con el reconocimiento de los multideterminantes que lo constituyen" (Massoni, 2007).

En función de ello, este enfoque nos demanda el desarrollo de ciertas competencias "centrales" como comunicadores, que nos permitan "analizar los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos a partir del reconocimiento de mediaciones y las Marcas de racionalidad comunicacional de las teorías en situaciones de comunicación para incorporarlas al diseño de estrategias de comunicación" (Massoni, op. cit.).

A continuación y de modo sintético, desplegamos las distintas matrices de datos del proyecto de investigación comunicacional enactiva sobre la sede Salto de la UDELAR. Como se ha expresado la metodología aplicada de la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) corresponde a la desarrollada por la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario y en el ámbito de la Carrera de posgrado Maestría en Comunicación Estratégica UNR que dirige la Dra. Sandra Massoni.

### **La Investigación Enactiva en Comunicación como metodología participativa**

El interés en abordar la problemática planteada desde la especificidad de lo comunicacional en cuanto encuentro sociocultural y el carácter transdisciplinar que plantea el enfoque teórico de la Comunicación Estratégica Enactiva, y sus correspondientes metodologías de Investigación Enactiva en Comunicación, nos conlleva a una intervención desde una nueva perspectiva de investigación acción participativa. En este caso la particularidad está dada en el desafío de “desarrollar investigación en comunicación con metodologías específicamente comunicacionales” (Massoni, 2016, 2018), es decir técnicas de análisis metodológico propias de los comunicadores sociales. En tal sentido desplegamos aquí algunas de las técnicas y herramientas de la IEC en tanto operaciones del algoritmo fluido de la Comunicación Estratégica. Planteando a futuros investigadores un campo abierto y dinámico para ampliar y profundizar en próximas investigaciones.

En un estudio de aproximación al concepto y alcance de la Investigación Enactiva en Comunicación, Sandra Massoni, argumenta: “La IEC es un nuevo tipo de investigación científica de las ciencias sociales que se inscribe en la tradición de las metodologías de investigación participativa desde una mirada doble en tanto es transdisciplinaria y a la vez comunicacional”... “Otras metodologías participativas como la sistematización de experiencias, el sociodrama, la historia de vida colectiva, los mapas parlantes o la sociopraxis pueden incorporarse en la matriz de datos de una IEC –cuando resulte pertinente trabajar interacciones sociales grupales o comunitarias– pero subsumidas en el objetivo específico de la indagación y con un recorte específicamente comunicacional” (2018, p. 30).

Sobre la IEC la Dra. Massoni nos dice “Esta metodología se sustenta en una teoría de la comunicación que aborda el encuentro sociocultural, comprensiva y aplicable de modo general. Con técnicas, instrumentos y herramientas propias, examina con criterios de científicidad a la multiplicidad de lo comunicacional, en términos del acoplamiento dinámico y evolutivo de sistemas complejos emergentes. Para ello investiga desde los autodispositivos colectivos –propios del análisis comunicacional– a partir de las Matrices Socioculturales (MS) y las Mediaciones, propiciando procesos situados de cambio social conversacional”. Massoni (2018, p. 86).

Las estrategias comunicacionales aquí desarrolladas son dispositivos de investigación enactiva, es decir “investigación-acción” (Massoni y Mascotti, 2013), donde “los proyectos de investigación comunicacional, lejos de pretender instaurar la verdad en términos de un objetivismo obtuso, pretenden hacer cuerpo con el mundo” (Massoni, p. 163, 2016). En la relación en que tanto el mundo como el sujeto se construyen mutuamente, por lo tanto en el hacer en conjunto, participativamente, pensamos y entendemos y a su vez construimos y transformamos. Como expresa Massoni (2016), “el conocimiento comunicacional es un camino compartido que se recorre con los actores en el territorio”... “la exploración metodológica que es propia de la comunicación estratégica busca afirmarse en los puntos de encuentro (lo vivo, lo habitado) y no en los puntos de vista (lo ya delimitado)”.

Desde esta perspectiva no concebimos intentar entender, intervenir, modificar, problemáticas comunicacionales, desde el enajenamiento, la incomunicación. Apelando al concepto de “ecología de saberes” que desarrolla Boaventura De Souza, desde la Comunicación Estratégica y como se ha mencionado, se propone “a la comunicación a la vez como una disciplina y como una metaperspectiva inter y transdisciplinaria” (Massoni, 2018), que propicia el encuentro para el buen vivir. Es en este sentido que asumimos al comunicador “como promotor de espacios de encuentro”, como señala Rosa Lía González, a lo que agregamos “el encuentro en la diversidad”.

## Despliegue Metodológico:

La comunicación estratégica despliega un conjunto de operaciones del algoritmo fluido en una Investigación Enactiva en Comunicación, apelando a diversas técnicas, instrumentos y herramientas, que se sintetizan en el siguiente cuadro:

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

Técnicas, instrumentos y herramientas de una IEC (Fuente: Massoni S., Investigación enactiva en comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos. ALAIC 2018)

Como se ha señalado, en el presente trabajo si bien se ahonda en la técnica de *Marcas de Racionalidad Comunicacional*, se aplican las siguientes técnicas:

- Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)
- Versión Técnico Comunicacional (VTC).
- Mapeo Comunicacional de Actores (MCA).
- Matrices Socioculturales (MS).
- Árbol de Soluciones (AS).



Pasos en la Metodología de Comunicación Estratégica (Fuente: Massoni S., Metodología de la comunicación estratégica. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina, 2013)

El siguiente Diseño de estrategia comunicacional despliega una definición de las *Marcas de Racionalidad Comunicacional* (MRC), de la *Versión Técnico Comunicacional* (VTC), del reconocimiento y jerarquización de actores mediante el *Mapeo Comunicacional de Actores*, las *Matrices Socioculturales* y el *Árbol de soluciones*.

Otro aspecto importante señalar, que si bien el presente trabajo presenta una aproximación inicial en investigación de campo y de un Plan Operativo, el avance de ambas técnicas referidas a las Matrices de datos de la IEC y de un Plan operativo inicial de la estrategia de comunicación, requerirán su profundización y desarrollo en un futuro trabajo de investigación.

### **Reconocimiento de Marcas de Racionalidad Comunicacionales dominantes en la sede Salto de la Universidad de la República**

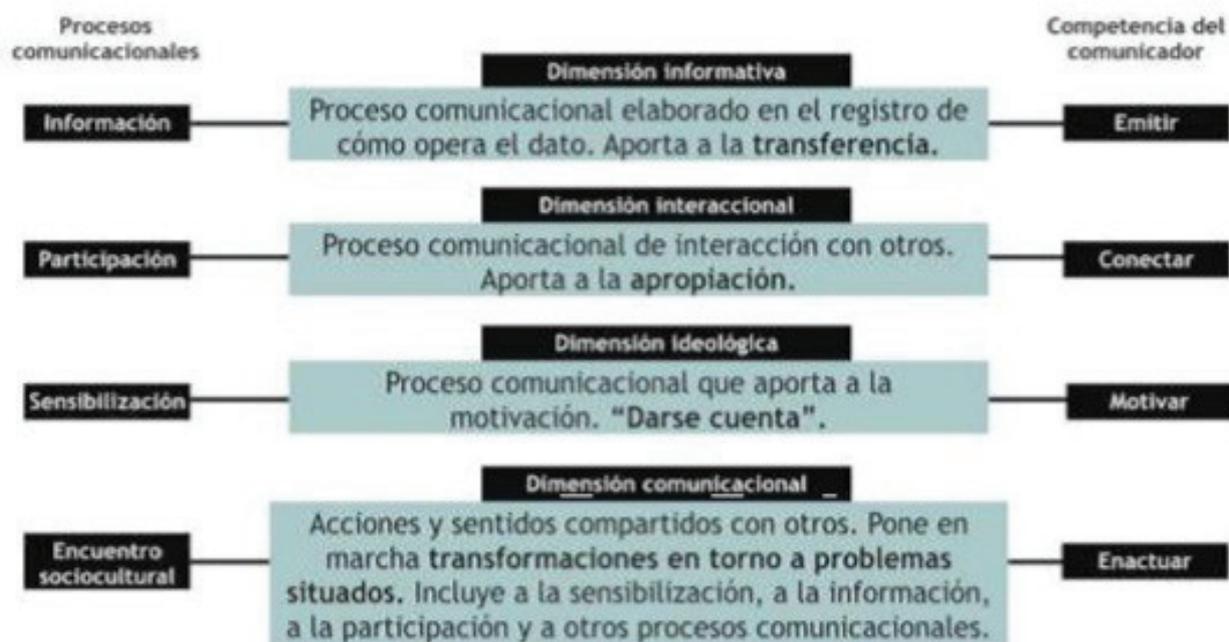
Nos adentramos a continuación en la aplicación y el desarrollo de una herramienta operacional que nos aporta la Investigación Enactiva en Comunicación, como aporte central del presente estudio. En este apartado apuntamos a identificar las Marcas de Racionalidad Comunicacional (Massoni 2003 – 2016) que se registran en la sede Salto de la Universidad de la República Uruguay-.

Como hemos referido en el presente trabajo nos centramos en el despliegue analítico de las Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) -dentro del conjunto de técnicas que desarrolla el estudio de la Comunicación Estratégica Enactiva-, procurando reconocer el tipo de encuentro dominante que se registra en cada situación del caso aquí abordado.

Por Marcas de Racionalidad Comunicacional, entendemos aquella técnica de planificación estratégica de análisis y prescripción donde se busca “atender a las diferentes modalidades del encuentro sociocultural en una operación de doble registro: el reconocimiento de las racionalidades comunicacionales dominantes en una situación y el diseño de estrategias como dispositivos

de interpelación de la situación a partir de incorporar otros recursos de otras dimensiones de la comunicación y a partir de la caracterización de Matrices socioculturales como autodispositivos colectivos” (Massoni, 2013, p. 63). A lo que podemos agregar “las Marcas de Racionalidad son huellas observables etnográficamente que son índices de la concepción teórica que está articulando el encuentro en la situación” (Ib.).

La MRC nos permite ante cada caso - situación, registrar dimensiones, procesos comunicacionales y competencias del comunicador:



Extractado de Massoni, S. Metodología de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural, 2013.

La aplicación de la técnica incluye cinco pasos a seguir:

**Paso 1.**

**Enlistar** todos los espacios y productos/piezas de comunicación que son habituales, es decir, típicas y no excepcionales en la problemática comunicacional que se está investigando.

*Por ejemplo, en torno a un proyecto educativo: clase en el aula, cartelera, pizarra, pizarra electrónica, boletín informativo, afiche, reunión de planificación.*

**Paso 2.**

**Realizar el análisis comunicacional.** Examinar la modalidad del encuentro propia de la pieza o el espacio, correlacionando los recursos comunicacionales que se ponen en juego en torno a cada marca de racionalidad comunicacional reconocida.

*Por ejemplo, en un noticiero, la marca de racionalidad comunicacional LINEALIDAD emerge a partir del uso de mobiliario y luces cenitales, uso de cámaras en planos que destacan la figura de un conductor que está allí para dar un mensaje a personas pensadas como receptoras de esa comunicación.*

**Paso 3.**

**Analizar el sistema de marcas reconocidas,** para determinar cuál es la conceptualización de la comunicación subyacente en la pieza bajo análisis. Reconocer cuál es la dimensión de la comunicación en la que están poniéndose en juego esos recursos e identificar el proceso comunicacional que están logrando configurar en ese caso en particular.

*Por ejemplo, la linealidad en un noticiero puede aportar a la configuración de un proceso comunicacional de transferencia (en cuyo caso se ubica en la dimensión informativa) pero también a un proceso comunicacional de denuncia (en cuyo caso se ubica en la dimensión ideológica).*

**Paso 4.**

**Determinar la dimensión de la comunicación dominante.** Al aplicar la técnica sobre todas las piezas y espacios comunicacionales típicos en la situación bajo análisis, se identifica la dimensión en la que se está operando la comunicación en torno al problema que aborda la estrategia. Una dimensión resulta dominante cuando el proceso comunicacional que la caracteriza se reitera por sobre los demás procesos que se están operando en esa situación. Realizar el informe de la dimensión comunicacional dominante.

**Paso 5.**

*Elegir el proceso comunicacional más oportuno para propiciar en cada matriz sociocultural y para cada componente del problema que aborda la estrategia.*

Pasos y procedimientos en la aplicación de la técnica Análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional (Fuente: Massoni S., Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación en comunicación: análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional". Civilizar Ciencias De La Comunicación. 2016)

En el reconocimiento de aquellas Marcas de Racionalidad que operan en la realidad institucional de la sede Salto Udelar, debemos reconocer características propias de esta entidad que a su vez inciden en los modos comunicacionales. Y subrayamos dos aspectos sustantivos en el tipo institucional: uno refiere al hecho de ser una Universidad pública y cogobernada, donde se dan permanentemente espacios formales e informales, de participación, debate, negociaciones, ejercicio de gobierno, etc.; el segundo aspecto lo aporta la centralidad que ejerce el edificio de la sede, en la cual confluyen y conviven en un espacio común las diferentes expresiones académicas, servicios universitarios, administrativos.

Estos dos elementos, favorecen a una entidad en diálogo, integrada, con espacios sociales de encuentro y por tanto a marcar perfiles determinados en los modos comunicacionales, que permiten incluso la convivencia o ecología de estos modos comunicacionales donde se dan diferentes marcas racionales y correspondientes por tanto a distintas dimensiones.

Pero dado el tema estudiado, la mayoría de los casos abordados a continuación están centrados en lo planteado desde la Unidad de Comunicación -es decir desde la comunicación organizacional de la institución-, pero no restringido a su accionar, por tanto reconociendo otros espacios y modos comunicacionales dados, no inscriptos por tanto dentro de las competencias de la comunicación organizacional.

A los efectos de abordar el reconocimiento de las Marcas de Racionalidad comunicacionales dominantes en la sede Salto Udelar, identificamos los diferentes medios, soportes y situaciones comunicacionales y sus respectivas acciones de comunicación. A modo de síntesis del trabajo realizado, presentamos la siguiente tabla:

Tabla 1. Marcas de Racionalidad / Herramienta N° 1 - mayo 2019.		
Espacios, herramientas, recursos.	Dimensión comunicacional	Marcas de Racionalidad comunicacional registrada
Portal web institucional	Presentes: Informativa / ideológica. Dominante: Informativa.	Linealidad, verticalidad, comunicación operativa y formal, con una carga ideológica discursiva en algunos segmentos.
Radio on line "La Regional"	Informativa / ideológica. Dominante: Informativa.	Linealidad, unidireccional, verticalidad, segmentación, también registramos marcas de denunciismo e interacción.
Página facebook institucional (Fan Page)	Informativa.	Unidireccional, linealidad, verticalidad.
Correo electrónico institucional de Comunicación.	Informativa / Interaccional. Dominante: Informativa.	Segmentación, linealidad, comunicación operativa, formal, verticalidad/horizontalidad, interacción mediada.
Boletín electrónico "Perfil Litoral Norte"	Informativa / ideológica / interaccional. Dominante: Informativa.	Unidireccional, verticalidad, linealidad, segmentación. Transferencia de datos. Denunciismo ideológico.
Carteleras	Informativa.	Comunicación operativa, lineal y vertical.
Pizarra electrónica	Informativa / ideológica. Dominante: Informativa.	Marcas de lineal y vertical, con discursividad emotiva que apuntan a motivar y sensibilizar
Señalética e identidad gráfica.	Informativa.	Verticalidad, linealidad, semantización visual.
Producción gráfica.	Informativa / ideológica.	Segmentación, linealidad, comunicación operativa, verticalidad. También con una discursividad visual semantizada (imágenes, fotos, colores, tipografía), emotividad.

Producción audiovisual.	Informativa / ideológica.	Segmentación, linealidad, comunicación operativa, verticalidad. También con una discursividad visual y sonora semantizada (audios, tonos, musicalidad, imágenes, fotos, colores, tipografía), emotividad, sensibilización.
Comunicados de prensa	Informativa.	Linealidad, comunicación operativa formal, segmentación. En ocasiones cierto denuncia.
Instancias presenciales	Ideológica / interaccional / comunicacional.	Horizontalidad, interacción, heterogeneidad, redes e intersubjetividad, encuentro sociocultural.
Eventos	Ideológica / interaccional / comunicacional. Dominante: Interaccional.	Heterogeneidad, momentos relacionantes de la diversidad y multiplicidad sociocultural. Entrelazamiento entre una amplia diversidad, heterogeneidad e intersubjetividad de actores y situaciones. Emotividad.
La espacialidad	Interaccional / comunicacional.	Encuentro sociocultural de la comunicación, horizontalidad, heterogeneidad, multiplicidad, redes e intersubjetividad.

### **Aportes de la técnica Marcas de Racionalidad Comunicacionales dominantes:**

Podemos afirmar que la Comunicación organizacional formal intencionada de la sede Salto Udelar, tiene una impronta dominante netamente desde racionalidades propias de la dimensión informativa, en particular las acciones dirigidas desde la Unidad de Comunicación. En la mayoría de los casos tanto en el uso de herramientas de comunicación, los productos y piezas que se generan se observan marcas de racionalidad correspondientes a la dimensión informativa en un lugar predominante. La linealidad, la verticalidad, la segmentación, la unidireccionalidad, la comunicación como transferencia, juegan un papel central como configuraciones de lo comunicacional en la institución.

En segundo orden identificamos un conjunto de recursos, soportes y espacios desde los cuales se construyen y circulan desde lo comunicacional formal e informal una serie de discursos, así como se produce sentido el cual muchas veces se busca reproducir, atravesados por interacciones personales y grupales. Reconocemos allí que hay operaciones entonces inscriptas dentro de la dimensión ideológica y de la interaccional.

No obstante, en un sentido predominantemente no formal se dan de hecho prácticas comunicacionales fluidas, entramadas, conversacionales desde una dimensión sociocultural, que promueve y favorece encuentros, donde se dan espacios y generan momentos relacionantes de la diversidad sociocultural. Varias de estas instancias son propiciadas incluso desde la informalidad por la Unidad de Comunicación o cuentan con su participación activa, pero de ningún modo podemos registrarlas como componentes de un organizado plan de comunicación institucional –actual-, ni dentro de sus acciones diseñadas.

Esta peculiaridad entendemos obedece o al menos se ve favorecida en parte a las características identificadas al inicio de este apartado, a lo que debemos sumar que el número de actores interactuantes activos de la sede Salto Udelar tampoco significan una masa cuantitativamente desmesurada. Otra característica responde a un hecho intencionado desde la Dirección de la sede, el de ubicar a la Unidad de Comunicación en la espacialidad central del edificio –diríamos tanto en coordenadas horizontales como verticales- y en compartimento a la Asistencia Académica de la Dirección; así como en cuanto a la ubicación en el organigrama y con las potestades articuladoras de Unidad Académica y no mera oficina de comunicación, dándole así un potencial de desarrollo significativo.

### **VTC - Versión Técnica Comunicacional Organizacional sede Salto Udelar**

Definición: La Versión Técnica Comunicacional (VTC) es una técnica de planificación estratégica con la que se obtiene una definición concertada entre todos los especialistas de diferentes áreas del conocimiento participantes del proyecto o área para el que se diseña la Estrategia Comunicacional. Mediante esta se pretende establecer la dirección de la transformación buscada (Massoni, S. 2013).

La VTC es una técnica de IEC que consiste en la elaboración de una definición concertada del problema comunicacional, realizada desde los saberes técnico-científicos existentes en la organización para la cual se realiza la investigación (Massoni, S. 2018).

Compartimos una tabla con la versión sintética de la VTC del proyecto:

<b>TABLA VTC – VERSIÓN TÉCNICA COMUNICACIONAL DEL PROYECTO.</b>	
<b>VTC SINTETICA</b>	
HERRAMIENTA Nº 3 MES/AÑO 04/2019	
Síntomas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de participación y compromiso.</li> <li>- Conocimientos y modo de actuar fragmentados en base a lógicas disciplinares y roles.</li> <li>- Poca valoración de las dimensiones comunicacionales.</li> </ul>
Consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Demandas comunicacionales acotadas a lo operativo, la transferencia y la complementariedad.</li> <li>-Visiones y percepciones parceladas y restringidas de la dinámica y complejidad institucional y el rol de lo comunicacional.</li> <li>-Problemas de integración sinérgica entre diferentes actores y áreas, principalmente administrativo funcional.</li> <li>-Dificultades para establecer el equipo del área de comunicación organizacional, capacitar y adquirir mejor equipamiento, que permitan planificar estratégicamente y enactuar articulada y flexiblemente.</li> </ul>

Frase núcleo de la VTC	Necesidad de adecuación de la política comunicacional organizacional de la sede Salto Udelar, en alcance con su proceso de crecimiento y complejización, descentralización territorial y compromiso con el desarrollo regional.
Aspectos del problema	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Componentes Económicos</li> <li>- Componentes Socio Histórico Culturales</li> <li>- Componentes Político Administrativos</li> <li>- Componentes Estructurales</li> </ul>
Causas próximas	-Antecedentes muy recientes de un espacio de comunicación organizacional y las restringidas potestades atribuidas. -Escaso tiempo de conformación de un equipo de trabajo y el diseño de políticas emergentes y focalizadas. -Debilidades en el equipo que conforma la Unidad de Comunicación de la sede Salto.
Causas básicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Crecimiento sin una planificación a largo plazo, como producto de los ciclos políticos macros tanto de la UDELAR como del país. -Dependencia que aún conserva la sede Salto con respecto a la matriz central de la UDELAR, más allá de su creciente autonomía relativa.</li> <li>-Escasa relevancia histórica consensuada al papel de la comunicación organizacional en la UDELAR y en sus sedes regionales.</li> </ul>

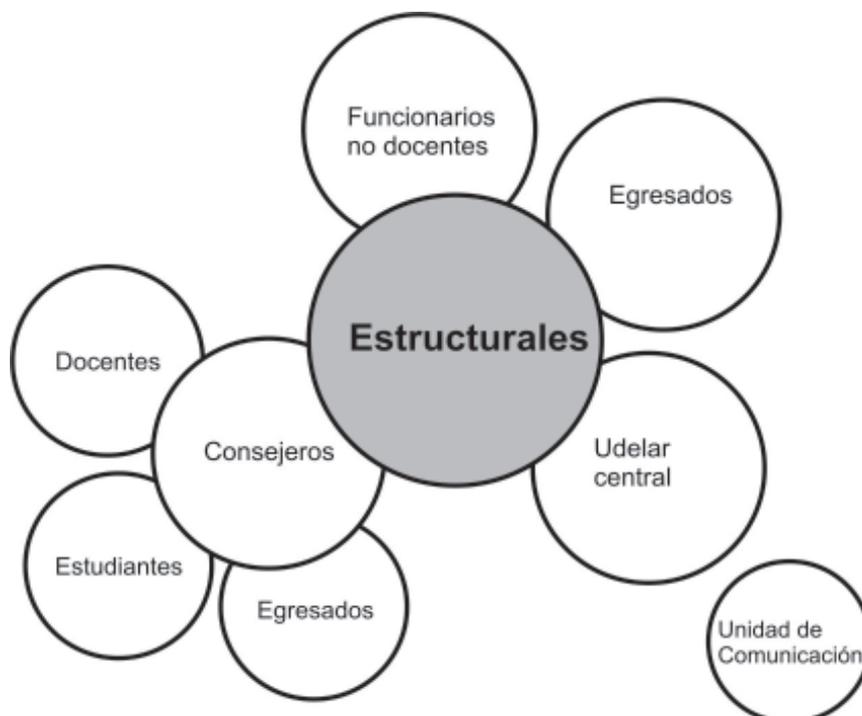
Como se ha podido observar la política de comunicación organizacional de la sede universitaria en Salto debe dar respuestas acordes al proceso de crecimiento y complejización que ha tenido la sede universitaria en la última década, trascendiendo la rigidez de los límites que le imponen las visiones clásicas y reduccionistas de la comunicación mayormente enfocadas en lo comunicativo. Aquí la aplicación de la VTC nos permite profundizar en los múltiples aspectos que el problema implica y despliega, ayudándonos a intervenir y promover la apertura a la institución en todas sus dimensiones a procesos internos y externos a través de relaciones dialógicas.

## Reconocimiento y jerarquización de Actores – Mapeo Comunicacional de Actores

El reconocimiento y jerarquización de Actores nos a permitido identificar y enlistar a los Actores relevantes reconocidos en los distintos aspectos y niveles y su vinculación con el problema.

Esta técnica consiste en elaborar un listado mediante el reconocimiento y enumeración de los diferentes actores que se relacionan con la situación comunicacional en el aspecto del problema seleccionado. En la misma buscamos considerar sus intereses y necesidades “para comenzar a diseñar nuestra estrategia de comunicación con ellos” (Massoni, 2013, p. 80). Lo que nos permite ubicar la respectiva relación entre si y jerarquización en relación a cada aspecto del problema.

Con el cometido de ejemplificar la técnica aplicada compartimos el diagrama en relación a uno de los Aspectos registrados: Estructurales.



Reconocimiento de actores, aspectos Estructurales, 2019.

## 4. Matrices socioculturales

La Matriz sociocultural es un autodispositivo colectivo que programa en cada grupo o sector su sistema de percepción-acción"... es decir desde el cual "cada actor matriz establece la comunicación". (Massoni, 2013, p. 84). Contrario a un inventario, esta técnica nos ayuda a "indagar el especial tipo de encuentro sociocultural actual de los distintos actores/sectores con la problemática". "Necesitamos caracterizar la modalidad de vínculo con la problemática de cada sector-matriz a partir de lo que hace en torno al problema" (Ib.).

Actores involucrados

<b>TABLA de RECONOCIMIENTO DE MATRICES SOCIOCULTURALES</b>	
<b>PROYECTO.</b>	HERRAMIENTA Nº4 MES/AÑO 04/2019
Los que gobiernan: Director, Asistentes Académicos, Consejeros, Directores de Servicios.	
Los que administran la comunicación interna y externa: Integrantes del equipo de la Unidad de Comunicación (Comunicadores sociales, diseñador gráfico, locutores, relacionista público, redactor, operador audiovisual).	
Los que ejercen funciones de docencia, investigación y extensión: Docentes.	
Los que administran la operativa funcional: Funcionarios no docentes, Administrativos, Bedelía, Contaduría, Secretaría, Intendencia, servicio, personal de portería.	
Los que estudian: Estudiantes.	
Los profesionales egresados: Profesionales.	

El desarrollo de la técnica se complementa con tablas disgregadas donde cada actor auto-reconoce sus Saberes, Intereses, Necesidades y Expectativas, en relación a la problemática.

## **Árbol de soluciones**

Como etapa propositiva – constructiva en el desarrollo de la planificación y diseño de acciones comunicacionales, en esta técnica se apunta a identificar “los procesos comunicacionales deseables y posibles para cada matriz sociocultural y para cada aspecto del problema”. Para ello “se alistan y sistematizan acciones y productos comunicacionales que aportan en la dirección buscada en el despliegue de la estrategia”... “La construcción del Árbol de soluciones requiere identificar diferentes procesos comunicacionales que deseamos promover para cada una de las Matrices socioculturales y planificar las acciones necesarias para desplegarlos” (Massoni, 2013 p. 95). Se trata de disponer como herramienta la construcción de una “Matriz escalonada de planificación concertada de acciones, proyectos, programas y políticas de comunicación” (Massoni, 2018 p. 87).

## **5. Apuntes finales, reflexiones**

Como se habrá observado la perspectiva comunicacional desarrollada en el presente trabajo interviene en una realidad concreta con la finalidad de provocar un cambio social, es decir su intervención no es pasiva ni se la concibe “al servicio de”. Para posibilitarlo el rol como comunicadores sociales que asumimos este desafío debe incorporar nuevas competencias y responsabilidades que nos involucren enactivamente con el proyecto y los diversos actores en escena, siendo arte y parte “en” y “con”, investigando-actuando-siendo. En la perspectiva de la Comunicación Estratégica el cambio real es el cambio conversacional.

Frente a una problemática tan dinámica y multidimensional buscamos un abordaje desde la transdisciplinaridad, que nos permita operar e intervenir estratégica y enactivamente en un doble juego de investigación-acción, desde la complejidad y la fluidez. Y como la propia metodología de la Comunicación

Estratégica nos ayuda a poner en práctica ese entender haciendo, encuentra en la noción de lo situacional en la institución universitaria del presente caso, las particularidades y especificidades que dan razón al despliegue de este trabajo como respuestas también dinámicas a la problemática planteada. Siempre que la consideremos en su modo de estar siendo en su propio sitio (Massoni, 2007). Por ello nuestro esfuerzo en la búsqueda de la identificación de los múltiples factores que hacen a esta entidad ese estar siendo.

A la par de una continua revisión teórica, este trabajo nos ha insumido un diálogo permanente con múltiples actores, interiorizarnos de las diferentes perspectivas, inquietudes, intereses, necesidades, saberes, intentar colocarnos desde sus lugares y roles, para lo cual hemos apelado a las metodologías y herramientas que nos aporta la Comunicación Estratégica desde la Investigación Enactiva en Comunicación.

Hemos desarrollado específicamente la técnica de reconocimiento de las Marcas de Racionalidad, lo que nos ha permitido colocar en evidencia las configuraciones dominantes correspondientes a sus respectivas dimensiones. Puntualmente nos ha ayudado a visualizar el predominio de un accionar difusionista en el papel que cumple la comunicación organizacional, así como también revela el potencial que reúne la sede universitaria para un despliegue multidimensional que enriquezca el diálogo y posibilite nuevas transformaciones para el buen vivir institucional<sup>17</sup>.

---

17- Este resultado no debe resultarnos nada llamativo, como citamos con algunos de los autores de referencia internacional para el presente trabajo, en la publicación de Simancas González, y García López, "Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas", ellos concluyen en su estudio que "El modelo de comunicación dominante en las universidades públicas españolas es el difusionista y vertical, obviando modelos alternativos, más participativos y horizontales" (2017 p. 736).

Seguidamente en el presente trabajo aplicamos la técnica de la Versión Técnica Comunicacional Organizacional de sede Salto Udelar, con el fin de interiorizarnos en las problemáticas y las multidimensionalidades de las mismas. Si bien es recomendable para una etapa futura abrir a un mayor grado de consulta a los efectos de alcanzar una definición concertada mas amplia, el avance nos permite identificar a partir del problema central, sus aspectos, componentes, niveles, hallando interesantes síntomas y consecuencias del problema, así como las causas básicas y próximas que lo generan.

El crecimiento acelerado, el centralismo institucional, las limitadas visiones sobre el papel de la comunicación y las restricciones propias de esta área, como se ha podido apreciar, emergen como las principales causas de la problemática que nos interpela. Estas son analizadas desde diferentes componentes y aspectos –económico, socio histórico culturales, político administrativos, estructurales-, donde se despliega el complejo entramado relacional de causas – síntomas – consecuencias, de cada componente, develando diversas perspectivas que cruzan cada uno de estos, dándonos a su vez pautas claras sobre la dirección de la transformación a plantear.

A su vez, esta técnica la complementamos con la de Reconocimiento y jerarquización de Actores, que nos sirvió para componer una cartografía de los mismos, también de acuerdo a componentes, aspectos, niveles y vinculación que se establecen entre los diversos actores involucrados. Este trabajo hace foco en re-identificar a los actores, permitiendo ordenar y jerarquizar su participación-intervención, tarea nada sencilla en una institución dinámica y compleja, donde los actores fluctuadamente “entran” y “salen”.

Para ello hemos tenido en cuenta las características de una entidad universitaria pública latinoamericana y por tanto co-gobernada, donde el peso de la representación de los diferentes órdenes en espacios de decisiones es gravitante y este se reitera en los diferentes aspectos del problema, pero donde también otros actores se relacionan con la situación comunicacional, desde diferentes perspectivas, con sus propios intereses y necesidades.

Avanzar en el Reconocimiento y jerarquización de los Actores nos permitió a su vez construir las Matrices socioculturales que operan en la institución. Esta nos ayudó a visualizar y comprender como participa y establece la comunicación cada actor, ligado desde su grupo-rol.

Y en el proceso de técnicas aplicadas, arribamos al Árbol de soluciones a modo de un Plan Operativo. Donde la herramienta de la matriz escalonada de planificación concertada, nos permitió de manera propositiva, establecer acciones en distintas dimensiones y escalas, para alcanzar las transformaciones deseadas.

De acuerdo a los diferentes componentes identificados, los actores que intervienen y el proceso comunicacional acorde, se plantean las acciones a desarrollar en cada caso, dando como resultado el despliegue de una política comunicacional multidimensional con el acento puesto en los procesos de diálogo y participación, abierta al encuentro, en el marco de una estrategia dinámica que aporta respuestas transformadoras desde el paradigma de la complejidad.

La estrategia planteada en una primera etapa de intervención busca desde lo comunicacional la transformación de la organización para que esta a su vez sea un motor más activo en la transformación y desarrollo social - regional. Como se observa esto también implica la reconfiguración de algunos roles y competencias del comunicador organizacional, quien se ve desafiado, así como la reconfiguración de diversos actores involucrados, poniendo en diálogo social sus saberes, intereses, necesidades y expectativas.

No podemos omitir que durante el desarrollo del presente trabajo se presentaron diversas dificultades, que nos obligaron a una revisión y en secciones la reelaboración completa. En parte por las características como expresábamos dinámica de la institución, con actores en continuo desplazamiento, cambios de roles en actores claves, incluso de las propias autoridades, con reestructuras académicas importantes, pero particularmente el período transicional por el que atraviesa la organización viviendo algo asemejado a una metamorfosis institucional, nos ha llevado a articular el encuadre situacional.

El pasaje de sede universitaria local hacia la conformación de un Centro Universitario Regional, plantea mucho más que una nueva estructura. Aquí los preceptos y postulados de la Comunicación Estratégica Enactiva hacen posible navegar en aguas turbulentas en la búsqueda de una resolución sin quedar a la deriva.

Por otra parte el desafío de intervenir en una institución en cambio personalmente nos ha ayudado mucho para comprenderla mejor y desplegar nuevas capacidades de intervención en búsqueda del cambio social desde y promoviendo lo conversacional. Asimismo el conjunto de herramientas metodológicas utilizadas cobran sentido real en lo participativo, cambiante desde el enriquecimiento de lo multifocal, ayudando a percibir con mayor claridad el ecosistema comunicacional, identificando capas y dimensiones que conviven dentro de una diversidad que la autoalimenta y regenera, que permite la lucha por la búsqueda de equilibrios frente a la puja por espacios de control y dominación.

Así, sin pocas dificultades ni menores esfuerzos, hemos avanzado en delinear un Plan Operativo desarrollado en el Árbol de soluciones donde planteamos un despliegue de acciones que han buscado trascender modelos comunicativos insuficientes, permitiéndonos desde lo comunicacional estar al alcance con el proceso de crecimiento de la sede universitaria, su impronta descentralizadora en compromiso con el desarrollo regional. Esto nos lleva a sostener que una nueva política comunicacional organizacional para la sede Salto de la Universidad de la República, es posible.

También quedan planteados nuevos desafíos a futuro en referencia a dar continuidad en el desarrollo y profundización de las técnicas que ayuden al despliegue del plan comunicacional estratégico, así como en las diferentes escalas de la organización: local, regional, nacional. En ese sentido deberá profundizarse una investigación de campo que ahonde el desarrollo descriptivo, el análisis y el registro aquí planteado. Desafío que se abre en nuevas posibilidades a futuros investigadores, dentro del amplio y poco explorado terreno de la comunicación organizacional de la Udelar en el interior del país.

Como se ha referenciado en el presente documento, son muy escasos los trabajos de investigación y antecedentes sobre las realidades de la comunicación organizacional en nuestras universidades, y a su vez las existentes en general abordan el trabajo desde metodologías tradicionales, así como muy pocas lo hacen desde una perspectiva propia y efectivamente comunicacional. He aquí un gran desafío a futuro y que hoy interpela desde el conocer el impacto e incidencia de nuevas prácticas y modalidades del flujo comunicacional, ejemplo de ello es indagar en cómo lo plantean desde las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. Así como aquellas modalidades que emerjan insospechadamente en el devenir de lo social, en cuanto “hacer comunicación hoy, requiere una consideración de las consecuencias de la temporalidad tanto sobre el pensamiento como sobre la acción comunicativa para transformarla en acción comunicacional” (Massoni y Mascotti, 2013).

## 6. Bibliografía

- Appella, Gabriel, Huarte, Cecilia y Vargas, Teresita, (2012); "Análisis situacional desde la comunicación, Capítulo I: Diseño del trabajo de campo". Cuadernos de cátedra No. 6, Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales, Facultad de Periodismo y Comunicación Social UNLP, Argentina.
- Bauman Zygmunt, (2006) "Vida líquida", Paidós, Buenos Aires, Argentina.
- Comisión Coordinadora del Interior – Universidad de la República del Uruguay. Programas Regionales de Enseñanza Terciaria. 2008 – 2010 y su proyección al 2020. Serie Documentos de Trabajo CCI N°1, Montevideo, Uruguay, noviembre 2008.
- de Aguilera Moyano, M., Farias Batlle, P., & Baraybar Fernández, A. (2012). "La comunicación universitaria. Modelos, tendencias y herramientas para una nueva relación con sus públicos". Revista ICONO14 Revista Científica De Comunicación Y Tecnologías Emergentes, 8(2), 90-124. <https://doi.org/10.7195/ri14.v8i2.248> . Recuperado el 16 de setiembre de 2019.
- Diaz Bordenave, Juan, (2011); "El desarrollo de un comunicador para el desarrollo". Mimeo. Asunción, Paraguay.
- Equipo Rectoral Udelar (2010); "La Universidad al servicio de la República. Contribución del Equipo Rectoral a la elaboración del Plan Udelar 2010 - 2020". Rectorado Universidad de la República, Montevideo, Uruguay.
- Figueroa Garrido, Verónica (2018); "Claves para comprender el acceso a la Universidad de la República de los estudiantes del interior del país. Investigación realizada en Salto, Tacuarembó y Cerro Largo". Montevideo. Uruguay.

- Galano, Carlos, (2011); "Territorios de la vida o desertificación de mercado", en Sustentabilidad(es) <http://www.sustentabilidades.usach.cl/sites/sustentable/files/paginas/06-04.pdf> y <http://rio20.net/documentos/territorios-de-la-vida-o-desertificacion-de-mercado>.
- Galindo Cáceres, Jesús, (2012) "Comunicología e ingeniería en comunicación social del conflicto y la articulación. Apuntes para un programa de trabajo en comuniconomía de la comunicación estratégica". Intersticios Sociales – Colegio de Jalisco marzo – agosto, 2012, num 3, México.
- Jung Garibaldi, María Eugenia, (2013) "Antecedentes históricos de la Universidad en el interior del país. Cronología y selección documental", volumen I y II. Archivo General de la Universidad (AGU), Comisión Coordinadora del Interior UDELAR, serie Universidad/Interior. Montevideo, Uruguay.
- Martín Barbero, Jesús, (1987) "De los medios a las mediaciones. Comunicación, cultura y hegemonía". Editorial Gustavo Gili, Barcelona, España.
- Martín Barbero, Jesús, (1988) "Procesos de comunicación y matrices de cultura" Itinerario para salir de la razón dualista. Editorial Gustavo Gili, México, pág. 164.
- Massoni, Sandra (2007); "Cómo abordar las múltiples dimensiones de lo real: Diagnóstico y prescripción de marcas de racionalidad comunicacional", Universidad Nacional de Rosario, FISEC, Argentina. <http://www.cienciared.com.ar/posgradounlz/estrategarcap11.pdf>
- Massoni, Sandra Hebe, (2007) "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido", Tres movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Santa Fe, Argentina.

- Massoni, Sandra (2007); La comunicación en los planes estratégicos urbanos: el imperialismo de lo simbólico y la mirada euclidiana sobre el mundo. Publicado en: Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Homo Sapiens Ediciones, Rosario, Argentina.
- Massoni, Sandra, (2011) "Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación". Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Santa Fe, Argentina.
- Massoni, Sandra, (2012) FISEC-Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora. Año VI, Número 16, (2012), pp 69-85. <http://www.fisec-estrategias.com.ar> ISSN 1669- 4015 CRÓNICA DE LA COMUNICACIÓN EN UN MUNDO FLUIDO.
- Massoni, Sandra, (2013) "Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural". Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Santa Fe, Argentina.
- Massoni, Sandra y Mascotti, Mariana, (2013) "La comunicación del INTA Lechero. Investigación para el encuentro sociocultural. Ediciones INTA. Rafaela, Santa Fe, Argentina.
- Massoni, Sandra, (2016) "Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación en comunicación: análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional". Civilizar Ciencias De La Comunicación, 03 (03): 97-106 enero-junio de 2016. Recuperado a partir de <https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/Civilizarcomunicacion/article/view/595> .
- Massoni, Sandra (2018) "Investigación en comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos". Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, N° 28, enero/junio 2018, ALAIC. <https://www.alaic.org/revista/index.php/alaic/article/view/1149/547>.

- Massoni, Sandra, (2018) "Aportes de la comunicación estratégica a las políticas públicas en sociedades políticamente democráticas, pero socialmente fascistas", publicado en *POLÍTICAS PÚBLICAS Y COMUNICACIÓN: UNA CUESTIÓN ESTRATÉGICA* (Compiladores: Sandra Massoni- Washington Uranga – Verónica Longo). Nueva Editorial Universitaria - U.N.S.L., San Luis, Argentina.
- Noboa, Alejandro (2005), "Comunicación y Descentralización: la identidad de la Regional Norte – Universidad de la República", Salto, Uruguay.
- Noboa, Alejandro (2009), "Pensar la Regional". Regional Norte, Universidad de la República. Salto, Uruguay.
- Noboa, A., Pinato, C., y Robaina, N., (2012) "Hacia una real inclusión educativa. Un estudio de la población estudiantil de la Regional Norte". Encuesta de la Regional Norte que estudia su impacto social de acuerdo al perfil de sus estudiantes. El informe está disponible en: <http://www.unorte.edu.uy/node/1031> y <http://www.universidad.edu.uy/prensa/renderItem/itemId/32501>. Recuperado el 16 de setiembre de 2019.
- Pineda de Alcázar, Migdalia, (2000) Los Paradigmas de la comunicación: nuevos enfoques teórico-metodológicos. *Diálogos de la comunicación*, ISSN 1813-9248, Nº 59-60, 2000, págs. 265-271 <http://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/Paradigmas%20de%20la%20comunicacion.pdf>.
- Recalde, Laura, con aportes de Cabrera, M. Lagaxio, V., Stuhldreher, A., y Alonso, F. (2013), "Comunicación: La Universidad en el interior en clave de Desarrollo", disponible en: <http://www.cci.edu.uy/sites/default/files/unapac/5/mobile/index.html> - <http://www.cci.edu.uy/documentos-de-trabajo> .

- Rodiles-Casamayor, A., & Viel-Fajardo, M. (2016). "Comunicación Universitaria. Pautas para su gestión desde el contexto de la Educación Superior cubana". *Razón Y Palabra*, 20(1\_92), 452-480. Recuperado a partir de <https://www.revistarazonypalabra.org/index.php/ryp/article/view/97> .
- Simancas-González, Esther (2016). "La comunicación en la universidad pública española. De la comunicación instrumental a la comunicación para la democracia y la participación". Tesis doctoral. Universidad de Málaga, España. <http://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/12246> - [https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12246/TD\\_SIMANCAS\\_GONZALEZ\\_Esther.pdf?sequence=1](https://riuma.uma.es/xmlui/bitstream/handle/10630/12246/TD_SIMANCAS_GONZALEZ_Esther.pdf?sequence=1) .
- Simancas-González, Esther; García-López, Marcial (2017). "Gestión de la comunicación en las universidades públicas españolas". *El profesional de la información*, v. 26, n. 4, pp 735-744. España. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.jul.17> - <https://recyt.fecyt.es/index.php/EPI/article/view/epi.2017.jul.17> .



## **APENDICE**

Se incorpora en este Apéndice un ejercicio realizado por los alumnos Agustina Viettro, Georgina Martínez, Guillermo Rodríguez y Victoria Galluzzo realizado durante el año 2020.

### **Ejercicio:**

La sociología de las organizaciones tiene una historia de hace varios siglos, datando su nacimiento desde la última mitad del Siglo XIX ha logrado despegar como especialidad científica con cierta independencia. Entre sus clásicos y fundadores se encuentra el Ing. Frederick Taylor e incluso el propio Max Weber años después. Más adelante se van conformando otras escuelas, como las Relaciones Humanas y la Teoría de Sistemas que tratan el mismo fenómeno de distinta forma conformando el tronco principal de una ciencia nueva que toma como objeto el fenómeno de las organizaciones desde una mirada sociológica.

Consigna: construya un diálogo ficticio entre Frederick Taylor y Elton Mayo donde ambos autores se preguntan diversos temas vinculados a sus contextos histórico – sociales y sobre los nodos de sus respectivas teorías. Agregar además un nuevo participante que hable sobre la visión de las organizaciones como cerebro, generando al final una conversación que muestre facetas creativas de las diferentes concepciones.

En otro sentido distinto se podrá adoptar un papel como periodista que interrogue y anime el debate, para resolver el trabajo.

Se valorará especialmente la uniformidad del producto y su enfoque innovador, buena redacción y coherencia en el planteo. Se debe leer ágilmente y comprender en profundidad cada una de las propuestas teóricas confrontándolas en el diálogo.

Se sugiere leer entrevistas a académicos y o pensadores de forma que puedan guiar este ejercicio y obviamente los autores mencionados.

**Trabajo realizado por estudiantes:  
Georgina Martínez y Guillermo Rodríguez**

Referencias:

F: Frederick Taylor

E: Elton Mayo

M: Max Weber

Este documento se elaboró en el marco de la asignatura Organizaciones e Instituciones Sociales, de la Facultad de Ciencias Sociales. En él se podrán encontrar con una conversación ficticia entre dos clásicos y fundadores de la sociología de las organizaciones, donde se pone en manifiesto los contextos históricos sociales y los nodos de sus respectivas teorías; Frederick Taylor y Elton Mayo.

Adicionalmente, durante la conversación se incorpora otro participante que también tiene un pensamiento respaldado y analizado por los hechos y sucesos de la industrialización; Max Weber. Se entiende de suma relevancia su participación, ya que su postura crítica y reflexiva que plasma en su obra "la ética protestante y el espíritu del capitalismo", sirve de insumo para poner en debate los postulados de Taylor y Mayo, y por supuesto, ofrecer de este modo un enfoque innovador sobre la sociología de las organizaciones.

+F: Buenos días, Elton. ¡Un gusto conocerte, me han hablado muy bien de ti, me alegra mucho verte! ¿Cómo has pasado este último tiempo?

-E: A mi también me alegra verte. ¿Max (Weber) viene en camino?

+F: Sí, considero que sí, él no suele muy puntual que digamos, eso me han comentado sobre él, aunque dicen que tiene muy buena capacidad reflexiva sobre el contexto alemán de la industrialización. Cuéntame, Elton ¿Cómo se encuentra tu nación en este inicio de siglo?

-E: Mirá, en estos últimos meses he estado muy concentrado y ocupado analizando los problemas sociales y económicos que la industrialización ha ocasionado. La empresa y su rápido incremento por la revolución, se torna un desafío trascendental para pensar distintos caminos de cómo alcanzar la eficacia; pienso mucho en relación a este contexto, pareciera que la industria se transformó en una organización de primer nivel donde todo gira en torno a ella. Pero... ¿Qué lugar ocupan los obreros en la industria? ¿cómo lograr el mejor rendimiento de ellos para que la eficiencia y eficacia de las empresas alcancen su mejor nivel? Son cuestiones que giran alrededor de mi mente, y no dejan de dar vueltas.

+F: Cuánta razón... Comencemos por cuestiones más evidentes: los estudios de la sociedad y los problemas subyacentes requieren verdaderamente de sostenerse en una determinada ideología. Mi formación en la ingeniería y trabajar mayormente en las industrias, me supone pensar estrategias desde ese lugar y desde la perspectiva que he adquirido gracias a la experiencia. Particularmente, considero que para lograr el incremento de la producción importa y por muchas razones sostenerse en diversas doctrinas que te permitan la apertura a una corriente de pensamiento que sea propia desde los tópicos que tu consideres más importante. Durante el curso de mi vida, he sido influenciado y tomado aportes de la corriente positivista la cual orientó mi trabajo hacia una investigación sostenida donde la objetividad y observación son cuestiones imprescindibles para la administración del trabajo.

¿Por qué te digo esto? Porque en este sentido, la objetividad nos dirá que los hechos deben ser verificados por la experiencia, y de esta manera obtener insumos de cómo mejorar la producción y por tanto en las capacidades de los obreros. Se trata, bajo diversas modalidades, de una búsqueda constante de superación. ¿Qué opinas acerca de esto? ¿Cuáles son tus verdaderos lineamientos para lograr esta eficacia de la cual mencionas?

-E: Punto número uno, es considerar a la empresa como identidad social, la cual la entiendo como una formación de múltiples grupos informales y espontáneos. En cuanto a lo que mencionas y el sostenimiento de una teoría, he trabajado en estos últimos meses en formular una teoría de las relaciones humanas, la cual la entiendo desde el alcance de una eficacia completa de la producción pensando en una armonía laboral entre patrón y obrero, sólo de este modo considero que se aumentará la rentabilidad del negocio.

+F: ¿Cómo crees que lograras esa armonía de la cual mencionas?

-E: Comprendiendo que el interés de los trabajadores no se limita únicamente al trabajo o a lo económico, sino a las relaciones sociales donde están presentes las necesidades de reconocimiento y motivación. ¿Y tú? ¿Cómo piensas abordarlo?

+F: Estoy de acuerdo con tu postura, pero no totalmente. Yo creo que para que exista una buena productividad, deben existir leyes y fórmulas destinadas a reemplazar las reglas empíricas del obrero, o leyes que pueden ser usadas eficazmente en la práctica del taller solo después de haber sido verificadas. El obrero se mueve por el salario, y solo aumentando sus beneficios él podrá rendir aún más, pero esto supone también capacitarlo para que rinda, ya que los obreros en su mayoría son muy holgazanes.

-E: ¿De verdad crees que el hombre debe ser una máquina que debe estar capacitado para el aumento de tu producción? Si no se le da incentivos al obrero este no va a rendir en su trabajo. Creo que es crucial en estos aspectos considerar que los factores sociales y psicológicos también son importantes para la productividad del trabajo, ya que una alta o baja productividad está en función de la presión y cohesión del grupo de trabajo. Por lo tanto, es muy necesario conocer la personalidad del trabajador por que produce, que produce, como produce y cambiando ciertas condiciones para que pueda producir más.

+F: Colega, en una era de industrialización clásica que caracteriza a este nuevo siglo a nivel mundial, pero especialmente en cómo lo veo en mi país, el ambiente que envuelve a las organizaciones solamente se orienta al mantenimiento del status quo. ¡oh, mira, llego Max Weber!

\*\*M: Buenos días ¿Como andan? Veo que están discutiendo mucho, me cuentan sobre qué hablan.

-E: ¿Cómo te va, Max? Bueno, te resumo, básicamente estamos intercambiando sobre la nueva era de la industrialización a nivel mundial y cómo repercute en nuestras naciones.

Pensamos estrategias o métodos sobre como incrementar la productividad en las empresas y por supuesto para que el trabajador se sienta seguro para lograr así una mayor producción.

Frederick, mencionaba hace unos minutos que él considera que los obreros solo se mueven por el salario, y yo creo que a ello, se le deben agregar factores sociales y psicológicos para tales motivaciones. ¿Tu que opinas?

\*\*M: De acuerdo. Ustedes están mostrando una sociológica que interviene a propósito en cuestiones puramente económicas. Sobre ese lineamiento yo creo que la sociología debe ser científica y objetiva, pero también comprensiva. Por eso, es de gran relevancia comprender la acción social de los individuos.

-E: ¡Exactamente! A eso me refería Frederick cuando te comentaba sobre el papel del humano en estas cuestiones. Considero que el ser humano es un ser social, y por lo tanto la productividad no es un problema de métodos sino de un espíritu de colaboración, de clima de confianza y una interacción humana constructiva. La sociología industrial gira alrededor de la actitud del individuo frente al trabajo.

+F: En ese punto, sin método no habrá producción. El obrero se ha convertido en un apéndice de la máquina. Por eso, seleccionar empleados y mejorar sus aptitudes y habilidades, supone un crecimiento productivo.

\*\*M: como les he mencionado, las acciones de las personas tienen un significado que por supuesto debe ser comprendido por las ciencias de la cultura. Frederick, desde tu nación tienen otra cultura y por lo tanto las acciones deben ser analizadas por ahí, lo mismo para Elton. Recuerden la importancia que tiene el método hermenéutico, ya que solo así se descubrirá el sentido objetivo de los fenómenos culturales, interpretando las acciones según el contexto histórico que caracteriza a sus naciones.

+F: El humano es un hombre perezoso, codicioso y brutal que hace las cosas por comodidad, a simular que trabaja y hacer las tareas con lentitud, solo mejora si se le cambian las condiciones del ambiente. Por eso, es fundamental poder cambiar las leyes universales por las cuales se rigen para así capacitarlos y aumentar su productividad, porque su modo de trabajar se transmite de obreros más antiguos a los más jóvenes, a través de la presión, haciendo de este proceso una cultura de simulación.

\*\*M: Actualmente estoy desarrollando una obra sobre estos valores que mencionas Frederick, la obra adquiere el nombre de "La ética protestante y el espíritu del capitalismo", en ella estoy tratando de plasmar los motivos de por qué el capitalismo desarrollado en Occidente, desentraña rasgos específicos que diferencian a la industria moderna de las anteriores. En el caso de Alemania, los principios parten de la base del ascetismo protestante, donde los hechos del pasado predecían una actitud hacia la acumulación de riqueza típica del capitalismo. La ética del trabajo, defiende el trabajo duro y la disciplina, donde estos son el resultado de la adscripción de una persona a los valores del cristianismo protestante.

-E: Se puede reconocer entonces que la gran industria condiciona al progreso humano y resulta más fácil admitir que ciertos vastos procesos sociales e historias, que exceden con holgura las fronteras del establecimiento fabril, sólo se comprenden cuando se conocen las condiciones en que el hombre trabaja y produce.

+F: Totalmente, la cultura organizacional predominante se orienta hacia el pasado y a la conservación de las costumbres y valores tradicionales. Las personas son consideradas recursos de producción como lo son las máquinas, equipos y capital, o la conjunción típica de los tres factores tradiciones de producción; tierra, capital y trabajo. Por eso, insisto en que la productividad avanzará solo si capacitamos al obrero, para despojar su postura holgazana del trabajo.

-E: Frederick... creo que estás distorsionado del contenido social. No todo debe girar en torno a la fábrica, hay que salir del recinto de la misma e investigar la capacidad del hombre para organizarse para coexistir. Coincido con Max, de que es importante analizar las acciones y la cultura, si bien los problemas socio industriales presentan iguales características, no podemos obviar que los regímenes políticos son muy distintos, y por eso deben ser recibidos y analizados teniendo en cuenta todos estos antecedentes personales.

\*\*M: Es tal cual, no solo los intereses económicos determinan el devenir histórico, también los factores psicológicos y religiosos, esto puede frenar o expandir el desarrollo, por eso Frederick, debes ser cauteloso si piensas proseguir tu método capacitando, desarrollando sus habilidades y aumentando sus salarios, porque los factores de la producción pueden estar determinados por otras cuestiones.

-E: Saben estoy pensando en desarrollar una investigación a futuro en conjunto con demás colegas, comenzar a medir la fatiga y las reacciones de los obreros a la luz, para ver la diferencia entre los obreros de fábrica y aquellos que trabajan a la luz del día. Quizá encontrando el determinante se podría escribir folletos y libros con las instrucciones a los capataces y administradores sobre la forma de tratar al obrero y lograr una mayor productividad, teniendo como objetivo multiplicar la producción y los beneficios. Hace poco llegue a la convicción de que necesitamos saber mucho más sobre el aspecto del ser humano y el significado humano de lo industrial.

\*\*M: No deben olvidar que ante cualquier método que pretendan buscar para lograr la mayor productividad, deben analizar la acción social, y por sobre todo, en el seno de los mismos hechos económicos, como el caso del capitalismo, ver la visión de la vida, de los factores psicológicos, dado que hasta el propio capitalismo puede concebirse como una religión, por eso debemos empaparnos con los tópicos del capitalismo, para poder entender la vida, y por supuesto el lugar del obrero en esta nueva era de la industrialización.

+F: Creo que aún queda mucho por trabajar y estudiar nuestros contextos. Podríamos en unos meses volver a juntarnos para comenzar lo avanzado en cada nación, y poder a futuro quizás escribir un libro a modo comparativo para explicar desde nuestras perspectivas y posicionamientos como miramos la realidad en la era industrial.

-E: ¡Me parece una idea genial! Esperaré con ansias un nuevo encuentro con ustedes.

## **Referencias bibliográficas**

Carro, F. (2012) *La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada*. VII Jornadas de la sociología de la Universidad Nacional de La Plata

Mayo, E. (s/f) *Problemas humanos de una civilización industrial*. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires.

Weber, M. (2001) *La ética protestante y el espíritu del capitalismo*. Sociología Alianza Editorial. Ed. Joaquín Abellán García, 2001.

**Trabajo realizado por estudiante: Agustina Viettro**

La historia se desarrolla dentro de una fábrica, en la cual se encuentran los autores Frederick Taylor y Elton Mayo discutiendo sobre la forma de selección de obreros que deberían llevar a cabo. Si bien la discusión parece no tener fin, aparece un tercer autor que le da un giro inesperado a la historia.

Taylor: Hasta ahora no se han presentado obreros suficientemente capaces de superar la futura formación.

Mayo: Eso es porque seguís muy atado a tus ideales.

Taylor: Mis ideales son coherentes, es necesario soltar los antiguos métodos empíricos y establecer una ciencia si quieres que el trabajo sea exitoso.

Mayo: No los estás reconociendo como los individuos que son.

Taylor: Lo que importa es que se realice un buen trabajo, los obreros no deben más que cumplir con su tarea.

Mayo: ¡Son personas, Frederick! Todo el contexto importa.

Taylor: Vos lo que siempre buscas es la autonomía de los obreros...

Mayo: ¿Otra vez pensando que el trabajo racionalizado es lo mejor?

Taylor: La racionalización tiene un fundamento científico, es lo que el obrero puede y debe hacer, así se podrán optimizar las actividades que cada uno realice, llevando al éxito asegurado del cumplimiento de las tareas.

Mayo: Estás equivocado, sin relaciones humanas, ¿cómo crees que las personas se van a motivar a realizar sus tareas? Lo esencial es el contacto humano, el apoyo entre los empleados, no dejarlos solos realizando una tarea todo el día.

Taylor: Es por eso que se selecciona científicamente a los obreros, para que cada uno pueda desarrollarse con lo que mejor sabe hacer. Y el incentivo para cada tarea y niveles de producción, puede lograrse a través de en lo posible, el pago por piezas.

Mayo: Pero hombre, el ser humano es un ser social, lograr incentivos depende de colaboración con los demás, de un espíritu de confianza. Lo que se necesita es una interacción humana constructiva, no dividirlos por lo que cada uno mejor sabe hacer.

Taylor: El hombre trabaja por miedo al hambre y por la necesidad de dinero para vivir, la relación con sus compañeros es importante, pero no determinante. Se debe de cooperar cordialmente para que el trabajo sea realizado siempre de acuerdo con los principios científicos aplicables.

Mayo: ¡Pero es que el hombre no es una máquina! Dándoles incentivos humanos, rendirán bien en su trabajo, y no me vengas con los principios, ya te dije que no funciona así.

Taylor: Bueno, si tanto sabes de mis principios y tanto te molestan, explicame y contame que está mal en ellos.

Mayo: ¡Qué insistente!

Taylor: Al parecer alguien me está criticando sin fundamentos...

Mayo: ¿Cómo que sin fundamentos? Justamente en tus principios se encuentran nuestras diferencias.

Taylor: Entonces te escucho.

Mayo: Bien, tus principios son cuatro, el primero trata sobre desarrollar para cada elemento del trabajo del obrero una ciencia que reemplace a los antiguos métodos empíricos, el segundo es seleccionar científicamente e instruir, enseñar y formar al obrero, en lugar de la fórmula clásica, es decir, dejar librado al azar y a las oportunidades de la vida del obrero las posibilidades de mejorar su formación y las técnicas; tercero, efectuar una distribución equitativa tanto del trabajo como de la responsabilidad, haciendo que la tarea del obrero sea perfectamente definida por los niveles de producción que según el estudio científico, puede y debe hacer, y por último cooperar cordialmente con los obreros para que todo el trabajo sea realizado de acuerdo con los principios científicos aplicables. ¿Feliz?

Taylor: Entonces decime, ¿qué está mal con ellos? Me demostraste que los conoces, pero no que haya algo mal en ellos.

Mayo: ¡No puedo creer que sigas con lo mismo!, el interés de las personas por su trabajo no se limita a lo económico, sino a relaciones sociales donde están presentes las necesidades de reconocimiento y motivación. La alta o baja productividad está en función de la presión y cohesión del grupo de trabajo. La individualización no es la solución, el contacto humano sí lo es, prepararlos para que realicen actividades específicas solo hará que desaparezca la comunicación e interacción con todo el grupo que pertenece a la fábrica.

Marx: ¡Hola muchachos!, llevo un buen rato escuchándolos y me gustaría aportar un par de cosas. ¿Podría?

Taylor: Te escuchamos.

Marx: Bueno, al parecer están discutiendo dos puntos de vista, por un lado, la importancia de reconocer al ser humano como un ser social, y por otro, la racionalización del trabajo, ¿no es así?

Mayo: Sí, entonces ¿qué consideras que es lo correcto?

Marx: Dentro de sus posturas no considero que es lo correcto y qué no, pero sí observo que no están contemplando la división del trabajo y lo que esto implica. La industrialización está llevando a que los obreros se conviertan en una parte de la máquina, llevando a que el trabajador no sea una persona en sí misma, sino una parte de la mercancía, llevando a que el trabajador tenga una falsa conciencia.

Mayo: ¡Gracias!

Marx: Aún no termino.

Taylor: Pero eso no tiene sentido, el dividir los trabajos sirve para que cada uno pueda desarrollarse en lo que mejor sabe hacer.

Mayo: ¡No puedo creer que sigas dejando de lado la importancia de reconocer a las personas como individuos!

Marx: A ver muchachos, ¡escúchenme! Me parece que están dejando de lado dos temas importantes, por un lado las fuerzas de producción y por otro las relaciones de producción. Al igual que Mayo, considero que son importantes las relaciones entre los trabajadores pero esto es porque las fuerzas productivas son el principal motor para realizar estas tareas, ambos términos se encuentran estrechamente relacionados. Sin fuerzas productivas no hay relaciones de producción.

Taylor: ¿Entonces estás del lado de Mayo?

Marx: No, muchachos, no se trata de estar del lado de uno o del otro, sino de entender que estamos relacionando tres teorías diferentes, todos somos de épocas diferentes, estudiamos en épocas diferentes, nos formamos en épocas diferentes, los contextos eran totalmente diferentes. ¡Por supuesto que jamás van a estar de acuerdo!

Taylor: Eso tiene más sentido...

Marx: Lo importante entre ustedes dos, es entender que no van a llegar a un acuerdo porque nuestras teorías son diversas, quizá coincidamos en algún punto, pero no es más que eso, y en todo caso, ¡está bien! porque como les he dicho, pertenecemos a diferentes años.

Mayo: ¿Entonces qué se supone que deberíamos de hacer con la selección de personal? No podemos no elegir personas, algo tenemos que hacer.

Marx: ¡Nada muchachos, no les corresponde!

Taylor: ¿Nada? ¿Cómo que no nos corresponde?

Mayo: No entiendo.

Marx: ¡Llevamos muertos hace más de una década!

## **Bibliografía:**

- Carro, F. (2012) La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada. VII Jornadas de la sociología de la Universidad Nacional de La Plata
- Mayo, E. (s/f) Problemas humanos de una civilización industrial. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires.

### **Trabajo realizado por estudiante: Victoria Galluzzo**

El presente trabajo se propone reflexionar acerca de la sociología de las organizaciones, entendiendo a ésta como una especialidad científica de relevancia, la cual tiene sus orígenes en la segunda mitad del siglo XIX. Para esto, se construye un diálogo ficticio entre Frederick Taylor, uno de los principales fundadores de la disciplina, y Elton Mayo, reconocido sociólogo y psicólogo industrial del siglo XX. Ambos autores se encuentran invitados a “La hora de las organizaciones”: un supuesto programa el cual indaga sobre el fenómeno de las organizaciones desde una mirada sociológica, encabezado por un conductor a quien llamaremos Charles. Pero además, surge un invitado sorpresa que traerá aportes sobre las organizaciones como cerebro, ¿quieres saber quién es? Te invito a conocer el siguiente capítulo.

C: Buenas tardes, bienvenido a una nueva edición de “La hora de las organizaciones” el programa éxito del momento, donde nos introducimos a conocer el fenómeno de las organizaciones. Para esto, hoy contamos con dos invitados de fama mundial, reciban con fuertes aplausos a... ¡Frederick Taylor y Elton Mayo! \*aplausos\*

F: Gracias Charles, muchas gracias, siempre es un gusto venir a tu programa.

E: Coincido con Frederick, muchísimas gracias Charles, sentía afán de charlar con ustedes.

C: Por favor, saben que es un honor para mí. Me alegra que coincidan, por ahora... \*risas del público\* Bueno, comenzaré por presentarlos brevemente, ¿qué les parece?

F: Claro, será un gusto.

C: Bueno, Frederick nació en Pennsylvania, EE.UU en 1856. A sus 19 años se mudó a Filadelfia donde años más tarde comenzó a trabajar en la Midvale Steel Works, si bien inició como jornalero, fue ascendiendo hasta alcanzar el puesto de ingeniero jefe, gracias a sus estudios de ingeniería que cursaba en paralelo. En la actualidad, es definido como uno de los clásicos y fundadores de la sociología de las organizaciones. A su lado, nos encontramos con Elton Mayo, nacido en Adelaida, Australia en 1880. Elton se ha establecido como uno de los más reconocidos sociólogos y psicólogos industriales, gracias a sus importantes estudios en materia de organizaciones y relaciones humanas, sobre los cuales ahondaremos más adelante.

F: Gracias Charles, son acertadas tus palabras. Mi formación y capacidad laboral así como la observación práctica que he tenido a lo largo de mi vida me hicieron interesarme en el análisis del trabajo. Claro que esto siempre desde la filosofía positivista sobre la cual oriento mis investigaciones, sabes que para mí es fundamental aplicar el método científico a través de la observación de la administración del trabajo ¿no? La organización del trabajo debe ser ante todo una ciencia experimental.

C: \*asiente con la cabeza\*

F: En este sentido orienté mi obra Principios de la Administración Científica. Allí me propuse abordar la complejidad inherente al proceso productivo presente en las empresas de aquellos tiempos, finales del siglo XIX, principios del siglo XX... Es la experiencia la única fuente válida de conocimiento, encuentro esta la forma de ponernos en contacto con la realidad.

C: Muy interesante esto que planteas, ¿nos podrías contar más sobre tu obra? Sabemos que es pionera en el campo de la Administración, y se puede considerar vigente aún en la actualidad.

F: Sí Charles, en lo personal me parece que si bien los contextos cambian, es crucial estudiar la evolución histórica del pensamiento en Administración, especialmente considerando que las distintas teorías y enfoques que conforman la disciplina han surgido para resolver los problemas de las organizaciones en su época.

E: Coincido plenamente contigo Frederick.

F: Gracias Elton. Volviendo a mi trabajo, les comento que me basé principalmente en probar las ventajas de una ciencia de la administración, en un contexto donde el impacto económico de la ineficiencia humana debe ser resuelto a través de una cuestión administrativa, y no en base a habilidades que deberían tener los obreros como han propuesto otros autores. Desde un principio me preocupé en investigar maneras de eliminar el bajo rendimiento y sus diversas causas, para generar de esta forma mejores condiciones de trabajo.

C: Claro, entiendo que para ti el desarrollo de esta ciencia trae consigo el establecimiento de leyes que reemplacen las reglas empíricas del obrero en su lugar de trabajo, para luego ser verificadas y registradas de forma esquematizada. ¿Estoy en lo cierto?

F: Es así Charles, es lo que siempre me ha interesado.

C: Me gustaría preguntarte además sobre otro asunto, sabemos que te reconoces como ambientalista, me gustaría que le cuentes al público de qué se trata esto, sobre todo considerando que puede ser un tema muy interesante para que discutan con Elton, entendiendo que parten de concepciones distintas de trabajo.

F: Estás en lo cierto. Para que entiendan un poco más, para mí es más importante analizar el ambiente que lo innato a la hora de investigar acerca de las capacidades y estados de los trabajadores. Esto me ha llevado a algunas conclusiones, como por ejemplo que los obreros realizan su labor en función del salario que reciben a cambio, generando lamentablemente que en algunos casos estos se conviertan en haraganes o se comporten como zánganos, ¿y saben lo peor? Hacen que los demás se comporten de la misma forma. Pero bueno, entiendo que existen otras perspectivas distintas, como la que plantea Elton.

E: Gracias por mencionarlo. Por mi parte, en mis trabajos mi curiosidad va más allá de lo meramente cuantitativo en términos de productividad, sino que me interesa conocer acerca del esfuerzo humano, específicamente aquellos factores que modifican la productividad individual.

C: Comprendo, te hemos oído afirmar que Frederick está divorciado de contenido social, ¿en qué sentido lo planteas?

\*sonidos desde la tribuna\*

E: \*risas\* Por favor, sabemos que Frederick Taylor es símbolo de una época y un gran referente para mí y para todos los estudiosos en esta área. Sin embargo, mi trabajo está orientado a conocer las condiciones en las que el hombre trabaja y produce, entendiendo que la gran industria condiciona al progreso humano, e influye en los procesos sociales e históricos que se desarrollan por fuera del establecimiento fabril en sí mismo.

C: Entiendo.

E: Lo más importante es conocer la capacidad de las personas para organizarse, especialmente partiendo de la gran desorganización social característica de la civilización industrial. Me parece necesario indagar sobre la ignorancia existente acerca de las leyes de esfuerzo humano y cambios sociales que tantas herramientas pueden brindarles a las personas de tan solo conocerlas.

C: ¿Podrías afirmar que un buen consejo para los jefes de empresa sería reconocer al trabajador como una entidad humana y no una mecánica? Es decir, abandonar aquella actitud antieconómica y antisocial característica...

E: Totalmente Charles, es imprescindible comprender que el trabajador es más que eso. Y que además, se encuentra inmerso en un medio compuesto por componentes sociales, históricos y económicos que deben ser tenidos en cuenta si se busca la evolución de las empresas.

F: La verdad muy interesante esto que planteas Elton. Por mi parte sabes que siempre me he enfocado en el entrenamiento del obrero, considero que de esta forma puede volverse excelente en al menos un puesto de trabajo... Más que en los factores motivacionales, me interesan las leyes generales.

Pienso que la mejor forma de sacar provecho tanto para sí, como para el jefe, es realizando todos los días la misma tarea definida en un determinado tiempo. Solamente así se puede medir su progreso, y su cumplimiento le hará sentir una mejor satisfacción, ¿no están de acuerdo?

E: Bueno Frederick, tú sabes que en esto pensamos muy diferente. Siempre he orientado mis estudios y experimentos a conocer los efectos psicológicos que producían las condiciones físicas del establecimiento en relación a la producción, por lo tanto he indagado desde otra perspectiva.

C: Es cierto, además cabe aclarar que ambos parten de contextos histórico-sociales distintos, y esto repercute en las respectivas teorías. Retomando esto que mencionabas Elton, ¿podrías contarme de forma breve sobre el experimento de Hawthorne en la Western Electric Company?

E: Claro, Charles, será un placer. Fue un experimento que llevamos adelante en la Western Electric Company a partir de 1927. La empresa venía de algunos intentos fallidos de políticas de incentivos y motivaciones en el desempeño de los trabajadores, entonces lo que propusimos aquí fue una nueva investigación que tenga en consideración aquellos aspectos donde se había fracasado, generando nuevos insumos.

C: Bien, nuevamente observamos estas diferencias que planteábamos desde un principio con respecto a Frederick en cuanto a la percepción que se tiene de los obreros y del objeto de estudio de sus teorías ¿no? Muy interesante, Elton, cuéntame más.

E: Sin dudas, especialmente porque aquí los incentivos y motivaciones pensados desde y para el trabajador cumplen un rol fundamental. En principio se separó a un grupo de obreros para visualizar el efecto de una serie de cambios en las condiciones de trabajo, precisamente en relación a las condiciones de iluminación. Esto generó la primera consecuencia que fue un cambio en la actitud mental, debido a la importancia que les generaba haber sido seleccionados para la investigación. Pero además, las distintas fases y sus respectivos cambios trajeron consigo un mayor rendimiento, que según plantean los obreros, está relacionado a condiciones de trabajo ampliamente más agradables, libres y felices, en este sentido se derivan las conclusiones del trabajo.

C: Sumamente interesante. ¿Cuáles fueron las conclusiones Elton?

E: Principalmente, se pudo observar una continua tendencia ascendente al rendimiento, independientemente de los cambios vinculados a los periodos de descanso. También se notó una disminución de un 80% en las ausencias, ya que había un gran afán por ir a trabajar cada mañana, en este sentido es preciso aclarar que el rendimiento está más relacionado al tipo de jornada laboral que al número de días que se trabaje en la semana. En último lugar, te puedo comentar que otra de las conclusiones refiere a la mayor libertad y la disminución de vigilancia por parte de un capataz, esto generó que los empleados posean mejor actitud mental y un mayor goce en el trabajo.

F: Elton, había escuchado de tu experimento, pero la verdad llamó mucho mi atención esto que cuentas. Si bien ambos tratamos el mismo fenómeno, sabes que del obrero solo me interesa su capacidad de rendimiento.

E: Sin dudas, Frederick, por eso te dicen el padre de la racionalización del esfuerzo dentro del gran establecimiento ¿no?. De igual forma, me agrada mucho poder charlar contigo e intercambiar acerca de nuestro objeto de estudio.

C: ¡Qué bueno poder presenciar este momento! Pero esto no es todo... Tenemos un saludo de un invitado sorpresa, quien se enteró de que iban a venir y quiso participar dejando un mensaje sobre su visión de las organizaciones como cerebro. Con ustedes: ¡el gran Max Weber!

M: ¡Hola a todos! No quería perder esta oportunidad para mandarles un fraternal saludo. Saben que para mí son dos entrañables colegas, unidos por nuestra querida sociología de las organizaciones. Me hubiese encantado participar en esta instancia, pero ya que no puedo estar allí quería mencionar brevemente mi trabajo "La ética protestante y el espíritu del capitalismo" porque considero plantea estas relaciones entre propietarios y trabajadores sobre la que ustedes hacen referencia en sus análisis. Como saben, para mí es fundamental indagar en el cálculo racional de los recursos implicados en la actividad económica y en los valores protestantes que se encuentran implícitos en sus proposiciones. Como por ejemplo, en aquellos aspectos vinculados al valor moralizante que representa el factor económico, así como el ahorro y el trabajo duro. Resulta necesario conocer estos asuntos partiendo de la base de la racionalidad económica sobre la cual se impulsaba el capitalista, la cual provenía del espíritu protestante, entendiendo su conjunto de valores y principios morales que influyeron ampliamente en el proceso de cambio social. En este sentido, y tantos otros, me encantaría poder charlar con ustedes e intercambiar sobre las distintas concepciones y contextos donde nos encontramos.

Si bien esta vez no pudo ser posible, les dejo este mensaje con especial cariño, y los invito a seguir pensando y cuestionando el fenómeno de las organizaciones desde esta disciplina que tantas satisfacciones nos ha traído. Espero nos encontremos pronto.

\*aplausos del público\*

F: ¡Qué interesante! Muchas gracias Max, te mandamos saludos desde aquí, espero encontrarnos pronto.

C: Muchas gracias al prestigioso Max Weber quien aceptó participar en nuestro programa.

Nos encantaría poder tenerlo aquí pronto y seguir dialogando en base a lo que nos planteaba. La verdad, ha sido una tarde espectacular, donde espero todos hayan disfrutado y adquirido nuevos conocimientos sobre las organizaciones. Gracias Frederick y Elton por acompañarnos, ha sido un placer.

E: Gracias a tí Charles, a Max por su mensaje, y a toda la audiencia por acompañarnos. Esperamos se interesen por esta especialidad científica, y continúen profundizando en la medida que puedan.

C: Ha sido un honor, nos despedimos. ¡Nos vemos la próxima semana en otro capítulo de "La hora de las organizaciones"!

## **Referencias bibliográficas**

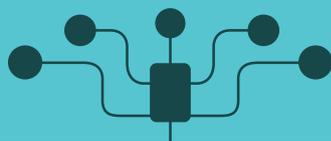
Carro, F. (2012) La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada. VII Jornadas de la sociología de la Universidad Nacional de La Plata

Mayo, E. (s/f) Problemas humanos de una civilización industrial. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires.

Weber M. (1985) La ética protestante y el espíritu del capitalismo. México. Premiá.



[www.gepade.edu.uy](http://www.gepade.edu.uy)



**TEMAS DE SOCIOLOGÍA  
DE LAS ORGANIZACIONES**

**Dr. Alejandro Noboa**  
**Mg. Fernando Alonso**  
Salto, 2021

ISBN: 978-9915-40-311-3

