

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTEGRADA, SUSTENTABILIDAD Y COMPROMISO PÚBLICO

Entrevista realizada por Carmen Rico de Sotelo* a la profesora Margarida Krohling Kunsch.

Margarida Krohling Kunsch



Fotografía tomada de <http://www.conferp.org.br/?p=1049>

Coincidiendo con el homenaje que le brindará el próximo Congreso de ALAIC en Montevideo, (www.alaic2012.com.uy), tenemos el honor de presentar esta entrevista a Margarida Krohling Kunsch, quien es referente en materia de comunicación organizacional y relaciones públicas. De hecho, este reportaje constituye casi un artículo con el estado del arte de la investigación en las materias citadas, gracias a la profundidad con que Margarida accedió a contestar las preguntas. La capacidad pedagógica, la claridad que la caracteriza y el compromiso académico e intelectual inquebrantable con el que enfoca la mirada relacional, quedan expuestos en la síntesis que elaboró para DIÁLOGOS a partir de nuestras inquietudes. En cada una de las respuestas, profundamente reflexivas, Margarida se toma el tiempo necesario para responder con aplicación teórica y práctica. Entrevistarla y leerla supone

* Profesora titular de la Universidad de Québec en Montreal, UQAM, especialista en Comunicación Internacional y Desarrollo, Uruguay, socióloga de formación, posee un doctorado en ciencias de la información (España). En la UQAM, donde es profesora desde 2002 dirige el instituto internacional de estudios de verano UQAMERCOSUD destinado a estudiantes de 2o. y 3er. Ciclo.

aprender e incorporar una amplia perspectiva en la consideración del campo de la comunicación organizacional y su vínculo con las relaciones públicas.

Trayectoria de la entrevistada

Bachiller en Relaciones Públicas, magíster y doctora en Ciencias de la Comunicación y catedrática por concurso en Teorías y Procesos de Comunicación Institucional, de la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de San Pablo (ECA-USP), es profesora titular e investigadora en dicha institución. Actualmente, es jefa del Departamento de Relaciones Públicas, Propaganda y Turismo y coordina el Curso de Post-Grado *Lato Sensu* de Gestión Estratégica en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas, creado por ella en 1999. Es profesora visitante de diversas universidades en Brasil y en el exterior en cursos de post-grado de comunicación.

Es miembro del Consejo Consultivo de la Asociación Brasileña de Investigadores de Comunicación Organizacional y de Relaciones Públicas (Abrapcorp), miembro del Consejo Consultivo de la Asociación Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), vice presidente del Consejo Curador de la Sociedad Brasileña de Estudios Interdisciplinarios de la Comunicación (Intercom), directora de Relaciones Internacionales de la Federación Brasileña de las Asociaciones Científicas y Académicas de Comunicación (Socicom) y presidente de la Confederación Ibero-Americana de Asociaciones Científicas y Académicas de Comunicación (Confibercom).

Entre sus publicaciones se encuentran *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (4. ed., 2003) e *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional* (1992, varias reimpressiones), entre otras obras propias. Organizó numerosos cuadernos de ciencias de la comunicación, comunicación organizacional y relaciones públicas, entre las que se destacan: *Relações públicas: história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas* (2009); *Comunicação organizacional. Vol 1. Histórico, fundamentos e processos* (2009); *Comunicação organizacional. Vol. 2.*

Linguagem, gestão e perspectivas (2009); *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas* (2. ed., 2009); *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de perspectivas múltiplas* (2009); *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações* (2009). *A comunicação como fator de humanização das organizações* (2010); *Comunicação pública, sociedade e cidadania* (2011).

Fue presidente de la Sociedad Brasileira de Estudos Interdisciplinares de la Comunicação (Intercom), de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (Alaic) y de la Asociación Brasileña de Investigadores de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas (Abrapcorp) – en todas ellas durante dos mandatos.

Creadora y directora responsable de las revistas científicas *Organicom - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional y Relaciones Públicas* (ECA-USP) y *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, (Alaic), es miembro de consejos editoriales de diversas revistas científicas de Brasil y del extranjero, como: *Revista Brasileira de Ciências da Comunicação* (Intercom - Brasil), *Matrizes* (Programa de Post-Grado en Ciencias de la Comunicación de la ECA-USP); *Signo y Pensamiento* (Pontificia Universidad Javeriana – Colombia); e *Infoamérica - Iberoamerican Communication Review*.

Sobre su muy activa trayectoria, y sobre su mirada de la comunicación organizacional y las relaciones públicas, DIÁLOGOS conversó así con Margarida:

Carmen Rico de Sotelo (CR): ¿Cómo entiendes esta propuesta que da título al número de la revista: “pensar la comunicación desde la organización”?

Margarida Krohling Kunsch (MKK): La primera constatación que se puede hacer es que la comunicación es parte integrante y constituye un fenómeno inherente a la naturaleza de las organizaciones. Las organizaciones están formadas por personas que se comunican entre sí y que, por medio de procesos interactivos, viabilizan el sistema funcional para la supervivencia y

consecución de los objetivos organizacionales en un contexto de diversidades, conflictos y transacciones complejas. Por consiguiente, sin comunicación, las organizaciones no existirían. A propósito, como sostiene el autor canadiense James Taylor, “las organizaciones se auto-organizan y lo hacen como resultado de la dinámica de la interacción local. La auto-organización es un fenómeno comunicacional”. Dicho autor por lo tanto, analiza las organizaciones como comunicación y la comunicación como organización. En otras palabras, la organización es comunicación y se auto-organiza con y gracias a la comunicación.

CR: ¿Cómo se materializa el estudio de la comunicación organizacional de hoy? ¿Cómo ves hoy el estudio de dicho campo?

MKK: De diversas formas y bajo una multiplicidad de abordajes y de paradigmas. Los estudios de comunicación organizacional, en este inicio del tercer milenio, se benefician de la exploración tanto de las tensiones como de las conexiones entre las perspectivas mecanicista, interpretativa y crítica. Las investigaciones y la producción científica que se están produciendo a nivel internacional indican grandes avances y expresan que la comunicación organizacional ha desarrollado una identidad interdisciplinar, albergando varias perspectivas teóricas y aplicadas. Diferentes, sin embargo, del pasado, cuando predominaban los estudios funcionalistas entre los años 1950 y 1980. Es así que, hoy la comunicación organizacional puede ser considerada un campo de perspectivas múltiples, por su abordaje,—sus métodos, sus teorías, sus ámbitos de investigación y sus presupuestos filosóficos. Esa capacidad abarcativa y las numerosas posibilidades de estudios facilitaron grandes avances en cuanto al estudio concreto de los fenómenos comunicacionales de y en las organizaciones como objetos de una disciplina propia, y no sólo por medio de análisis sociológicos o psicológicos. Así, los estudios están más focalizados en las teorías de la comunicación que en el pasado, cuando el foco era más organizacional. La publicación, en 2001, de la obra *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods*, organizada por Frederic M. Jablin y Linda L. Putnam, que cuenta con

la contribución de importantes autores, expresa la magnitud del avance de dicha área como campo académico y científico, y la pluralidad de estudios en curso.

CR: ¿Cuáles son las tendencias que se inscriben en este paradigma? ¿Qué autores o escuelas han marcado o están marcando estas tendencias?

MKK: En mi opinión, los estudios señalan que no hay predominio de un único paradigma, aunque como tendencia general, se pueda considerar que en la actualidad hay un interés muy grande de los investigadores por las perspectivas de modelos interpretativos y críticos en las más diversas vertientes de la amplitud de la comunicación en el contexto de las organizaciones. Los investigadores de la comunicación organizacional, sobretodo en Estados Unidos, ya produjeron libros, artículos y numerosas reflexiones sobre las diferentes perspectivas teóricas de este campo de las ciencias de la comunicación. Son muchos los autores, que desde una perspectiva internacional, han influido en esos nuevos aportes teóricos. En los estudios interpretativos y críticos con perspectivas muy diversas, se puede citar por ejemplo a Stanley Deetz, Dennis Mumby, James Taylor, Linda Putnam, George Cheney etc., entre muchos otros. Los estudios interpretativos de la comunicación en y de las organizaciones priorizan aspectos como el énfasis en las prácticas cotidianas, en la construcción social, en las interacciones entre las personas y en los procesos simbólicos. Hay una valorización de la cultura, de las conversaciones y de las narrativas de las personas. La perspectiva crítica depende de una visión dialéctica. Trabaja con las relaciones de poder en las organizaciones. La organización es percibida como un terreno de conflictos. El foco está en las clases oprimidas (trabajadores, mujeres, minorías y otros grupos) enfrentadas a la coalición dominante.

CR: ¿Cuál es el aporte de una perspectiva comunicacional para comprender la organización? ¿Desde un punto de vista teórico, desde un punto de vista práctico?

MKK: Debido al hecho de que las organizaciones están formadas por personas, la comunicación constituye un factor determinante para su existencia y supervivencia. El aporte comunicacional se torna por lo tanto, imprescindible para viabilizar en la práctica del día a día los procesos, las redes de conexión, las interacciones, la vehiculación de los medios internos y externos y el pleno funcionamiento de cualquier organización.

CR: ¿Cuál es la diferencia entre la comunicación organizacional y otros estudios conexos, como por ejemplo la gestión, las relaciones públicas (que tú tanto has trabajado, y de la que constituyes una referencia imprescindible en América Latina) que no parten de la comunicación?

MKK: Primero, es bueno destacar que la comunicación organizacional no es sinónimo de relaciones públicas y vice-versa. La comunicación organizacional tiene que ser estudiada y practicada desde una perspectiva interdisciplinar, en la medida que, para su comprensión y aplicación, implica otras ciencias y, por lo tanto, necesita ser entendida de forma amplia y abarcadora. Se puede decir que es una disciplina que estudia cómo se procesa el fenómeno comunicacional dentro de las organizaciones y todo su contexto político, económico y social. Como fenómeno inherente a la naturaleza de las organizaciones y de los agrupamientos de personas que la integran, la comunicación organizacional abarca los procesos comunicativos y todos sus elementos constitutivos. En este contexto se hace necesario ver a la comunicación insertada en los procesos simbólicos y con foco en los significados de los agentes involucrados, de los relacionamientos interpersonales y grupales, valorizando las prácticas comunicativas cotidianas y las interacciones en sus más diversas formas de manifestación y construcción social.

Otra vertiente al considerar su alcance es cómo se configuran las diferentes modalidades que permean su concepción y sus prácticas. Es lo que denomino, desde la década de 1980, “comunicación organizacional integrada”, que comprende la comunicación institucional, la comunicación mercadológica, la

comunicación interna y la comunicación administrativa y que acontece a partir de objetivos y propósitos específicos.

Considero a las relaciones públicas parte integrante del subsistema institucional de las organizaciones. Ellas tienen como papel fundamental cuidar de los relacionamientos públicos, de los agrupamientos sociales que pueden ser configurados a partir de diferentes tipologías y características estructurales, desde las instituciones públicas a las organizaciones privadas y a los segmentos organizados de la sociedad civil del tercer sector. Tal incumbencia implica una serie de cuestiones que incluyen planificación, gestión, procesos, desempeño de funciones y actividades con bases científicas y soporte técnico y tecnológico.

Las Relaciones Públicas, como área académica y actividad profesional, tienen como objetos a las organizaciones y sus públicos, instancias distintas, pero que se relacionan dialécticamente. Es con ellas que el área trabaja, promoviendo y administrando relacionamientos y, muchas veces, mediando conflictos, valiéndose por tanto de estrategias y de programas de comunicación de acuerdo con diferentes situaciones reales del ambiente social. Philip Lesly, cuando describe la naturaleza y el papel de las relaciones públicas, muestra bien la amplitud del universo de públicos con los cuales se pueden relacionar las organizaciones.

En síntesis, relaciones públicas como área aplicada, trabaja con la planificación y la gestión de la comunicación en y de las organizaciones. Evalúa los comportamientos institucionales y de los públicos, por medio de investigaciones de opinión pública, auditoría social y auditorías de imagen. Administra percepciones y relacionamientos públicos. Y por ello, entiendo que ejerce básicamente cuatro funciones – administrativa, estratégica, mediadora y política – y desarrolla numerosas actividades, por medio de técnicas e instrumentos.

Con base en estos conceptos presentados, podemos deducir que hay diferencias de propósitos y dimensiones entre esas áreas, a pesar de las proximidades, interconexiones e interfaces en el conjunto de los objetos de estudio. La comunicación organizacional debe ser entendida, sobretodo, como un fenómeno que ocurre en las organizaciones con toda una complejidad de procesos. Las relaciones públicas lidian con la gestión de esos procesos y utilizan todo el aparato de la comunicación para hacer las mediaciones con los públicos con base en auditorías sociales y de imagen.

CR: ¿Y cuál sería la diferencia entre la comunicación organizacional y otros estudios conexos, como por ejemplo el periodismo, u otros estudios de comunicación (España y América Latina) que tienen un anclaje comunicacional, pero que no cuestionan los fenómenos organizacionales?

MKK: Por estos conceptos que acabo de expresar queda claro el real significado de lo que viene a ser comunicación organizacional. En relación al periodismo, como área aplicada en el ámbito de las organizaciones, lo considero productor de los medios impresos, audiovisuales, electrónicos etc., centrados en las teorías y técnicas del proceso y del quehacer periodístico. Tengamos en cuenta el origen de la llamada “comunicación empresarial”, totalmente centrada en el periodismo empresarial, que comenzó a producir los primeros boletines, diarios empresariales, revistas etc. Bajo este prisma, el foco está en la producción mediática para abastecer la organización como fuente de información, no habiendo, por lo tanto preocupación en verla como fenómeno. Se destaca en este contexto y a lo largo de la historia la significativa contribución del periodismo empresarial y también de las relaciones públicas para la construcción del campo de la comunicación organizacional. Si hoy la comunicación organizacional, tanto en la esfera académica como en el mercado profesional, alcanzó un estatuto tan avanzado y valorizado, se debe a esas dos áreas.

CR: ¿Existe una especificidad o particularidad del estudio de la comunicación organizacional en América Latina? ¿Cómo contribuyó nuestra región, al desarrollo de un cuerpo teórico en Comunicación Organizacional?

MKK: A juzgar por lo que hemos acompañado estos últimos años, diversos investigadores de países de América Latina han mostrado mucho interés por los estudios de esas dos áreas, principalmente la de comunicación organizacional. Sobresalen particularmente, Brasil, México y Colombia, por las investigaciones ya desarrolladas y por la literatura disponible en el mercado editorial. Si hiciéramos un estudio pormenorizado de la situación de los campos de las relaciones públicas y de la comunicación organizacional en los países del continente, ciertamente se confirmará que Brasil se destaca y posee un gran diferencial, tanto en el ámbito académico como en el mercado profesional. En verdad, hacen falta más investigaciones colectivas y estudios comparados de esas áreas por países, para una mejor y más cabal configuración de su historia y de su desarrollo en la región. La literatura disponible nos permite observar que los estudiosos latinoamericanos en muchos países ven a la comunicación organizacional de una forma comprensiva, abarcativa, incluyendo las diversas modalidades comunicacionales y siendo cada vez más valorada en términos de investigación académica y de prácticas.

CR: ¿Cuál es la contribución propiamente brasileña?

MKK: En Brasil, los estudios realizados tanto en el ámbito académico como en la esfera del mercado profesional han indicado que las interfaces entre las dos áreas constituyen una realidad en el país. Ellas están vinculadas a las escuelas o facultades de comunicación social, tanto a nivel de grado como de postgrado. Con algunas excepciones, por supuesto, se observa que eso no ocurre en muchos otros países de la región, donde las relaciones públicas aún no son bien comprendidas ni valoradas como campo académico de estudios, limitándose más bien a la esfera técnica de las prácticas profesionales. Al igual que en las demás áreas de las ciencias de la comunicación, las relaciones públicas y la comunicación organizacional, en Brasil, se desarrollaron como campos científicos a partir de los cursos de postgrado *stricto sensu*. Es gracias

a esos cursos que poco a poco dichos campos fueron tomando forma. La producción de nuevos conocimientos en relaciones públicas y comunicación organizacional ha aumentado mucho en los últimos años, en cantidad y calidad. La literatura disponible incluye una infinidad de libros, artículos en periódicos, capítulos de libros, compendios con textos de académicos y especialistas del mercado, tesis de doctorado y de maestría.

CR: ¿Cómo sintetizarías tu aporte al campo de la comunicación?

MKK: Creo que mi principal contribución a esas dos áreas ha sido, primero, dar una nueva dimensión a las relaciones públicas, cuando en 1985, al concluir la maestría en la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de San Pablo, procuré romper con el paradigma vigente, que concebía dicha área aislada de las otras áreas de la comunicación social y con el foco puesto únicamente en el segmento empresarial y gubernamental. Defendí en dicha ocasión la actuación de las relaciones públicas en la planificación de la comunicación integrada en todas las organizaciones sociales y en conexión con las áreas afines. Otra cuestión fue mostrar, a partir de investigaciones, las interfaces y los beneficios de la interlocución entre comunicación organizacional y relaciones públicas. Las interfaces son más que evidentes. Para comprender y aplicar los fundamentos teóricos de las relaciones públicas, es necesario también conocer el espectro amplio de la comunicación organizacional y de las áreas afines. Todo ese proceso mediador sólo puede acontecer con y mediante la comunicación revestida de un alcance y una complejidad sin precedentes.

Otra contribución fue la de liderar acciones concretas y desarrollar un trabajo, por medio de entidades científicas, como la Sociedad Brasileña de Estudios Interdisciplinarios de la Comunicación (Intercom), la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (Alaic) y la Asociación Brasileña de Investigadores de Comunicación Organizacional y de Relaciones Públicas (Abrapcorp). En ese sentido, intenté articular los profesores y los

investigadores de dichas áreas mediante una participación activa en grupos temáticos de trabajo, que han incentivado investigaciones y una producción científica creciente en comunicación organizacional y relaciones públicas en Brasil y en América Latina. Hoy tenemos una comunidad constituida y activa en esos campos.

Gracias a los esfuerzos emprendidos por los estudiosos y la producción científica generada en comunicación organizacional, una base conceptual más sólida viene configurándose a nivel mundial y particularmente en Brasil, dentro de una perspectiva más plural, donde diferentes corrientes tienen su espacio. Con ello, quienes ganan son el campo y el lector, que hoy tiene acceso a un conocimiento cada vez más diversificado. Se están dando grandes pasos para la consolidación de una epistemología del campo.

CR: ¿Existe una especificidad latinoamericana en el estudio de la Comunicación Organizacional? ¿Qué la diferenciaría de autores como James Grunig, de la escuela de Montreal, de la perspectiva de Putman y Nicotera?

MKK: Como ya señalé anteriormente, podemos decir que en Brasil, específicamente, hay un diferencial que se caracteriza por el reconocimiento de las interfaces entre relaciones públicas y comunicación organizacional. Tanto en mi país como en las demás naciones de América Latina, los estudios están pautados por una visión amplia de la comunicación en las organizaciones, contemplando distintos enfoques, dimensiones, ámbitos interno y externo e integración de las diversas áreas de comunicación social.

Sería algo temerario, sin una investigación sistematizada hecha *a priori*, establecer una diferencia o frontera entre los estudios de comunicación organizacional y de relaciones públicas de América Latina en relación a otras escuelas o corrientes de estudiosos de otros países y continentes. Ciertamente, los investigadores de ambas áreas de nuestros países incorporan, asimilan y difunden muchas de las teorías y técnicas ya defendidas por teóricos reconocidos internacionalmente.

Las teorías y propuestas defendidas por James Grunig están centradas en las relaciones públicas. Él las ve como gestoras de la comunicación de las organizaciones con sus públicos. En 1980, Grunig y Tod Hunt identificaron cuatro “modelos de relaciones públicas”: prensa/publicidad; información pública y bidireccional simétrica. Y, de 1992 a 1995, Grunig coordinó el estudio “La excelencia de las relaciones públicas y de la administración de la comunicación”, con el auspicio de la Research Foundation de la International Association of Business Communicators (IABC), en Estados Unidos. El proyecto tenía como propósito, exactamente, verificar cuál era la contribución de las relaciones públicas para la eficiencia organizacional. Entonces, Grunig es un teórico de las relaciones públicas y sus estudios priorizan la visión estratégica de las prácticas de relaciones públicas en la gestión de la comunicación.

Linda Putnam, una líder y una referencia internacional en los estudios de comunicación organizacional, con numerosas obras organizadas y con una producción específica en el ámbito del lenguaje y el discurso de las organizaciones, ha hecho una contribución significativa para los estudios en curso en Brasil. Ella ya ha estado en nuestro país como conferencista en el primer congreso de Abrapcorp, en 2007, y posee capítulos de libros publicados en nuestras revistas.

La llamada “Escuela de Montreal”, liderada por James Taylor, constituye un espacio con un gran diferencial en términos de estudios de comunicación organizacional. Este investigador canadiense se ha destacado proponiendo nuevas miradas para los estudios de la comunicación organizacional. La singularidad del pensamiento de esta escuela es conseguir hacer una mezcla entre el pragmatismo norte-americano y el pensamiento francés. Ella ha trabajado así la comunicación organizacional en una perspectiva interpretativa y crítica, por medio del análisis de narrativas y viendo a la “comunicación como organización” en vez de la “comunicación en las organizaciones”. Procura enfatizar la equivalencia entre organización y comunicación. Taylor adopta una perspectiva más dialéctica y asume la complejidad de la comunicación en las organizaciones. Las relaciones ocurren entre personas con diferentes visiones

del mundo y que, para el éxito de la organización, deben ser capaces de agregar sus *accounts* (experiencias y perspectivas) al *account* mayor de la organización (una especie de razón de ser). La cuestión de la diversidad en las organizaciones es bastante abordada por el autor en su “teoría de la co-orientación”, por la cual admite que cada miembro de la organización está influenciado por todos los otros, partiendo siempre de un plano simbólico realizado en el lenguaje y en las narrativas. Dicha visión, por tanto, deja de concebir la comunicación como instrumental o como un contenedor o depósito para viabilizar los flujos informativos y la ve en una dimensión mucho más humana y de interacción entre los individuos dentro de las organizaciones.

CR: ¿Existe algún punto de contacto entre lo que se está desarrollando en Brasil y América latina y los otros continentes? ¿Cómo crees tú que se pueden crear puentes académicos e investigativos?

MKK: Son muchos los caminos. Uno de ellos es fomentar los intercambios académicos entre los investigadores de las universidades latino-americanas con las de los demás continentes. Otro es promover una participación más activa de nuestros profesores en los congresos internacionales con presentación de comunicaciones científicas. Lo que considero fundamental es realizar proyectos de investigación conjuntos mediante estudios comparativos entre países, incluyendo investigadores senior y estudiantes de postgrado.

En Brasil ya hemos avanzado mucho en esa dirección, tanto en el ámbito de las universidades, mediante convenios establecidos con universidades de Europa, América del Norte etc., lo que incluye la venida y la ida de profesores visitantes, co-orientación de tesis, desplazamiento de estudiantes etc., por medio de entidades científicas.

Con la creación, en 2006, de la Asociación Brasileña de Investigadores de Comunicación Organizacional y de Relaciones Públicas (Abrapcorp), hemos fomentado mucho dicho intercambio con otros países. Anualmente, desde 2007, se realiza un congreso nacional, donde hemos establecido un diálogo

internacional con investigadores de América Latina, de Europa y de Estados Unidos. Los cursos ofrecidos a nivel de postgrado hacen parte de la programación pre-congreso y son impartidos por profesores visitantes, que son nuestros invitados internacionales. Ya hemos traído para el congreso a ilustres estudiosos internacionales de comunicación organizacional y de relaciones públicas, como Antonio Noguero i Grau (Universidad Autónoma de Barcelona), Linda L. Putnam (University of California – Santa Bárbara), Larissa y James Grunig (University of Maryland), María A. Rebeil Corella (Universidad Anáhuac de México Norte), Antonio Castillo Esparcia (Universidad de Málaga), Stanley Detz (University of Colorado – Boulder), Arlette Bouzon (Université Celsa-Paris IV-Sorbonne), Dennis K. Mumby (University of North Carolina – Chapel Hill), Elizabeth L. Toth (University of Maryland), Marcelo Manucci (argentino, profesor visitante de universidades americanas y europeas), Stefano Rolando (Universidad IULM, Italia), Nicole D’Almeida (Celsa-Sorbonne), Sandra Massoni (Universidad Nacional de Rosario, Argentina), Peter R. Monge (University of Southern California), Janet Fulk (University of Southern California) y João Pissarra Esteves (Universidad Nova de Lisboa).

Las principales contribuciones de los expositores nacionales e internacionales presentadas en las sesiones plenarias de los congresos son publicadas en libros, bajo la forma de antologías en la “Serie Pensamento e Prática”, en convenio con la Difusão Editora. Ya han sido lanzados los siguientes títulos: *Relações públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas* (2008); *A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações* (2009); *A comunicação como fator de humanização nas organizações* (2010); *Comunicação pública, sociedade e cidadania* (2011). Y está en prensa, en redes sociales, *comunicação, organizações* (2012). Se pueden encontrar más detalles sobre la Abrapcorp en: <http://www.abrapcorp.org.br>

CR: Los cambios que el mundo está experimentando influyen también en la manera en que las personas se organizan. ¿Cuáles son los desafíos que estos cambios provocan en los estudios en comunicación organizacional?

MKK: Los desafíos son muchos y complejos si pensamos que las organizaciones y su comunicación sufren todos los impactos provocados con las grandes transformaciones que vienen ocurriendo en la sociedad global en esta era digital. Son nuevos paradigmas para pensar, estudiar y practicar la comunicación en las organizaciones.

Los profundos cambios en las esferas económicas, sociales, políticas, en el mundo del trabajo, y principalmente, las transformaciones relacionales, acarreadas con el cambio de paradigma de un mundo analógico a uno digital, con una aproximación cada vez más veloz de las tecnologías, entre ellas las de información y comunicación, constituyen una realidad incuestionable de nuestro día a día. La comunicación en las organizaciones, así como la sociedad, sufre todos los impactos provocados por la revolución digital. Por consiguiente, el modo de producir y de vehicular los mensajes organizacionales también pasa por profundas transformaciones.

Las estructuras de comunicación de las instituciones gubernamentales como de las organizaciones en general se encuentran con nuevos instrumentos o soportes del mundo digital, como: el correo electrónico, internet, blogs, fotologs, wikis, wikipedia, sala de prensa, chats, banco de datos, conectividad, interactividad, conexión, links, redes sociales de conversación (Orkut, Facebook, MSN, RSS, Web 2.0), entre tantos otros medios e instrumentos. Todos esos nuevos soportes deben ser utilizados, mas no pueden prescindir de una planificación eficiente y de una producción adecuada.

Toda esa nueva realidad debe inducir a los investigadores a realizar nuevos estudios y en una perspectiva mucho más crítica. Las organizaciones ya no son más las únicas fuentes de información. Los receptores son actores activos que producen contenidos y nuevos significados que poseen mucho más fuerza, vía las redes sociales, que las palabras del discurso institucional de las organizaciones e instituciones. O sea, la comunicación organizacional precisa

ser vista bajo la óptica de la complejidad. Se trata de una temática fascinante para ser investigada en profundidad.

CR: ¿Qué queda por explorar? ¿Cuáles son los temas, las metodologías, las intervenciones que las nuevas generaciones debieran abordar?

MKK: Hay mucho para explorar, teniendo en cuenta la amplitud y la multiplicidad de los temas que contemplan la comunicación organizacional. En el contexto de la realidad brasileña, por lo que he podido seguir, sea por medio de análisis realizados y de estudios de los registros bibliográficos disponibles, sea como orientadora de estudiantes de post-grado o como parte integrante de tribunales examinadores, tanto en la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de San Pablo como en otros centros de postgrado de Brasil, puedo decir que se está dando un buen salto de calidad y una mayor preocupación por los estudios teóricos y más críticos del campo, así como con la investigación empírica.

En cuanto a la temática, se observa una gran frecuencia de estudios vinculados al tercer sector y a la responsabilidad social. Las nuevas tecnologías de comunicación aplicadas a segmentos de públicos determinados también están muy presentes, así como la comunicación digital y sus impactos en las organizaciones. Hay también una incorporación de los estudios bibliográficos de autores pioneros que contribuyeron al campo. La comunicación interna es otro tema que se destaca. Los estudios sobre gestión de marcas – el *branding* de las relaciones públicas – se presentan como una nueva tendencia. Se da también una ocurrencia mayor de investigadores sobre el discurso organizacional y el análisis de la retórica institucional. Se registran también temas innovadores, como la comunicación de la diversidad corporativa y la evaluación y medida de los resultados en relaciones públicas.

Algunos trabajos de doctorado llaman también la atención por las nuevas contribuciones, sobretodo en la dirección de la construcción de un corpus teórico para la comunicación organizacional en Brasil. Se caracterizan por un abordaje más crítico y por un cuestionamiento de los modelos tradicionales vigentes que ven la

comunicación en las organizaciones en una perspectiva muy funcionalista, con una fuerte influencia de la administración. Creo, por lo tanto, que las perspectivas son positivas y apuntan a un crecimiento del campo más sustentado teóricamente.

Pienso que las nuevas generaciones interesadas en investigar la comunicación organizacional deben estar atentas a las demandas de la sociedad y del mercado de las comunicaciones corporativas, gubernamentales y de la esfera pública de la sociedad civil organizada. Así sus estudios tendrán más eco y podrán intervenir y provocar transformaciones sociales e inducir las organizaciones a nuevos comportamientos institucionales, más alineados con las ansias de la sociedad contemporánea.

CR: Tú eres considerada la principal investigadora brasileña, y por qué no latinoamericana, en los campos de estudio de la comunicación organizacional y de las relaciones públicas. En tal sentido, ¿optas por la comunicación organizacional o la comunicación Institucional? ¿cómo evolucionaron estas dos denominaciones?

MKK: Como ya mencioné anteriormente, mi opción ha sido la de concebir a la comunicación organizacional como una macro-área, de la que la comunicación institucional constituye una subárea, así como la comunicación mercadológica, la comunicación interna y la comunicación administrativa. Comencé a usar esa expresión en la década de 1980, ya antes que ésta pasara a ser gradualmente adoptada por la academia y por el mercado. El término que predominaba y, en algunos casos continúa prevaleciendo aún hoy, era “comunicación empresarial”. Gaudêncio Torquato,ⁱ por ejemplo – que, como yo, a mediados de la década de 1980, ya hablaba de la necesidad de sinergia entre las diversas subáreas de la comunicación –, recién en 2002 adoptó definitivamente la expresión “comunicación organizacional”.

Al referirme a una “comunicación organizacional”, considero primero que ella abarca todos los tipos de organizaciones – públicas, privadas o del tercer sector-. Ella concierne todo lo que está implicado en el contexto

comunicacional de las organizaciones: redes, flujos, procesos, interacciones, producción de nuevos sentidos y significados por parte de los sujetos implicados etc. Entonces, debe entenderse la comunicación organizacional, sobretodo, como parte integrante de la naturaleza de las organizaciones. Se trata de un fenómeno que acontece dentro de las organizaciones y puede ser estudiado de diversas maneras. Además de esos aspectos, la comunicación organizacional se manifiesta, en la práctica, por medio de diferentes modalidades: relaciones públicas, periodismo, publicidad y propaganda, edición multimedia, comunicación audiovisual, comunicación digital, redes sociales etc. formando ese *mix* que, desde 1985, pasé a denominar “comunicación organizacional integrada”. A partir de allí, ese concepto comenzó a ser empleado, poco a poco, por la academia, por asesorías de comunicación, por el gobierno etc.

Con el concepto de “comunicación organizacional integrada”, quiero dejar en claro la naturaleza de cada modalidad comunicacional. Por ejemplo, ¿cuál sería el sentido de la *comunicación institucional*? De posicionamiento de la organización/institución delante de los públicos, de la opinión pública y de la sociedad. La comunicación institucional está ligada exactamente con la institución propiamente dicha, con su personalidad, con su manera de ser. Y ella valora mucho más los aspectos corporativos o institucionales que explicitan el lado público de las organizaciones. Cada vez más los públicos van a tener en cuenta esos aspectos de las organizaciones. La comunicación institucional dice cómo éstas deben posicionarse frente a la sociedad, con la que están comprometidas. ¿Cuál sería la naturaleza de la *comunicación interna*, volcada para aquellos que trabajan en la organización, los dirigentes y los funcionarios? La comunicación interna, en la práctica, procura compatibilizar los intereses de la organización y los de los trabajadores que la componen, buscando la interacción entre las partes. ¿Y la naturaleza de la *comunicación mercadológica*? De persuadir tanto los productos y los servicios de la organización. Todas las manifestaciones simbólicas de la publicidad, también tienen que expresar un compromiso público. No adelanta nada hacer una campaña pensando en causar impacto sin tener en cuenta las consecuencias sociales y políticas. Hoy tenemos que pensar más en

priorizar las personas, los ciudadanos y la sociedad más que solamente a los clientes o consumidores.

Cuando uso la terminología “comunicación organizacional integrada”, mi preocupación es mostrar cómo las organizaciones establecen relaciones de confianza, por medio de sus manifestaciones, que pueden ser con fines internos, fines institucionales y fines mercadológicos. Si pensamos la comunicación en las organizaciones de forma comprensiva y holística, tenemos que preocuparnos con una sinergia de propósitos y acciones. Las acciones comunicativas precisan ser guiadas por una filosofía y una política de comunicación integrada que tengan en cuenta las demandas, los intereses y las expectativas de los públicos y de la sociedad. Y la comunicación pública ciertamente tiene mucho que ver con todo eso.

CR: Tú has sostenido la teoría de la comunicación integrada teniendo en cuenta el mercado, la opinión pública, la comunicación institucional, la comunicación interna, la comunicación administrativa etc. ¿Y cómo entró la modernidad, y la complejidad, en la comprensión de la comunicación organizacional?

MKK: Dejemos en claro que, antes de hablar de las modalidades de la comunicación organizacional integrada, es preciso considerar esa comunicación como fenómeno que ocurre en el contexto de las organizaciones y con todas las implicaciones ya mencionadas en el curso de esta entrevista.

La modernidad, la posmodernidad y todas las innovaciones tecnológicas de la era digital que acontecen en la sociedad son incorporadas por las organizaciones, que son partes integrantes del sistema social global. Consiguientemente, la comunicación organizacional se apropia también de todo esto y la complejidad está presente. Si tenemos en cuenta todos estos aspectos y muchos otros, sabiamente trabajados por diversos estudiosos, percibimos cuán compleja es la comunicación organizacional. Tenemos que superar aquella visión reduccionista que la limita a una perspectiva meramente instrumental, de transmisión de informaciones y de

prácticas profesionales, explorando el paradigma de la complejidad de Edgar Morin, aplicándolo a la comunicación organizacional.

Entiendo que la diferencia está en la valorización de esa comunicación, pues las organizaciones son hoy mucho más juzgadas por sus actitudes y sus comportamientos frente a la opinión pública y la sociedad, y no se admiten más “improvisaciones” en su comunicación. Las transformaciones que ocurrieron en la sociedad en las tres últimas décadas alcanzaron directamente todas las organizaciones. Estas se ven obligadas a considerar la comunicación de otra manera. Así como la propaganda tuvo un papel fundamental luego de la revolución industrial, la comunicación organizacional comenzó a ser encarada como algo fundamental y un área estratégica en la actualidad. Considerando el poder y la relevancia que la comunicación asume en el mundo de hoy, en las organizaciones de los tres sectores, estas precisan pautarse por políticas de comunicación capaces de tener efectivamente en cuenta los intereses de la sociedad. El énfasis y las inversiones únicamente en asesoría de prensa, para tener visibilidad en los medios, así como el uso excesivo de la propaganda precisan ser evaluados, pues esas áreas ya no dan más cuenta de la atención prestada a las nuevas demandas sociales, políticas y económicas.

La comunicación pública también actúa en todo ese contexto y pasa por un momento de atención e importancia nunca antes registrado, tanto en el medio académico como en el mercado. Ella implica varias vertientes y significaciones. Es un concepto complejo y, como tal, permite extraer perspectivas teóricas y reflexiones sobre su práctica en las diferentes perspectivas del campo comunicacional. La comunicación pública puede ser entendida por medio de cuatro concepciones básicas: comunicación pública estatal – generada y producida por el Estado; comunicación pública vinculada a la participación de la sociedad civil organizada que actúa en la esfera pública en defensa de la colectividad; comunicación pública de las instituciones y de los organismos públicos – comunicación gubernamental/institucional (promoción de imagen, de

los servicios y de las realizaciones del gobierno); y comunicación política – con el foco más concentrado en los partidos políticos y en las elecciones.

CR: ¿Qué ha aportado la mirada femenina a este campo de estudio?

MKK: Se trata de una cuestión de la que me ocupé rápidamente en 2003, cuando escribí un artículo “La mujer en la agenda temática de la investigación comunicacional: un resumen de los estudios de comunicación organizacional y relaciones públicas en Brasil”, publicado en el libro *Comunicação latino-americana: o protagonismo feminino* organizado por José Marques de Melo, Maria Cristina Gobbi y Sérgio Barbosa. Pero la investigación hecha entonces fue un poco limitada, restringiéndose a la producción científica de la Escuela de Comunicaciones y Artes de la Universidad de São Paulo entre 1968 y 2002. Las mujeres tuvieron un leve predominio en la producción de disertaciones y tesis, pero la diferencia fue poco relevante. Hoy, en Brasil, la presencia femenina se está incrementando, tanto en el campo académico como en el mercado profesional. Lo que se percibe es que su participación en cursos académicos, entidades y núcleos de investigación, asociaciones y empresas se torna cada vez más relevante.

CR: ¿Cuáles son tus líneas de trabajo a futuro?

MKK: Considerando la complejidad del verdadero significado de la comunicación organizacional, he intentado en los últimos años buscar nuevas miradas y aportes que, de alguna forma, puedan contribuir a mayores reflexiones teóricas y aplicadas. Mi propuesta es procurar comprender cómo esa comunicación está configurada hoy, y cuáles son sus dinámicas en las prácticas organizacionales, analizándola en tres dimensiones: humana, instrumental y estratégica.

La dimensión instrumental es la que predomina en las organizaciones en general. Y se caracteriza como funcional y técnica. Es aquella que es considerada más como transmisión de informaciones y como “herramienta”

para viabilizar los procesos y permitir el pleno funcionamiento de una organización.

La dimensión estratégica de la comunicación organizacional se asemeja mucho a la instrumental. Está relacionada con la visión pragmática de la comunicación, con vistas a la eficacia y a los resultados. Es considerada como un factor que agrega valor a la organización y a los negocios. Y se alinea, estratégicamente, por medio de la planificación y de la gestión, a los objetivos globales de la organización y a los principios establecidos en relación a su misión, su visión y sus valores.

La dimensión humana está más olvidada, tanto en la literatura sobre comunicación organizacional como en las prácticas cotidianas en y de las organizaciones. No obstante, se trata de la dimensión más importante cuando se habla de comunicación organizacional. Es imposible no considerar la comunicación humana y las múltiples perspectivas que permean el acto comunicativo al interior de las organizaciones. En primer lugar, tenemos que pensar en la comunicación entre las personas, y que los seres humanos no viven sin comunicarse. El ambiente organizacional es una realidad social experimentada por personas que conviven en ella. Estas necesitan ser consideradas y valoradas en el hacer comunicativo cotidiano, sin ser sofocadas por el exceso de comunicación técnica y persuasiva, enfocada solamente a los resultados y los intereses de los propietarios y el lucro de las empresas. En este momento mi mayor interés, es exactamente profundizar los estudios de la manera en que la comunicación podrá contribuir a la humanización de las organizaciones en un mundo complejo donde las personas sufren presiones por todos lados, y en las organizaciones no es diferente.

Otro tema al que me vengo dedicando y que es mi proyecto de investigación en curso refiere al papel de la comunicación en la gestión de la sustentabilidad de las organizaciones. El tema de la sustentabilidad ha sido debatido exhaustivamente alrededor del mundo y la necesidad de la cooperación por parte de todas las organizaciones de la sociedad civil en las

esferas política, económica y social hace consenso en esas discusiones. Ante la presión social, las organizaciones han incorporado la cuestión de la sustentabilidad en su discurso. Son acciones que impactan directamente en la imagen de la empresa y en su negocio, pero que muchas veces no llegan a hacer parte de los objetivos estratégicos ni del día a día de la organización, configurando un cuadro de acciones puramente mercadológicas. Por un lado, la comunicación es imprescindible para la disseminación de valores, principios y prácticas sustentables. Por otro, también se hace necesario verificar como sus gestores se han preparado para ello y como la propia organización pone en juego la comunicación para la sustentabilidad, superando el foco meramente promocional y publicitario.

ⁱⁱⁱ Otro muy destacado profesor brasileño, inicialmente periodista, experto en marketing político y comunicación empresarial entre otros. Nota CR.