

Pedagogía latinoamericana y organizaciones: hacia una nueva gestualidad comunicacional

Latin American pedagogy and organizations: toward a new communicational gestuality

Pedagogia latino-americana e organizações: rumo a uma nova gestualidade comunicacional

Gabriel Alejandro Medina-Aguilar, Universidad Anáhuac Querétaro, Querétaro, México (gabriel.medina@anahuac.mx)

RESUMEN | Con la excepción de un par de propuestas teóricas, los marcos teóricos y estados del arte de estudios sobre la comunicación y las organizaciones producidos en Hispanoamérica alimentan una tendencia en la que los saberes de la región suelen quedar al margen de la producción académica con alcance internacional. El objetivo de este proyecto es identificar cómo, en este contexto, la pedagogía crítica latinoamericana serviría como base para recuperar un pensamiento regional basado en miradas socioculturales y, así, transformar radicalmente la gestualidad comunicacional de los espacios organizacionales. El análisis se hace mediante una revisión sistemática, seguida de una propuesta conceptual con potencial para diagnosticar e intervenir problemas de comunicación en tres esferas: la intersubjetividad, el uso de canales institucionales y los flujos de comunicación informal. Los hallazgos muestran que la literatura académica en torno a la comunicación en las organizaciones tiende a legitimar al idioma inglés como espacio dominante de enunciación y de escucha, al tiempo que fomenta aproximaciones limitadas a lo sistémico-funcionalista. Bajo una mirada decolonial, se retorna a la pedagogía de autores como Paulo Freire, Mario Kaplún y Francisco Gutiérrez para desarrollar una gestualidad comunicacional crítica y sensible a varios tipos de diversidades en el espacio organizacional.

PALABRAS CLAVE: pedagogía crítica; estudios organizacionales; comunicación organizacional; gestualidad comunicacional

FORMA DE CITAR

Medina-Aguilar, G. A. (2024). Pedagogía latinoamericana y organizaciones: hacia una nueva gestualidad comunicacional. *Cuadernos.info*, (58), 70-90. <https://doi.org/10.7764/cdi.58.68609>

ABSTRACT | *Apart from some theoretical proposals, the theoretical frameworks and state-of-the-art in the studies on communication and organizations produced in Hispano-America, the tendency is that the region's knowledge remains rather marginal to academic production with international scope. The aim of this project is to identify how, in this context, Latin American Critical Pedagogy can serve as a basis for the recovery of regional thinking based on sociocultural perspectives that could radically change the communication gestures of organizational spaces. The analysis is carried out through a systematic review, followed by a conceptual proposal that has the potential to diagnose and intervene communication problems in three areas: intersubjectivity, the use of institutional channels, and informal communication flows. The findings show that the academic literature on communication in organizations tends to legitimize the English language as the dominant space for utterance and listening while promoting systemic-functional approaches. Under a decolonial gaze, we return to the pedagogy of authors such as Paulo Freire, Mario Kaplún and Francisco Gutiérrez to develop a critical communication gestuality that is sensitive to different types of diversity in the organizational space.*

KEYWORDS: *critical pedagogy; organizational studies; organizational communication; communicational gestuality*

RESUMO | *Com exceção de algumas propostas teóricas, os referenciais teóricos e o estado da arte dos estudos sobre comunicação e organizações que foram produzidos na América Hispânica, alimentam uma tendência na qual o conhecimento da região tende a permanecer à margem da produção acadêmica com alcance internacional. Nesse sentido, o objetivo deste projeto é identificar como, neste contexto, a Pedagogia Crítica Latino-Americana serviria como base para recuperar o pensamento regional baseado nas perspectivas socioculturais e, assim, transformar radicalmente a gestualidade comunicacional dos espaços organizacionais. A análise é realizada por meio de uma revisão sistemática, seguida de uma proposta conceitual com potencial para diagnosticar e intervir em problemas da comunicação em três esferas: intersubjetividade, utilização de canais institucionais e fluxos informais de comunicação. Os resultados mostram que a produção de literatura acadêmica no âmbito comunicacional nas organizações tende a legitimar a língua inglesa como espaço dominante de enunciação e escuta, ao mesmo tempo que promove abordagens sistêmico-funcionalistas limitadas. Sob um olhar decolonial, recorreremos à pedagogia de autores como Paulo Freire, Mario Kaplún e Francisco Gutiérrez para desenvolver uma gestualidade de comunicação crítica e sensível a vários tipos de diversidades no espaço organizacional.*

PALAVRAS-CHAVE: *pedagogia crítica; estudos organizacionais; comunicação organizacional; gestualidade comunicacional*

INTRODUCCIÓN

Si bien el campo de la comunicación es multifacético y ofrece una versatilidad peculiar en términos de *expertise* profesional, sus imaginarios sociales permanecen mayoritariamente ligados a las áreas de la producción audiovisual (Benassini, 2002; Rizo García, 2012). No obstante, el campo profesional suele confrontar a practicantes y egresados a necesidades comunicacionales más desafiantes (Bardales-Vázquez, 2022; Rizo García, 2012) que implican el desarrollo de habilidades investigativas y estratégicas al interior de equipos cercanos a mandos superiores (Morales & Enrique, 2007).

En este escenario, la comunicación organizacional estratégica (COE) es un subcampo que integra varias de las facetas en las que se desarrolla la profesión. A lo largo de los programas de grado las y los estudiantes se forman en habilidades y competencias que involucran el uso y el manejo de medios, la gestión informacional y el análisis de comportamientos sociales al interior de las organizaciones. Sin embargo, como señala Bardales-Vázquez (2022), el quehacer en el medio profesional suele reproducir tendencias descontextualizadas y negligentes de las especificidades de la región.

Una disciplina de la región latinoamericana que ha sido tradicionalmente crítica de los aportes hegemónicos europeos y norteamericanos –a nivel teórico y metodológico– es la pedagogía. La relación entre comunicación y pedagogía no es reciente: el vínculo se remonta a los años 70, cuando surge la necesidad de confrontar relatos epistemológicos anglosajones que no servían para entender cómo las sociedades latinoamericanas establecían prácticas en una esfera que comenzó a denominarse educomunicación (Kaplún, 1998; Valderrama, 2000; de Oliveira Soares, 2009).

Aunque dichos campos tienen cabida en el quehacer estratégico de las organizaciones, su vínculo se relaciona con el manejo de canales de información en espacios educativos. Esto se ha dado en dos vías: esfuerzos educativos que se sirven de las habilidades técnicas que ofrece la comunicación y el potencial educativo que de los medios de comunicación (Barbas Coslado, 2012).

No obstante, existe en las organizaciones un terreno interdisciplinar en el que la pedagogía crítica latinoamericana (PCL) y la mirada comunicacional encuentran un potencial transformador. Esta potencia viene cargada de gestualidades capaces de resignificar radicalmente el tejido social al interior de una organización. Así, este texto es una revisión sistemática para generar pistas que respondan a los siguientes cuestionamientos: ¿Qué lugar tiene la pedagogía en el desarrollo teórico-metodológico de las propuestas de la COE? ¿En qué radican las diferencias entre las propuestas anglosajonas para la COE y un abordaje desde la pedagogía

latinoamericana? ¿Cómo puede la PCL sustentar la dimensión metodológica y operativa de la COE?

Dos subcampos, un fenómeno emergente

Gearhart inicia su texto afirmando que “todo acto de persuasión es un acto de violencia” (1979, p. 1) y, aunque la autora se propone cuestionar los parámetros patriarcales de la retórica, avanza en una argumentación que utiliza como referencia el carácter violento de los espacios educativos para exponer lo que nombra como modelo comunicológico de conquista, centrado en la emisión vertical y en el control patriarcal de la interacción; en otras palabras, una gestualidad comunicacional colonialista. Su propuesta es un modelo matricial que intenta recuperar elementos de las interfaces sociales del modelo de conquista para construir espacios más bien dialógicos, en los que el núcleo de la interacción se basa en la escucha y en la reticularidad, en un afán de transformación colectiva y mutua, contrario a la transformación impositiva de la retórica clásica (Gearhart, 1979).

La gestualidad del modelo matricial de Gearhart (1979) implica repensar radicalmente la gestualidad comunicativa del tejido social en todas las esferas. No obstante, lo que la autora norteamericana propone a finales de los 70 había sido ya problematizado por la PCL, siendo la obra de Paulo Freire, en Brasil, uno de los ejemplos más populares. En ese sentido, el modelo patriarcal y colonialista que Gearhart (1979) denuncia coincide con la caracterización del modelo bancario de Freire (1968).

Esto es uno de los síntomas identificados en el desarrollo de este problema de estudio, pues los bajos niveles de intercambio intelectual entre el mundo académico anglosajón y el hispanoamericano muestran una tendencia del primero a invisibilizar la producción científica del segundo. Dichos niveles de intercambio, de por sí escasos, no funcionan de manera equitativa en ambas direcciones pues los autores y autoras hispanoamericanos tienden a servirse de abordajes y marcos conceptuales anglosajones a la hora de producir conocimiento.

Ante ese panorama, la hibridación entre pedagogía y comunicación cobra un sentido no solo en la dimensión teórica sino en la operación de espacios organizacionales que, al igual que en contextos educativos, son propensos a abordajes de comunicación centralizada, vertical y mercantilista, incluso valiéndose de discursos de horizontalidad. La coalición entre el pensamiento pedagógico y comunicológico localizado muestra que las organizaciones funcionan como espacios de aprendizaje y acompañamiento, en donde un espíritu didáctico es necesario; uno capaz de intervenir la gestualidad y, específicamente, de transformar prácticas comunicacionales.

MARCO CONCEPTUAL Y METODOLÓGICO

La pedagogía laboral en Latinoamérica es un campo en consolidación que, para algunas escuelas y facultades, resulta secundario frente al quehacer de ambientes propiamente escolares (Sánchez Morales, 2014). No obstante, el campo pedagógico tornó su mirada en la década de 1990 hacia la empresa y la diversidad de organizaciones lucrativas y sin fines de lucro, posicionando poco a poco en el imaginario profesional de estudiantes y empleadores la necesidad de atacar como problemas pedagógicos a los problemas de capacitación, innovación, calificación y vinculación (Lorenzo Vicente, 1999; Reyero García, 1999). Con esto, inevitablemente, el quehacer de la pedagogía laboral terminaría atravesando una dimensión informacional y comunicacional.

En los años noventa, autores fundacionales del campo comunicacional en la región, como Fuentes Navarro (2008), advertían que un perfil integral en el campo necesitaba asegurar habilidades pedagógicas a la hora de diseñar estrategias comunicativas, además requerir una alta capacidad de gestión informacional.

Se puede inferir, entonces, que el cruce de perfiles profesionales requiere de un análisis minucioso y, ante todo, de un examen de los escenarios que motivan o limitan una propuesta que ponga en el centro a la PCL cuando hablamos de comunicación en las organizaciones. No se trata de un mapeo que justifique la importancia de la comunicación dentro del ámbito de la pedagogía laboral, sino más bien de valorar el rol de la pedagogía crítica en el quehacer de los profesionales en la COE.

Este trabajo se realiza a partir de una exploración documental con perspectiva decolonial (Quijano, 1999) que sistematiza textos relacionados con la comunicación en las organizaciones, producidos en Hispanoamérica, así como ejemplos de artículos científicos que exploran el estatus de la investigación latinoamericana en el subcampo mencionado. Se trata, más que de un análisis historiográfico, de una revisión sintética y analítica que busca conocer tendencias en la conformación de marcos teóricos que sustentan la producción científica en COE.

Escuelas anglosajona e hispanoamericana: una relación dispar

Para comenzar, se debe señalar que este trabajo gira en torno al espacio hispanohablante debido a una limitación lingüística, pues la producción de conocimiento relativo a estas inquietudes en Brasil ha sido vasta y ha servido para criticar la disparidad aquí presentada, ya sea señalando la necesidad de encontrar un contrapeso a la mirada funcionalista (Andrade Scroferneker, 2009; Brönstrup Silvestrin, 2009) o cuestionando las implicaciones conceptuales y las tensiones en el campo profesional (de Farias, 2009). En cuanto a Hispanoamérica, sería arriesgado afirmar que la producción académica en COE de nuestra región no ha

recuperado los saberes de la PCL. Dos propuestas relacionadas con dichos marcos teóricos son la de Sandra Massoni y la de Gabriel Kaplún. Kaplún (1999, 2012) ha denunciado las lógicas instrumentalistas de la comunicación a favor del ejercicio de la Comunicación organizacional. El uruguayo ha señalado cómo las metáforas de la jerga organizacional remiten a juegos biologicistas y mecanicistas propios de vertientes funcionalistas (Kaplún, 2013) que ponen en tensión el tejido social de las organizaciones (Kaplún, 1999).

Massoni (2019), aunque inspirada en miradas sistémicas, propone una teoría de Comunicación enactiva para superar las dicotomías que la comunicación como disciplina ha implantado entre escuelas críticas y funcionalistas/sistémicas. Su posicionamiento le ha permitido explorar las fortalezas de métodos críticos y constructivistas, como la investigación acción participativa para generar espacios de diagnóstico e intervención, en donde se “define a la comunicación como un fenómeno siempre multidimensional” (Massoni, 2019, p. 250). Una de las bases teóricas de la propuesta de la autora argentina es justamente la dialogicidad de Paulo Freire, aunque también integra corrientes de pensamiento latino-europeo que van en sintonía con la mirada crítica (Massoni, 2013).

Así, hay dos referentes del vínculo entre corrientes de pensamiento cuya relación parecería contraintuitiva, desde el plano ontológico hasta el operativo. El peso que tienen las propuestas de Kaplún (1999, 2012, 2013) y de Massoni (2019) es considerable. Sus textos circulan en asignaturas universitarias y foros académicos internacionales. Sin embargo, la revisión analítica muestra una serie de síntomas que evidencian la hegemonía de las escuelas de pensamiento anglosajonas, cuyas perspectivas distan de preocuparse por elementos socioculturales y en las que más bien subyacen propósitos de un eficientismo que termina por ser negligente de las enseñanzas de los estudios culturales y la teoría crítica.

El dominio narrativo de la escuela anglosajona en COE pone de manifiesto cómo, en un primer momento, las teorías y modelos son importados por autores de la región para luego democratizarse como referentes en la producción de conocimiento. Es ilustrativo mostrar brevemente lo anterior con figuras académicas contemporáneas del campo comunicacional: un autor mexicano y un programa conceptual y metodológico. Después, se exponen algunas investigaciones recientes que reproducen la tendencia colonialista ya mencionada.

El caso de Abraham Nosnik

Uno de los ejemplos populares en México es el caso de las propuestas que Abraham Nosnik publicó en los años 90 y en el inicio del siglo XXI. El trabajo de este autor, formado en la Universidad de Stanford, torna alrededor de un modelo que llama Comunicación productiva, que ha sido llevado a las aulas, a la producción

de tesis y de artículos, así como al mundo de las organizaciones como metodología de intervención estratégica.

Nosnik (1988, 2001, 2003, 2006, 2012) se sirvió de autores anglosajones que ya habían consolidado miradas teóricas pragmatistas y sistémicas y de discusiones epistémicas provenientes del positivismo. En un balance de sus propias aproximaciones, Nosnik afirma haber repensado su intencionalidad inicial –centrada en la descripción racionalista de sistemas de comunicación desde una mirada funcional estructuralista– para enfocar más bien estos sistemas bajo la “para analizar tanto la eficacia y la eficiencia de la comunicación organizacional como el progreso y la degeneración de las propias organizaciones en la experiencia humana” (Nosnik, 2012, p. 138).

Su trabajo retoma de las escuelas anglosajonas positivistas un lenguaje propio de la investigación económico-administrativa que, a pesar de reconocer la necesidad de examinar elementos contextuales, no encuentra un eco en las corrientes de estudios culturales o críticos. No obstante, con el transcurso de los años y la sistematización de líneas de investigación a nivel regional, este autor alcanza a percibir cómo la investigación en COE va incorporando miradas iberoamericanas que deconstruyen los discursos de aquellas escuelas que le sirvieron como base (Palacios Chavarro, 2014).

El caso del Dircom

En otro sentido, el ejemplo de un enfoque basado en metodologías más económico-administrativas que socioculturales/críticas es el de las propuestas hispanoamericanas del Dircom (o, en ciertos casos, Estratecom), importadas inicialmente de Europa, que están ya legitimadas en la literatura y, sobre todo, se consolidan como un perfil profesional de quienes ejercen la COE.

Si bien la tradición conceptual del Dircom proviene de miradas iberoamericanas, guarda una cercanía teórica con el pensamiento anglosajón, visible mediante una observación rápida de los referentes conceptuales que la fundamentan (Villafañe, 2017; Villafañe et al., 2020; Costa, 2012). El Dircom es entonces una figura de gestión estratégica que trastocaría áreas como la Comunicación visual, la Psicología laboral, la Administración y el Marketing (Morales & Enrique, 2007). Según Morales y Enrique, “la principal función de la Dirección de Comunicación consiste en coordinar las actividades de comunicación, conseguir una gestión coherente de las mismas, así como homogeneidad de los mensajes e implicación de todos los públicos en el proyecto empresarial” (2007, p. 92).

Lo anterior sintetiza el programa de trabajo alrededor de este término, aunque otros autores han elaborado marcos conceptuales y modelos más complejos para

fundamentarlo. En un recorrido histórico por hitos tecnopolíticos de la región norteamericana, Islas y Gutiérrez (2017) recurren incluso a analogías biologicistas para explicar cómo la avasallante explosión tecnológica se vuelca sobre la figura del Dircom para mutarlo en lo que denominan Estratecom. La explicación de esta exaptación se argumenta desde la *Media Ecology* y otras escuelas norteamericanas (Islas & Gutiérrez, 2017), en las que las referencias a autores latinoamericanos o a un lenguaje que vaya más allá del registro económico-administrativo son minoría, la conexión a argumentos humanistas es escasa, y nula cuando se trata de argumentos pedagógicos.

En suma, el Dircom y el Estratecom son dos figuras relevantes en la escena contemporánea, que encuentran cabida en el mundo de la industria y de las organizaciones pero que son presentadas en argumentaciones donde se echa de menos una contextualización y problematización de las coyunturas macro en las especificidades del ambiente latinoamericano.

ANÁLISIS

A continuación, se expone el análisis de un corpus de artículos de investigación que ilustra la disparidad en la relación de los abordajes hispanoamericanos con el pensamiento anglosajón. Se trata de una elaboración que considera un abanico de términos cuyo abordaje se entiende matizado por especificidades (de Farias, 2009), pero en el que se encuentran puntos en común que permiten hacer un tratamiento similar. Por esta razón, el análisis parte de una premisa en la que los conceptos Comunicación interna, Comunicación organizacional y Comunicación estratégica funcionan para entender la disparidad respecto de la vinculación entre la producción académica de las dos regiones geográfico-culturales. En primer lugar, se presentan un par de ejemplos que ilustran la postura anglosajona respecto de la producción académica en Hispanoamérica; posteriormente, se elabora un mapeo de un conjunto de artículos elaborados en nuestra región que evidencian la dependencia conceptual y metodológica de las propuestas anglosajonas.

Miradas verticales hacia Hispanoamérica

Se toman dos artículos como punto de partida para evaluar el nivel de escucha que la producción científica anglosajona ha mantenido respecto de lo que sucede con la Comunicación interna en América Latina. El sustantivo negligencia, que en otras lenguas cuenta con un modo verbo, procede del latín *nec-legens* y se traduce directamente como la negación de la lectura. La revisión de estos textos pone de manifiesto una lógica vertical negligente que es incluso verbalizada en las propuestas.

Quizá el indicador más explícito se encuentra en el texto de Yue y Thelen (2023), de la Universidad de Connecticut y de la Universidad de San Diego, respectivamente. El texto, que busca explorar el estatus de la Comunicación interna como campo profesional en América Latina a través de entrevistas con expertos de la región, establece que, aunque el campo laboral para esta subdisciplina no ha dejado de crecer en las últimas décadas, existe en América Latina “un vacío en la investigación” (Yue & Thelen, 2023, p. 2) que puede deberse, según los autores, a tres razones: la aparición tardía de esta especialidad, derivada del control político que ejercieron los regímenes dictatoriales en la región, el bajo involucramiento de organizaciones profesionales en conversaciones globales, y la ambigüedad existente entre el mundo de las Relaciones públicas y el Periodismo.

Por esto, dicen los autores, la investigación en la región no es abundante. No obstante, reconocen que a partir de 2016 el corpus de artículos científicos ha sido más numeroso; sin embargo, “a pesar de la abundancia de producción académica en Europa y en Norte América la evidencia empírica en América Latina es escasa” (Yue & Thelen, 2023, p. 2). Parecería que esta examinación conlleva un sesgo lingüístico y que en la búsqueda no se incluyera literatura en español o portugués. No obstante, los autores indican haber realizado el levantamiento de datos en el idioma local, por lo que la limitación no se explica con una barrera lingüística; así, resultan aún más llamativas las afirmaciones categóricas sobre un vacío de conocimiento en la región.

Por el contrario, Welch (2015), de la Universidad Central de Lancashire, reconoce como limitante la barrera lingüística luego de establecer un análisis para encontrar cómo es enseñada la Comunicación interna en las universidades. En su trabajo, planteado como una revisión internacional, aparece el trabajo de un investigador español como única referencia al mundo no anglosajón; el resto del texto parte de observaciones de casos en Australia, Irlanda y, mayoritariamente, el Reino Unido y los Estados Unidos (Welch, 2015).

Como también se verá más adelante, la producción de literatura académica elaborada en Hispanoamérica ha visto un incremento de publicaciones en inglés, indexadas en bases de datos internacionales y que, a pesar de ser accesibles para estudios como el de Welch (2015), permanecen invisibilizadas en los estados del arte. Con esto, estudios alrededor de la COE que manifiestan tener objetivos como el de “localizar influencias globales” (Welch, 2015, p. 392) revelan un alcance limitado a regiones hegemónicas dentro de la academia, fomentando la negligencia hacia el quehacer investigativo en lengua portuguesa y española.

El hecho de que la terminología anglosajona parte de conceptos que suelen diferir de aquellos de otras regiones no es menor. Por ejemplo, el campo de las Relaciones

públicas ha sido tratado como sinónimo de Comunicación organizacional o interna o corporativa en Estados Unidos e Inglaterra, mientras que en Latinoamérica representa un área específica a nivel profesional y académico, a pesar de la cercanía disciplinar. En este sentido, la confección de estados del arte con alcance global debería atender dichas especificidades para disminuir sesgos verticales y anglocentristas en la búsqueda y visibilización de la producción de literatura.

Abordajes que refuerzan la complicidad

A partir de lo anterior, surge un interrogante en torno a la similitud de estas lógicas con fenómenos que, en otros momentos y espacios, fueron denominados imperialismo, hegemonía o, más recientemente, *soft-power*. A pesar de los esfuerzos ya señalados y algunas revisiones críticas que rescatan la escena científica de América Latina (Contreras & Garibay, 2020), la producción de literatura especializada en la región continúa promoviendo una circulación colonialista de contenido que, si bien está basada en autores clásicos anglosajones que seguirán siendo referencia (León-Duarte, 2006; Álvarez-Nobell et al., 2022), tiende a visibilizar en menor medida los aprendizajes empíricos regionales, nutridos y diversos, cargados de posicionamientos alternos a las escuelas sistémica, funcionalista y productivista, cuyos principios instrumentalizan el bienestar del tejido social o, incluso, lo obvian por completo.

Son cuatro artículos publicados en Hispanoamérica, durante la segunda década de este siglo, los que permiten visualizar la preponderancia de marcos teóricos anglosajones no solo en investigaciones de campo, sino en propuestas teóricas contemporáneas que pretenden “mirar para la diversidad, para las diferencias culturales, entre otras cuestiones que hacen parte de lo que entendemos por ambiente interno de las organizaciones” (Marchiori, 2011, p. 51). No se trata de una selección representativa, sino de un corpus seleccionado por criterio de conveniencia que sirve para ejemplificar prácticas que reflejan la relación colonialista ya explicada.

En los textos, los autores y autoras ejecutan análisis de campo para medir variables como la satisfacción con la Comunicación interna, el compromiso organizacional (Wills-Espinosa et al., 2017), las tendencias en el uso de plataformas audiovisuales para potenciar la Comunicación estratégica (Guzmán & del Moral, 2014) y las lógicas estratégicas en imagen corporativa (Durán Bravo et al., 2016). Asimismo, se utiliza el texto de Marchiori (2011) para ilustrar cómo algunas propuestas teórico-conceptuales contemporáneas continúan construyendo líneas historiográficas basadas en el pensamiento anglosajón, con escasa o nula atención a los aprendizajes hispanoamericanos.

Lo que se pone de manifiesto en este tipo de trabajos es una propensión al eficientismo y a la instrumentalización del fenómeno comunicacional, derivada de una evidente tendencia funcionalista y sistémica propia del pensamiento anglosajón en el campo. Así, el registro verbal se vuelca a términos como empleados, calidad o lealtad, que reflejan una visión mecanicista del tejido social en la que “la necesidad de que se materialice una comunicación personal de los directivos con sus colaboradores [...] facilita el entendimiento del personal hacia los valores y temas principales de la organización y mejora su gestión diaria” (Wills-Espinosa, et al., 2017, p. 142), por ejemplo.

Otro elemento a resaltar, derivado del uso casi exclusivo de literatura anglosajona, es la ausencia de cuestionamientos críticos al analizar los datos de campo. La cercanía de la COE con áreas de mercadotecnia y publicidad estimula más bien un razonamiento de orden económico-administrativo, en el que los profesionales deben velar por un manejo exitoso de la imagen corporativa (Duque & del Moral, 2014) sin detenerse a evaluar alcances e impactos socioculturales de las herramientas utilizadas.

En aquellos casos en los que los autores ponen en diálogo a la escuela anglosajona con algunas propuestas latinoamericanas, se refleja una perspectiva que vela por un análisis cultural de la comunicación como “un dispositivo social de construcción participativa de la estrategia, dentro y fuera de las organizaciones” (Durán Bravo et al., 2016, p. 177), cuyos alcances se fortalecen con un trabajo de campo cualitativo. En el trabajo de Durán Bravo y sus colegas (2016) es justamente el enfoque de Sandra Massoni y la Nueva teoría estratégica lo que logra distinguirlo de abordajes instrumentales que ponen énfasis en el resultado, a expensas del tejido social.

Estos hallazgos muestran la urgencia por reconocer las implicancias de una revisión de literatura y de una construcción de marcos teóricos predominantemente anglosajones. Desde diseños en los que la mirada cuantitativa es un fin en sí misma hasta el uso indiscriminado y acrítico de un registro verbal puramente económico-administrativo, el descuido sistemático de los aportes regionales alimenta lógicas de negligencia que deben competir, además, en un campo lingüístico donde el inglés se vuelve el lugar legítimo de enunciación y de escucha.

El modelo comunicológico patriarcal y colonialista que denuncia Gearhart (1979) es visible en la propia disparidad analizada aquí. Ante este escenario, los aportes de una mirada decolonial que resulte subversiva (Quijano, 1999) se revelan como un mecanismo de resistencia que pasa por el quehacer intelectual de la comunidad científica y alcanza los niveles operativos de la COE en las organizaciones. Así, lo decolonial, más allá del análisis, se materializaría en rasgos de una gestualidad comunicacional particular y localizada. Para consolidar prácticas más deseables

en términos del quehacer académico y profesional, se muestra en la última sección de este texto la propuesta de una hibridación entre pedagogía crítica y comunicación estratégica.

Vínculo entre pedagogía crítica y comunicación estratégica

Un modelo híbrido entre PCL y COE no tiene como único fin la resistencia al dominio de lo anglosajón como lugar legítimo de enunciación y escucha. Esta propuesta pretende más bien dar cuenta de cómo –mientras que muestra cómo el diálogo de ambas escuelas de pensamiento y práctica actúa como catalizador para enunciaciones teórico-prácticas que legitimen la producción académica en Hispanoamérica como una escuela autónoma y con altos niveles de reconocimiento al interior y exterior– permite repensar profundamente la gestualidad comunicacional en las organizaciones. Como se plantea más arriba, los trabajos de Sandra Massoni y Gabriel Kaplún han expuesto dicha necesidad, por lo que este artículo no pretende ser pionero, sino una ilustración de elementos teóricos que se condensan en gestualidades muy específicas del quehacer informacional y comunicacional.

El pensamiento latinoamericano encontró las primeras teorías comunicacionales en la obra de pedagogos como Paulo Freire, Mario Kaplún y Francisco Gutiérrez (Martín-Barbero, 2006), que tomaban distancia de la mirada sistémica-funcionalista y de los estudios culturales europeos, no sin retomar de la teoría crítica una inspiración marxista para denunciar el afán desarrollista en América Latina. Para Martín-Barbero (2006), la pedagogía freiriana estableció las bases de un pensamiento comunicológico propio de la región, que obedecía a realidades específicas y a las necesidades urgentes de un amplio abanico social. Las transiciones políticas latinoamericanas en los años 70 favorecieron la efervescencia del pensamiento crítico pero, a diferencia de las teorías europeas, la praxis latinoamericana se vivía en contacto directo con las disparidades socioculturales, traducida en proyectos comunitarios en lo rural y lo urbano.

Francisco Gutiérrez, con un alto grado de sensibilidad contextual, había ya vinculado la pedagogía comunicacional con la dimensión del trabajo en América Latina con una revisión del concepto de lenguaje total:

Si se admite que el hombre se realiza en el trabajo y si este es el elemento catalizador de toda la vida del individuo y el medio eficaz para alcanzar un conocimiento exacto y realista de la naturaleza, no es comprensible [...] cómo puede existir una capacitación para el trabajo que no sea al mismo tiempo educativa (Gutiérrez, 1990, p. 44).

De dicho autor se rescata entonces el principio de lenguaje total, cuyo énfasis gira alrededor del manejo crítico de canales y contenidos informacionales que aumentan

las facultades para construir narrativas propias, localizadas social e históricamente (Gutiérrez, 1972). A su vez, los trabajos de Kaplún (1998) funcionaron como guía epistemológica en la adopción de dispositivos y quehaceres comunicacionales en el espacio áulico; su propuesta de un modelo endógeno en el que se supera la visión de la educación como objeto para pasar a pensar en el educando como sujeto, deja entrever pistas que conducen a un foco procesual y transformador de la Comunicación organizacional. Por último, de Freire (1968, 1998) se retoma una tensión que concierne no a los medios y a la información, sino a la dimensión intersubjetiva: la educación bancaria versus la liberadora.

Este trío de principios facilita una aproximación a la COE que, si bien pareciera instrumentalizar y reducir una corriente de pensamiento latinoamericano a su capacidad aplicativa en esferas ajenas, tiene como propósito favorecer la mutación de las lógicas eficientistas hacia dinámicas de intersubjetividad profunda en los espacios profesionales (Medina-Aguilar, 2022).

El cuestionamiento de los principios comunicológicos que rigen la articulación del tejido social en las organizaciones ofrece la posibilidad de encontrar cómo, en los modelos tradicionales, los sujetos son medios y no el centro del proceso, aun cuando las narrativas y la retórica del pensamiento anglosajón pretenda poner en el centro a la persona. En última instancia, la característica distintiva de la propuesta expuesta en las siguientes líneas recae en la búsqueda de lógicas comunicacionales que giran en torno a un potencial colectivo, capaz de transformar espacios organizacionales en lugares sensibles a la diversidad socioafectiva, neurológica y, por supuesto, identitaria.

Una propuesta de gestualidad comunicacional decolonial

El término gestualidad se retoma de su uso coloquial en lengua francesa; los gestos, en ese idioma, hacen referencia a expresiones o micro-expresiones del orden de lo verbal y no verbal, y dan carácter a la interacción. Así, el fraseo inicial de un mensaje institucional es un gesto, de igual manera que la disposición de los lugares en una sala de reuniones, el tono con el que se redacta un boletín o el saludo a un colega. Los gestos materializan a los modelos de comunicación y, por lo tanto, son la primera unidad de análisis a la hora de realizar un diagnóstico y la primera unidad de intervención cuando se implementa una estrategia.

La propuesta de una comunicación estratégica basada en los aprendizajes de la pedagogía crítica representa un abordaje más profundo en términos estructurales porque implica el examen de las lógicas informacionales subyacentes al trabajo organizacional. Así, es también una oportunidad para descomponer las relaciones de poder existentes y promover flujos informacionales más saludables, cargados de un carácter subversivo ante la idea de tejido social que proponen las estructuras

organizacionales que funcionan bajo el modelo anglosajón. Las esferas que atraviesa esta propuesta son: a) la comunicación intersubjetiva, b) los canales de información institucionales, y c) los flujos de comunicación informal.

En el ámbito educativo y organizacional, uno de los aprendizajes posteriores a la pandemia de COVID-19 ha sido la sensibilización hacia tópicos de salud mental, socioafectividad y neurodivergencia (Cabrales Salazar & Bermúdez, 2022). El impacto del confinamiento de 2020-2021 en lo psicológico y en el tejido social repercutió en la percepción y evaluación del bienestar organizacional, después de haber experimentado un alza en la reflexividad y conciencia emocional (Silva García & Moreno Murcia, 2021; Chao, 2022). Por esta razón, entre muchas otras, la implementación de una pedagogía comunicacional en las organizaciones debe ser sensible a la neurodiversidad, a la emocionalidad y a otros factores psicosociales que tienen un efecto sobre la intersubjetividad y las expectativas en cuanto al tipo de vínculos sociales más saludables para la diversidad de perfiles. Además de estos elementos, la propuesta transversaliza la dimensión de género en cada una de las tres esferas mencionadas.

Modelos reticulares y centralizadores

Los matices entre una gestualidad comunicacional tradicional y una gestualidad comunicacional abierta son sutiles y a la vez radicales. Esto quiere decir que, aunque la intervención y el pasaje de un modelo a otro no implica modificaciones considerables a la infraestructura organizacional, sí repercute profundamente en las cualidades de la intersubjetividad en los equipos. Lo radical de una gestualidad comunicacional reticular reside en su capacidad para descomponer y recomponer el tejido social mediante el reposicionamiento de quienes participan en ella y de los canales que se utilizan. De igual manera que en los espacios educativos la pedagogía crítica invita a cuestionar el lugar de poder que ocupa el docente, el modelo reticular en las organizaciones significa trabajar con jerarquías institucionales que no se materializan en gestos individualistas de dominio o subordinación.

El modelo centralizador, llamado aquí modelo núcleo-periferia (MNP), se sirve del concepto de cadena de mando para establecer niveles de autoridad que, supuestamente, garantizarían no solo el control y la eficacia, sino la percepción de autoridad dentro de un equipo (Medina-Aguilar, 2022). Sin embargo, la legitimidad de dichos niveles y de las figuras llamadas de autoridad termina fragmentándose cuando los gestos comunicacionales no reflejan autenticidad en los vínculos, sino despliegues de poder fomentados por jerarquías. La relación núcleo-periferia, que inevitablemente se asocia con la noción de colonialidad, hace referencia a una conexión basada en el control del contenido informacional y a las direcciones en la que este circula. Por otro lado, el modelo dialógico reticular (MDR) está basado en

una gestualidad que fomenta vínculos abiertos y auténticos, dentro de los cuales existe noción de la estructura organizacional sin que esta derive en despliegues de autoridad o lógicas impositivas (Medina-Aguilar, 2022).

El recelo por una horizontalidad que pondría en riesgo el sistema de jerarquías y la cadena de mando en una organización ha servido para difundir una definición desacertada de lo que es la comunicación horizontal y de lo que podría ser la reticularidad. En sentido estricto, se entiende aquí por reticularidad una dinámica en la que la información no se centraliza, sino que se pone en común al interior de los equipos para dejarla circular entre quienes necesitan de ella. Lo dialógico-reticular significa el cuidado por una gestualidad en la que, a pesar de funcionar bajo liderazgos, no existe un centro que protagoniza y controla la creación y gestión de información.

Mientras que el MNP es caracterizado por liderazgos propensos a la emisión de información y al control de los flujos, el MDR se basa en una capacidad de escucha minuciosa. En este modelo, los niveles de emisión informacional (NEI) son tratados cuidadosamente para garantizar la ergonomía comunicacional mediante contenido claro, oportuno y simple. En el otro extremo, los MNP funcionan más bien con altos NEI que entorpecen los canales, dificultan el entendimiento y generan sensaciones de agobio causadas por contaminación visual, bajos niveles de comprensión o una sensación de desorientación frente a la cantidad de mensajes generados en la cotidianeidad organizacional.

El MDR implica una asociación que pone en juego un pensar pedagógico y un quehacer comunicológico. En la comunicación intersubjetiva, en el uso de canales institucionales y en los flujos de comunicación informal, el MDR metaboliza un tejido social con altos niveles de reconocibilidad del otro, incluso al grado de permitir dinámicas grupales en la organización donde el protagonismo, la jerarquía y la autoridad pasan a segundo plano. El saber pedagógico y el actuar comunicológico complejizan la intersubjetividad y, por consiguiente, generan una postura crítica ante la gestualidad comunicativa tradicional (Medina-Aguilar, 2022).

En síntesis, frente al MNP, la gestualidad del MDR transforma cuatro ámbitos: a) el del lenguaje, b) el de los niveles de emisión informacional, c) el del uso del espacio, y d) el de la reconocibilidad del otro en cuanto lo socioafectivo, psicosocial e identitario. En el MDR, el lenguaje se focaliza en el nosotros en lugar del yo, los niveles de emisión informacional se estabilizan gracias a un liderazgo centrado en la escucha y no en la producción de mensajes, los espacios se repiensean para facilitar el flujo de contenido y la apertura de la red y, por último, este modelo fomenta vínculos genuinos en los que las personas no son instrumentos para cumplir

objetivos de la organización, sino nodos de intersubjetividad con necesidades particulares en lo identitario, lo neurológico y lo socioafectivo.

CONSIDERACIONES FINALES

La relación dispar y colonialista entre el pensamiento hispanoamericano y anglosajón alrededor de la comunicación en las organizaciones pone de manifiesto cómo se ha promovido a la lengua inglesa como lugar dominante de enunciación y de escucha académica. La invisibilización de la producción científica en esta región se acentúa con marcos teóricos y estados del arte poco atentos a propuestas alternativas al sistémico-funcionalista. Por esta razón, el ejercicio y el estudio de la comunicación en las organizaciones ha llegado a pasar por alto los aprendizajes regionales, no solo del propio campo, sino de campos aledaños cuyas propuestas críticas han sido sensibles a las necesidades socioculturales del contexto en el que nacen.

Asimismo, es preciso establecer puentes que vinculen el conocimiento producido en Brasil con el resto de América Latina pues, aunque ambos espacios parecieran estar articulados por herencias teóricas y metodológicas comunes, existen en ellos tensiones ontológicas y epistemológicas específicas que, a condición de superar la barrera lingüística, reforzarían la resistencia frente a la invisibilización del conocimiento producido en español y portugués.

Por lo anterior, la pedagogía crítica latinoamericana es una de las escuelas fundadoras del campo comunicacional que ofrece una mirada integral y centrada en los sujetos. Sobre esa base, una propuesta es ofrecer la conceptualización decolonial de una nueva gestualidad comunicacional en las organizaciones, cuya validez y viabilidad radica en la sutileza de su abordaje, tanto para ser diagnosticada como para ser implementada. En posteriores abordajes, será necesario establecer acercamientos de campo para caracterizar esta gestualidad en diversos contextos latinoamericanos.

Se puede avanzar que una organización que trabaja bajo la gestualidad del MDR solo garantiza un pensar pedagógico y un actuar comunicológico cuando a) se alcanza una dinámica heterárquica en la que no desaparecen las jerarquías estructurales pero se promueven la cohabitación y la gestión de información, de manera reticular y dialógica, b) cuando se establece una lógica de ergonomía comunicacional para regular los NEI y fomentar una escucha minuciosa que es vista no como actitud pasiva, sino como decisión activa, y c) cuando se fomenta la transversalidad de género, de lo socioafectivo, de lo psicológico y de lo identitario para garantizar un grado de sensibilización y reconocibilidad del otro basados en vínculos intersubjetivos.

La gestualidad comunicacional del MDR puede ser promovida mediante políticas organizacionales y, por lo tanto, puede ser institucionalizada. No obstante, la radicalidad que la caracteriza hace que su presencia o ausencia sea notoria en el corto plazo después de haberla diagnosticado e implementado. La diferencia sutil entre una gestualidad tradicional-centralizadora y una dialógica-reticular sirve como catalizadora en su implementación, puesto que los cambios a nivel comunicacional no dependen de la narrativa, la promoción o la normativa escrita, sino de gestos específicos, situados y observables en la cotidianidad de la organización. Por lo anterior, en un modelo informacional y comunicacional dialógico-reticular la congruencia entre discurso y praxis es autosostenible en el tiempo y espacios de la organización.

REFERENCIAS

- Álvarez-Nobell, A., Molleda, J. C., & Athaydes, A. S. (2022). Strategic topics and main professional trends in public relations: Results from 19 Latin American countries. *Public Relations Inquiry*, 11(2), 171-197. <https://doi.org/10.1177/2046147X221081178>
- Andrade Scroferneker, C. M. (2009). Relações públicas e comunicação organizacional: encontros, desencontros e reencontros (Public relations and organizational communication: meetings, mismatches and reunions). *Organicom*, 6(10-11), 76-82. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139007>
- Barbas Coslado, Á. (2012). Educomunicación: desarrollo, enfoques y desafíos en un mundo interconectado (Media Literacy Education: development, approaches and challenges in an interconnected world). *Foro de Educación*, 10(14), 157-175. <https://www.forodeeducacion.com/ojs/index.php/fde/article/view/22>
- Bardales-Vásquez, M. I. (2022). Evolución del perfil del comunicador social: análisis de las transformaciones del quehacer profesional (Evolution of the profile of the social communicator: analysis of the transformations of professional work). *Comuni@cción*, 13(1), 53-62. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.1.667>
- Benassini, C. (2002). El imaginario social del comunicador: una propuesta de acercamiento teórico (The social imaginary of the communicator: a proposal for a theoretical approach). *Razón y Palabra*, (25). <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n25/cbenassini.html>
- Brönstrup Silvestrin, C. (2009). Relações Públicas e Comunicação Organizacional em discussão. *Organicom*, 6(10-11), 83-88. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139008>
- Cabrales Salazar, O. & Bermúdez, J. A. (2022). Self-awareness and transcendence in the management of human talent in educational institutions in post-pandemic scenarios. *Revista Brasileira De Política E Administração Da Educação - Periódico científico Editado Pela ANPAE*, 38(00). <https://doi.org/10.21573/vol38n12022.120293>
- Chao, C. (2022). Educación emocional en tiempos de crisis: de la pedagogía de la emergencia a la pedagogía del cuidado para el bienestar integral (Emotional education in times of crisis: from pedagogy of emergency to pedagogy of care for overall wellbeing). *Revista Internacional de Educación Emocional y Bienestar*, 2(1), 9-12 <https://doi.org/10.48102/riieb.2022.2.1.33>

- Contreras, O. E. & Garibay, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina (Organizational communication: History, development and perspectives of a concept in constant development in Latin America). *Inmediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70.
<https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Costa, J. (2012). Construcción y gestión estratégica de la marca: Modelo MasterBrand (Construction and strategic management of brand: MasterBrand Model). *Luciernaga Comunicación*, 4(8), 20-25. <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/luc/article/view/1487>
- de Farias, L. A. (2009). Relações públicas e sua função dialógica (Public relations and its dialogic function). *Organicom*, 6(10-11), 142-147.
<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139017>
- de Oliveira Soares, I. (2009). Caminos de la educomunicación: utopías, confrontaciones, reconocimientos (The edu-communication roads: utopias, confrontations, recognitions). *Nómadas*, (30), 194-207. <https://nomadas.ucentral.edu.co/index.php/19-articulos-30/233-Caminos-de-la-educomunicaci%C3%B3n:-utop%C3%ADas,-confrontaciones,-reconocimientos>
- Durán Bravo, P., Cisneros Martínez, N. G., Meléndez Rodríguez, V. M., & Martínez, M. Á. (2016). Comunicación Estratégica: construcción comunicacional de la estrategia corporativa en organizaciones sociales (Strategic communication: communicational construction of the corporate strategy in social organizations). *Civilizar Ciencias de la Comunicación*, 3(3).
<https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/Civilizarcomunicacion/article/view/601>
- Guzmán, A. P. & del Moral, M. E. (2014). Tendencias de uso de YouTube: optimizando la comunicación estratégica de las universidades iberoamericanas (YouTube usage trends: optimizing the strategic communication of Ibero-American universities). *Observatorio (OBS*)*, 8(1), 69-94. <https://doi.org/10.15847/obsOBS812014745>
- Freire, P. (1968). *Extensión o comunicación. La concientización en el medio rural* (Extension or communication. Raising awareness in rural areas). Siglo XXI Editores.
- Freire, P. (1968). *Pedagogía del oprimido* (Pedagogy of the oppressed). Siglo XXI Editores.
- Fuentes Navarro, R. (2008). El campo académico de la comunicación: 25 años de fermentación (The academic field of communication: 25 years of fermentation). *Investigaciones de la Comunicación*, 21(1). <http://hdl.handle.net/11117/2680>
- Gearhart, S. (1979). The womanization of rhetoric. *Women's Studies International Quarterly*, 2(2), 195-201. [https://doi.org/10.1016/S0148-0685\(79\)91809-8](https://doi.org/10.1016/S0148-0685(79)91809-8)
- Gutiérrez, F. (1972). *El lenguaje total* (Total Language). Editorial Hvmanitas.
- Gutiérrez, F. (1990). 20 años de lenguaje total (20 years of Total Language). *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación*, (36), 42-45. <https://doi.org/10.16921/chasqui.v0i36.2009>
- Islas, O. & Gutiérrez, F. (2017). El estratecom. La exaptación del dircom en el imaginario de la Economía del Conocimiento (The stratecom. The exaptation of the dircom in the imagination of the Knowledge Economy). In A. Arribas, R. Herrera, & R. A. Pérez (Coords.), *Nueva Teoría Estratégica. Repensando la estrategia desde la comunicación* (New Strategic Theory. Rethinking strategy from communication). Editorial Razón y Palabra.

- Kaplún, G. (1999). Las metáforas de la organización (The organization metaphors). *Revista Relaciones*, (187). <http://www.chasque.net/frontpage/relacion/9912/organizaciones.htm>
- Kaplún, G. (2012). Lo emergente y lo resistente en la comunicación (The emerging and the resistant in communication). *Diálogos de la Comunicación*, 83, 1-23.
- Kaplún, G. (2013). Viejas y nuevas tradiciones en la comunicación latinoamericana (Old and new traditions in Latinamerican communication). *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, 10(18). <http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/114>
- Kaplún, M. (1998). *Una pedagogía de la comunicación* (A pedagogy communication). Ediciones de la Torre.
- León Duarte, G. A. (2006). La comunicación organizacional en México. Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo (Organizational communication in Mexico. Approaches, designs and problems in their development). *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, (34), 287-304.
- Lorenzo Vicente, J. (1999). La formación del Pedagogo Laboral (The training of the labor pedagogue). *Revista Complutense de Educación*, 10(1), 127-158. <https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED9999120127A/17233>
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones (Internal communication: a broader vision in the context of organizations). *Ciencias de la Información*, 49-54. <https://cinfo.idict.cu/index.php/cinfo/article/view/277>
- Martín-Barbero, J. (2006). *La educación desde la comunicación* (Education from communication). Editorial Norma.
- Massoni, S. (2013). Comunicación estratégica: Matrices de datos en la Investigación Enactiva (Strategic communication: Data matrices in Enactive Research.). *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, 10(18). <http://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/116>
- Massoni, S. (2019). Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva e Investigación Enactiva en Comunicación: aportes desde Latinoamérica a la democratización de la vida cotidiana. (Enactive Strategic Communication Theory and Enactive Investigation in Communication: contributions from Latin America for democratization of daily life). *Chasqui: Revista Latinoamericana de Comunicación*, (141), 237-256. <https://www.revistachasqui.org/index.php/chasqui/article/view/4074>
- Medina-Aguilar, G. (2022). Hacia una pedagogía comunicacional en las organizaciones (Towards a communicational pedagogy in organizations). In E. Leyva & G. Medina-Aguila (Coords.), *Comunicación organizacional para el siglo XXI* (Organizational communication for the 21st century). Eólica Editorial.
- Morales, F. & Enrique, A. M. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de comunicación integral (The concept of the Dircom. His importance in the model of integral communication). *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, (35), 83-93.
- Nosnik, A. (1988). Comunicación, motivación y productividad (Communication, motivation and productivity). In A. Martínez & A. Nosnik (Coords.), *Comunicación organizacional práctica. Manual gerencial* (Practical organizational communication. Managerial manual). Trillas.

- Nosnik, A. (2003). Comunicación productiva: un nuevo enfoque teórico (Productive communication: a new theoretical approach). *Razón y Palabra*, (34).
<http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n34/anosnik.html>
- Nosnik, A. (2006). Globalización: el papel de comunicación en la convergencia de las reglas organizacionales (Globalization: the role of communication in the convergence of organizational rules). In M. A. Rebeil (Coord.), *Comunicación estratégica en las organizaciones* (Strategic communication in organizations). Trillas.
- Nosnik, A. (2012). El Análisis de Sistemas de Comunicación en las Organizaciones (The Analysis of Communication Systems in Organizations). In C. Collado (Ed.), *La Comunicación en las Organizaciones* (Communication in Organizations). Trillas.
- Palacios Chavarro, J. A. (2014). De la comunicación organizacional a la comunicación productiva: modelo propuesto por Abraham Nosnik Ostrowiak (From organizational communication to productive communication: model proposed by Abraham Nosnik Ostrowiak). *Razón y Palabra*, (87).
- Quijano, A. (1999). Colonialidad del poder, cultura y conocimiento en América Latina. (Coloniality of power, culture and knowledge in Latin America) *Dispositio*, 24(51), 137-148. <https://www.jstor.org/stable/41491587>
- Reyero García, D. (1999). Pensar educativamente el trabajo (Thinking work educationally). *Revista Complutense de Educación*, 10(1), 93-104.
<https://revistas.ucm.es/index.php/RCED/article/view/RCED9999120093A/17218>
- Rizo García, M. (2012). *Imaginario sobre la comunicación: algunas certezas y muchas incertidumbres en torno a los estudios de comunicación, hoy* (Imaginary about communication: some certainties and many uncertainties around Communication studies today). Institut de la Comunicació UAB.
- Sánchez Morales, P. J. (2014). El papel de la pedagogía en la formación empresarial (The role of pedagogy in business training). *Cuestiones Pedagógicas*, (23), 85-104.
<https://revistascientificas.us.es/index.php/Cuestiones-Pedagogicas/article/view/9723>
- Silva García, M. B. & Moreno Murcia, L. M. (2021). Reexperimentación emocional mediante escritura expresiva en jóvenes universitarios: Reflexiones fenomenológico-interpretativas en tiempos de pandemia Covid-19 (Emotional re-experimentation through expressive writing in young university students: Interpretive-phenomenological reflections in times of pandemic Covid-19). *Revista Akadèmia*, 20(2), 97-110.
<http://repositorio.ugm.cl/handle/20.500.12743/2167>
- Valderrama, C. (2000). *Comunicación-educación: un nuevo escenario* (Communication-education: a new scenario). UPN.
- Villafañe, J. (2017). Claves empíricas de la satisfacción y del compromiso del talento en las organizaciones (Empirical talent satisfaction and engagement keys in organizations). *Profesional De La Información*, 26(6), 1159-1170. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.nov.15>
- Villafañe, J., Ortiz-de-Guinea-Ayala, Y., & Martín-Sáez, J. L. (2020). Reputación de los medios de comunicación españoles (The reputation of the Spanish media). *Profesional De La Información*, 29(4). <https://doi.org/10.3145/epi.2020.jul.07>

- Welch, M. (2015). Internal communication education: a historical study. *Journal of Communication Management*, 19(4), 388-405. <https://doi.org/10.1108/JCOM-09-2014-0053>
- Wills-Espinosa, N., Cevallos, M. I., Sadi, G., & Ancin Adell, I. (2017). La relación entre la satisfacción con la comunicación interna y el compromiso organizacional: el caso de una universidad ecuatoriana (The relationship between satisfaction with internal communications and organizational commitment: the case of an Ecuadorian university). *Austral Comunicación*, 6(1). 133-160. <https://doi.org/10.26422/aucom.2017.0601.wil>
- Yue, C. A. & Thelen, P. D. (2023). The state of internal communication in Latin America: An international Delphi study. *Public Relations Review*, 49(1), 102262. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2022.102262>

SOBRE EL AUTOR

GABRIEL MEDINA-AGUILAR, maestro en Ciencias de la Información y Comunicación por la Universidad Paris-Nanterre y candidato a doctor en Comunicación por la Universidad Iberoamericana CDMX. Su tesis doctoral es una cartografía de los imaginarios del futuro tecnológico. Sus líneas de investigación son la comunicación-educación, la cultura digital y la comunicología de espacios urbanos. Es miembro de la Asociación Mexicana de Investigadores de la Comunicación (AMIC) y de la Sociedad Francesa de Ciencias de Información y Comunicación (SFSIC).

 <https://orcid.org/0000-0002-3429-7928>