

La constitución del sujeto en el discurso del comunicador corporativo¹

Gladys Lucía Acosta V.
Universidad de Medellín

“Yo pienso que la comunicación es fundamentalmente una acción política de las organizaciones y como acción política hay que saber cómo jugársela.”²

RESUMEN

Este ensayo pretende dar cuenta de los primeros hallazgos de la investigación **“El discurso del comunicador corporativo”** que, adscrita a la línea de comunicación corporativa de la Facultad de Comunicación y Relaciones Corporativas de la Universidad de Medellín, se propone caracterizar el discurso de los comunicadores que se desempeñan en el ámbito de las corporaciones, desde el campo multidisciplinar de las Teorías del Discurso.

Para efectos del análisis se toman como base la entrevista y la escala likert, instrumentos que se aplicaron a los comunicadores de las doce organizaciones de la ciudad de Medellín que constituyen la muestra. La tesis propuesta es: **El comunicador corporativo busca posicionarse en la organización como sujeto político para lograr desde su competencia estratégica constituir un poder hegemónico que se sustenta fundamentalmente en dos referentes políticos gestados en el mundo de las organizaciones: identidad y cultura, por un lado, imagen corporativa, por el otro.**

¹ Este texto es un producto resultante de la investigación “El discurso del comunicador corporativo” que se adelanta en la Facultad de Comunicación y Relaciones Corporativas de la Universidad de Medellín. Los postulados que se presentan devienen del análisis de los datos obtenidos mediante el trabajo de campo con las doce organizaciones que constituyen la muestra. Estas organizaciones son: Cámara de Comercio, Comfama, Éxito-Cadenalco, Leonisa, Industrias Alimenticias Noel, Empresas Públicas de Medellín, Beatriz Barrera Comunicaciones, Universidad de Medellín, Confiar-Caja Cooperativa, Bancolombia, FENALCO Antioquia y Colanta. Para el caso de las empresas, los criterios que orientaron la selección de la muestra fueron: su ubicación en el Área Metropolitana del Valle de Aburra; la diversidad en cuanto a la naturaleza de la institución, definida por el carácter (público o privado) y el sector de la economía (producción, comercialización y servicio); existencia de unidad o Departamento de Comunicaciones en la estructura organizacional o, en su defecto, de uno o más comunicadores que presten servicios; la disposición de la empresa para facilitar el proceso que supone la investigación; y, finalmente, que las empresas cuenten con el debido reconocimiento legal y comercial. En el caso de profesionales independientes se tuvo en cuenta que, en lo posible, pertenezcan a uno de los gremios que reúnen a estos profesionales, que se desempeñen actualmente en alguna institución o empresa que se ajuste a los criterios señalados para las empresas, y que ofrezcan sus servicios en el ámbito corporativo bajo la modalidad *free lance*.

² Enunciado emitido por uno de los comunicadores entrevistados.

PALABRAS CLAVE

Sujeto

Discurso

Identidad de los sujetos

Competencia estratégica

Hegemonía

Identidad e imagen corporativas

ABSTRACT

This essay pretends to give account to the first findings of the research “The discourse of the Corporative Communicator” which, –ascribed to the line of corporative communication in the Faculty of Communication and Corporative Relations of the University of Medellín–, is proposed to characterize the discourse of communicators who perform in the enclosure of corporations, from within the multidisciplinary field of the Theories of Discourse.

For the effects of analysis, the Likert interview and scale-instruments that were applied unto the communicators of the twelve organizations in the City of Medellín that constitute the sample are taken as a base. The proposed thesis is: **The corporative communicator seeks to position himself in the organization as a political subject in order to manage, from within his strategic competition, to consolidate a hegemonic power which is fundamentally sustained in two political referents gestated in the world of organizations: identity and culture on one hand, and corporative image, on the other.**

INTRODUCCIÓN

La pregunta por la constitución del sujeto exige contextualizar la formación discursiva en un campo específico como lo es la comunicación corporativa; un campo que si bien es cercano al de las relaciones públicas y al de comunicación organizacional, genera sus propios referentes conceptuales. Dichos referentes operan como puntos nodales en la construcción de los imaginarios colectivos.

Dicho en otros términos: el discurso de la comunicación corporativa, bien sea que se entienda como un área de aplicación de la comunicación, o bien como un campo de saber en construcción, se constituye a partir de las elaboraciones teóricas que devienen del análisis y el reconocimiento de las prácticas discursivas que se suceden en el escenario corporativo. Dichas prácticas ponen en juego regularidades institucionales, rituales y prácticas materiales que se configuran discursivamente y que se enlazan en un sistema de relaciones diferenciales. Tales sistemas funcionan como una malla en la construcción de las identidades, en tanto fijan, así sea de manera provisional, unos significantes que cobran significación en el interior de la formación discursiva.

Ahora bien, el discurso de la comunicación corporativa, más que ser un campo autónomo, posee un carácter híbrido en tanto recoge y recontextúa muchos de los términos y las prácticas vinculadas a otros campos de saber o a otras áreas de aplicación como la psicología social, la administración y la publicidad. De esta manera, es fácil encontrar dentro del repertorio del discurso corporativo términos tales como: comunicación de marketing, imagen corporativa, cultura organizacional, posicionamiento estratégico, público objetivo, plan estratégico e identidad corporativa.

La no autonomía de este discurso puede ser la explicación por la que muchos estudiosos prefieran hablar de un área de aplicación, en cuyo caso la comunicación corporativa se define -como lo hace Van Riel³ como instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna o externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.

En este contexto la investigación sobre el discurso del comunicador corporativo se propone analizar, en el entramado discursivo de las organizaciones que configuran la muestra, el discurso de quien se supone gerencia las comunicaciones. Si bien se trabaja en escena los particulares y con sujetos individuales y abordando la comunicación como instrumento de gestión, el propósito macro es aportar teóricamente al campo de las comunicaciones corporativas.

Para abordar el problema de la constitución del sujeto en el discurso del comunicador corporativo se propone la siguiente tesis: **El comunicador corporativo busca posicionarse en la organización como sujeto político para lograr desde su competencia estratégica constituir un poder hegemónico que se sustenta, fundamentalmente, en dos referentes políticos gestados en el mundo de las organizaciones: identidad y cultura e imagen corporativa.**

A fin de sustentar la tesis propuesta se propone, en un primer momento, hacer una contextualización de la perspectiva teórica y metodológica que se seguirá, con el propósito de delimitar la noción

³ VAN RIEL B. M. Comunicación corporativa. Madrid: Prentice Hall. 1997.

de sujeto y las modalidades de su constitución. En un segundo momento, se explora, desde el discurso mismo de los comunicadores, la dinámica que rige la construcción de su identidad. En un tercer momento, se desarrolla la noción de competencia estratégica que antecede y hace posible el hacer. Finalmente, se trabajará la constitución política del comunicador con el supuesto de que su búsqueda es la construcción de un poder hegemónico a partir de los referentes políticos que se gestan en el dominio de las organizaciones.

La noción de sujeto desde la lógica discursiva

La preocupación por el discurso y los desarrollos contemporáneos en este campo se deben, fundamentalmente, a Emile Benveniste que, desde su crítica a la lingüística por quedar atascada en la noción de signo, se dio a la tarea de indagar en la estancia de la enunciación. En este sentido afirma:

*“Hay que superar la noción saussureana de signo como principio único, del que dependerían a la vez la estructura y el funcionamiento de la lengua. Dicha superación se logrará por dos caminos: En el análisis intralingüístico, abriendo una nueva dimensión de significancia, la del **discurso** (...) en el análisis translingüístico de los textos, de las obras, merced a la elaboración de una metasemántica, que será construida sobre la semántica de la enunciación. Será una semiología de ‘segunda generación’.”⁴*

De esta manera, las formulaciones de Benveniste constituyen una mirada crítica a las concepciones abstraccionistas y a los métodos de ellas derivados para el abordaje de los hechos del lenguaje. Además, es en el marco de la utilización de la lengua donde se ubica la enunciación, y es en la definición de los rasgos formales de esta instancia desde donde apunta el trabajo de Benveniste, pues de lo que se trata es de pensar la **enunciación** como una instancia de mediación entre la lengua y sus usos, como un acto a través del cual el sujeto actualiza el sistema.

Es, pues, en la perspectiva de la enunciación donde se inscribe este trabajo, y obviamente en sus desarrollos contemporáneos, entre los cuales se destacan los trabajos de Laclau y Mouffe, quienes privilegiando la lógica discursiva formulan la tesis de la constitución semiótica de lo social. Esta tesis, a su vez, fue objeto de análisis y elaboración por parte de Griselda Gutiérrez Castañeda⁵ en su investigación sobre la constitución del sujeto de la política.

En la perspectiva discursiva que aquí se adopta, el sujeto deja de ser pensado como entidad fija y estable para concebirse como un juego de posiciones discursivas. Es decir, los sujetos sociales se constituyen a partir de prácticas discursivas que se suceden en los escenarios particulares en los que éstos interactúan. Tales prácticas discursivas no son más que prácticas articularias a través de las cuales los sujetos construyen sentido a partir de referentes que operan como puntos nodales mediante los cuales se intenta edificarla identidad. Esta identidad, en todo caso, es precaria, en tanto es susceptible de nuevas resignificaciones.

⁴ Benveniste Emile. Problemas de Lingüística general II. México: Siglo Veintiuno Editores. 1979. Pág. 69.

⁵ GUTIÉRREZ CASTAÑEDA, Griselda. La Constitución del sujeto de la política. México: Fontamara. 1999.

La concepción del sujeto como unidad dispersa de posiciones discursivas, además de oponerse a aquellas formulaciones esencialistas que lo conciben como una entidad fija, apuesta por una comprensión del sujeto como entidad provisional y por lo tanto precaria en permanente construcción. Una construcción que deviene de los juegos simbólicos y de los intentos siempre provisionales por fijar un sentido. De ahí que como bien lo afirma Laclau⁶ *“la identidad de una “sociedad” o de unos “agentes sociales” no preexiste y no puede pensarse al margen de este juego simbólico de identidades cuya literalidad fuese posible; lo que tenemos son procesos de construcción, que a manera de formas relativas y precarias de fijación de sentido, o de creación de un orden, siempre estarán sujetas a nuevas intervenciones pragmáticas, a nuevas negociaciones políticas.”*

Ahora bien, la comprensión del sujeto como proceso está estrechamente vinculada con la noción de discurso, en tanto este último se considera como el espacio en el que los sujetos se constituyen como tales. El discurso aparece así como un juego abierto de relaciones diferenciales en las que los términos de la relación que se enfrentan, así como las relaciones mismas, son construcciones que tienen una contextura simbólica. Asimismo, hay que decir que en el contexto aludido, las discursividades no se agotan en lo lingüístico y más bien se extienden a todo objeto, acto o práctica cuyo dominio sea la significación.

En este contexto, el lenguaje no se limita a ser un sistema de signos con códigos propios, sino que se considera como un hecho social y, por lo tanto, equiparable con cualquier otro acto de este tipo. Tal consideración, además de oponerse a la dicotomía característica de aquellos estudios de lo social que se empeñan en separar tajantemente el plano del lenguaje y el de la sociedad con el supuesto de que constituyen dominios diferentes, adopta una posición según la cual lenguaje y acción no pueden constituirse uno al margen del otro. La estructura relacional del lenguaje no es de su exclusividad, pues también está presente en la lógica de la acción, en tanto es dominio de la significación.

La construcción de la identidad del comunicador corporativo

En el ámbito corporativo, el rol del comunicador es un juego de posiciones discursivas como hechos de significación que resultan de las operaciones de enlace con ciertos referentes identitarios integrados a campos discursivos. De esta manera, cuando el comunicador define su ser, lo hace en atención a unos puntos nodales provenientes, tanto del campo de la formación discursiva de la comunicación corporativa, como del orden institución al en el que está inscrito y en el que adopta una posición en atención al ordenamiento jerárquico que estatuye la organización.

De los testimonios referidos por los actores corporativos se pueden tomar varios puntos con el propósito de caracterizar su constitución discursiva y su aspiración política. En primer lugar, el término comunicador corporativo alude a **un sujeto-función** que emerge en el discurso de la comunicación corporativa -en el momento en que se empieza a comprender la importancia de la comunicación como un valor agregado en el escenario de las organizaciones desde la necesidad

⁶ LACLAU. E. La imposibilidad de la sociedad. En: Nuevas reflexiones sobre la revolución de nuestro tiempo. Buenos Aires: Nueve Visión. 1990. Citado por: GUTIÉRREZ CASTAÑEDA, Griselda. Ibid.

de apersonar el manejo de los flujos de información y los modos de interacción de la organización con sus públicos y con su entorno.

En segundo lugar, la categoría sujeto-función, en el contexto de las organizaciones que configuran la muestra, presenta un carácter contingente puesto que, en lugar de estar determinada de antemano, se construye en atención a las particularidades y a la naturaleza de la organización. En este punto vale la pena decir que si bien la estructura del contexto determina en gran medida las funciones que se le confieren a la unidad de comunicación y, por ende, a los comunicadores, existen frentes de acción que son comunes, así difieran las categorías en que suelen agruparse. Estos tintes de acción son: publicaciones, relaciones públicas, relación con los medios, plan estratégico, negociación, publicidad y mercadeo.

En tercer lugar, no obstante el carácter contingente que adopta el sujeto función, las representaciones que de sí mismos hacen los actores, refieren un **deber ser** que bien podría entenderse como “aspiración” de legitimación, posicionamiento y reconocimiento de un rol que apenas comienza a perfilarse en el mundo de las organizaciones. En este sentido, si se agrega que la formación de la mayoría de los comunicadores que configuran la muestra provienen de Comunicación Social, se tiene que la condición de comunicadores corporativos se ha venido edificando, tanto desde el hacer y en los contextos particulares en los que se instauran los límites y dominios de dicho hacer, como en la búsqueda de los sujetos por actualizar y complementar su formación, particularmente, en el campo de la administración.

En cuarto lugar, si bien los actores ofrecen una gama de términos en el intento por definir su identidad profesional, entre ellos: **mediador, portavoz, pedagogo, traductor, gestor y conector de procesos, eje de la gerencia, lector de contextos, canal entre la organización y sus públicos** se advierte una preferencia u orientación hacia la presentación de su rol como **estratega de la comunicación** que al parecer, no sólo condensa la variedad de papeles que competen al comunicador corporativo, sino que además se reconoce como el factor crítico de éxito para el posicionamiento de la unidad de comunicación.

Cuando la orientación hacia la constitución de la identidad del sujeto corporativo pasa de ser una preferencia para ubicarse en el terreno de la **decisión**, agente social busca –apoyado en su competencia para el hacer– modificar la conducta de otros. Esa conducta deriva de la fijación del sentido que adoptan ciertos significantes en la malla de relaciones de una formación discursiva. En este caso se trata del significado que las organizaciones –por lo menos en el contexto de la ciudad de Medellín y siempre tomando como punto de referencia las organizaciones que constituyen la muestra– le confieren al rol del comunicador al asumirlo como accesorio. Este significado se fija aún más cuando los comunicadores desde sus prácticas restringen su función a la ejecución de tareas o a la administración de los medios. De ahí que, el gran reto del comunicador para construir su identidad como estrategia de las comunicaciones sea demostrar, desde su hacer, que su función es una **necesidad** para apoyar el logro de los objetivos de la organización, que su permanencia y consolidación en la institución son garantes del posicionamiento de la misma, en un contexto de competitividad.

En este sentido, se puede afirmar que la constitución de la posición del comunicador como estrategia no es algo que esté fijado de antemano; todo lo contrario, su constitución se ejerce en un campo de conflicto cuyas fuerzas en pugna expresan la desconfianza de la organización frente a una profesión en construcción que genera pocas expectativas y el reto del comunicador para demostrar lo que representa para ella. En términos de los retos, el comunicador está obligado a demostrar que su papel en la institución va más allá de la simple ejecución de tareas y que su función real es apoyar todos los procesos de la alta gerencia para que la organización pueda alcanzar los objetivos que se ha propuesto.

Para ilustrar este campo de conflictos que rodean la constitución de la identidad del comunicador se acude, justamente, a su discurso⁷ que no es otra cosa que el resultado de múltiples decisiones y opciones que realiza el enunciador entre el repertorio de posibilidades que le ofrece la lengua. Es, pues, desde un análisis del discurso que se pueden explicar las marcas objetivadas de esas decisiones y opciones.

- *“Yo pienso que a los comunicadores de las organizaciones, primero hay un reto de no solamente ser administrador de me dios, y es un reto tenaz porque es una tentación muy grande por que ahí se bate toda la energía y todo el sector corporativo y además porque es lo más fácil de mostrar: yo hice esta revista. Lo otro no muestra nada.”*
- *“(…) tener capacidad para planear, más que planear, analizar; pues de lo contrario te convertís en un simple hacedor de tareas y nosotros no somos eso. Yo siempre he dicho que a mí me pagan por pensar, pues, para hacer tareas tengo muchas personas que trabajan conmigo. Uno se tiene que anticipar y si no va a ser el asesor de la gerencia –lo que pasa es que no en todas las acciones usted tiene ese papel, es un papel que usted se ha labrado, pero también porque cuenta con una persona que es consciente del papel de los comunicadores, no siempre los jefes tienen claro cuál es la misión. Yo siempre he dicho que en esta profesión, uno todos los días tiene que estar de mostrando qué es lo que hace y es capaz de hacer. No he visto otro profesional que tenga que estar legitimando a toda hora sus capacidades, pues hablo de otras organizaciones, aquí está claramente definido el papel...”*
- *“Uno de los retos del comunicador es lograr cambios y contribuir al desarrollo de la organización. Dejar de hacer tareitas y contribuir al desarrollo de la organización; mostrar claramente como sus procesos se están articulando con todos los procesos de la organización y están contribuyendo a un cambio, eso es lo principal”.*
- *“Nosotros tenemos que cualificar esta profesión. Si no nos convertimos en verdaderos asesores de las gerencias, no estamos haciendo nada-, hay que hacer un trabajo para conseguirlo y uno es el que se da lugar en la organización, de lo contrario vamos a continuar haciendo tareas, pero definitivamente este es el papel, casi uno lo pudiera, inclusive medir su gestión cuando*

⁷ Los enunciados con los que se ilustra fueron extraídos de las entrevistas y, por lo tanto, corresponden a diferentes actores. Ahora bien, dado el propósito de la investigación y la perspectiva teórica elegida, no se relacionan los autores de cada enunciado puesto que, por una parte, interesa dar cuenta es del sujeto enunciador y, por otra, se trata de encontrar en los discursos aquellos rasgos comunes que nos aproximen a su caracterización.

está contribuyendo al cambio de la organización, es que se debe medir, además porque si no nunca le van a dar el lugar que usted tiene.”

- *“Muchas veces el comunicador se malinterpreta y se entiende como el que, en algunas partes donde no hay una trayectoria importante y un buen posicionamiento, el comunicador hace lo que no cabe en las demás partes, el que empaca los regalos, el que organiza las fiestas, el que hace los eventos; o en otras partes es lo que más se ve: el que hace los eventos, el que hace los boletines de prensa, o las carteleras que hacen muchas empresas. Aquí entendimos que hay muchas personas que se centran en los medios y que hay muchos servicios que ofrece el comunicador que no son tan visibles, pero que son fundamentales, por ejemplo el portafolio de servicios (...) ahí está, todo desde los eventos hasta la asesoría que es quizá uno de nuestros servicios más importantes”.*
- *“Los gerentes se han ido acostumbrando a que no vienen y piden un boletín, sino que más bien preguntan por cuál es la estrategia de comunicaciones para la gerencia este año.”*
- *“Hay un insumo muy importante dentro del manejo de las comunicaciones de esta organización y es que, no sé en otras, pero nosotros vamos muy de la mano con todo lo que es la planeación estratégica de la organización. “*
- *“El reto más grande es aportar al desarrollo de la empresa con ese cimiento del negocio que tampoco se le puede entregar a un consorcio y un nivel de desempeño que finalmente se ve o en las finanzas de la empresa o en una mejor toma de decisiones o en unas mejores decisiones, o en unas mejores relaciones con los públicos. Ahí está comprometido el resto de la viabilidad futura de una unidad de comunicación.”*
- *“Yo pienso que para nosotros el gran reto es seguir trabajando como para mostrarle a la organización que la unidad de comunicaciones es necesaria, o sea, que gran parte del sostén de la organización está en manos de comunicaciones, que somos un valor agregado. Porque fácilmente de lo que más se puede prescindir es de sus comunicadores, de hecho lo estamos viendo.”*
- *“Para el comunicador se vuelve cada vez un reto decir, “yo valgo esto porque represento esto”. Hay que sustentar usted gana en imagen tanto, hacer como una valoración cuantitativa; se trata, pues, de medirnos, enfrentarnos a medirnos y a medir nuestras cosas.”*
- *“Una de las grandes habilidades que debe tener el comunicador es para coordinar y evaluar la estrategia como no únicamente lo que hay que hacer aquí, sino en tenderla como un todo en el con texto de la organización.”*
- *El comunicador debe entender que es un conductor, un conector de la organización con sus diferentes públicos; lo tiene que entender así. No pueden ser tareas las que hace, debe apuntar más al logro que a la tarea, debe contribuir a los procesos y a la estrategia misma de la organización. Que no debe hacer la tarea del día a día, obviamente que hay que hacerla,*

pero pensando siempre en el objetivo grande que es; hacia dónde va la organización, hacia dónde quiere ir”.

- *“Entender lo clave que resultan las comunicaciones en el cumplimiento de una estrategia organizacional.”*
- *“Esto no es una unidad, esto es una gerencia. Así quedó en el proceso de reestructuración. La gerencia de comunicaciones en el lado de la alta dirección (...) teniendo en cuenta que era un área que no podía estar metida únicamente en el negocio, sino que tenía que ser como un radar dentro de la organización.”*
- *“El comunicador es un estratega que lee el entorno, que ajusta permanentemente el plan estratégico de la organización a esos movimientos del entorno y que aplica una estrategia global en la empresa con unos factores, obvia mente, funcionales a nivel organizacional; si no hace eso no hay tarea de comunicación estratégica.”*
- *“Yo diría que nosotros estamos dejando ese vestido viejo que traíamos de hacer cosas y estamos, se nos abrió un mundo de oportunidades –bajo todo punto de vista– porque hoy en la organización el factor prestigio es el factor crítico de éxito y nosotros manejamos ese factor prestigio.”*
- *“Cuando yo llegué a la organización estaban en una consolidación financiera, entonces la idea era gastar lo menos posible... empezamos un trabajo de mirar la organización, de ver que las publicaciones se podían hacer como una tarea muy importante de divulgar conocimiento y de aparecer ante unos públicos con contenidos interesantes y la tarea de vender a la organización y al director lo que era hacer esa publicación y que eso significaba dinero.”*
- *“Yo creo que más que una organización plantearle retos al comunicador es éste el que tiene que plantearle retos a la organización. Yo creo que hasta la fecha, hasta ahora, las organizaciones no tienen mayores expectativas frente a nosotros (...) Yo lo que pienso es que un comunicador le tiene que prometer a una organización que la tarea comunicacional que hace afecta directamente su P y G.*
- *“Lo que ha sido muy importante para mí y muy duro es aquella lucha diaria por posicionar un departamento de relaciones públicas en una organización, mantener estos departamentos vivos y actuantes que le asignen presupuesto importante en la organización; que uno esté en el comité directivo, que se tenga en cuenta los conceptos que uno da para que la organización marche, que se le cite a una junta directiva a mostrarle indicadores de gestión. Esto es una responsabilidad muy grande porque éstos son espacios que se abren y se cierran. “*
- *“Siento que muchas veces los comunicadores empiezan por exigir, por hablar, entonces es que aquí la alta gerencia no me tiene en cuenta, no me consultó... porque en el organigrama no aparecen, pues, por allá arriba, pero puede que te estés labrando el camino para llegar allá.”*

- *“Pienso que un comunicador es la garantía que tiene una institución para consolidar una imagen, no solamente interna sino externa. Es éste el responsable de que la organización tenga favorabilidad en todos los públicos.”*
- *“Considero que el comunicador debe ser un estratega, lo demás es carpintería. Es decir, a nosotros nos ponen a hacer cosas ..”*
- *“Si uno no entiende ese lenguaje empresarial sobra en la empresa, o mejor dicho lo sacan y empiezan a dejarlo solamente haciendo cositas; pero si uno quiere tener un papel protagónico dentro de la empresa tiene que profundizar en ese tema de ser gerente de su proceso de comunicación y entender cómo ese proceso de comunicación entra en relación con otros.”*
- *“Esta organización ha sido de las instituciones que más ha valorado la comunicación, en estos momentos se encuentra en una tarea de redimensionamiento de la comunicación desde una perspectiva mucho más estratégica.”*

De la serie de enunciados registrados se pueden inferir varios aspectos atinentes a la construcción de la identidad del actor corporativo. En primer lugar, la constatación de que el rol de comunicador en las organizaciones no es una estancia fijada de antemano, todo lo contrario, son los actores los que desde su competencia para el hacer y acorde con la naturaleza de la institución apuestan para ganarse un espacio en medio de las resistencias. Estas resistencias, pese a la diversidad de sus contenidos, convergen en un referente que resulta definitorio en el ámbito de las empresas, la rentabilidad. Dicho referente es captado por los comunicadores y por ello su disposición de demostrar desde indicadores que su función incide favorablemente en forma directa o indirecta en las finanzas.

En segundo lugar, la posición del comunicador como estratega se establece en el juego de relaciones de semejanza y diferencia con respecto a la posición de comunicador hacedor, que si bien es cierto también estaría respondiendo a la heterogeneidad de funciones propias de la organización, se agota en las respuestas a las necesidades del día a día, y sus efectos no inciden en el ámbito de las aspiraciones que a mediano y largo plazo se ha trazado la organización. Según los propios actores, esta función no está preparada para enfrentar los estados de crisis o las contingencias propias de la naturaleza del negocio en el que se inscribe la institución. El comunicador hacedor responde y cumple con el itinerario que le presenta la organización, pero sus acciones no tienen una mayor repercusión en los procesos de transformación y posicionamiento.

Cuando los actores refieren la figura del comunicador estratega por oposición a la del comunicador hacedor, aparece una sucesión de marcas discursivas que operan como modalizadores de volición o inclinación en términos de identificación o rechazo por una figura u otra. En este sentido, mientras los términos con los que se refieren al comunicador hacedor son despectivos, aquellos con los que aluden al estratega son elogiosos, así por ejemplo: *“un simple hacedor de tareas y nosotros no somos eso”, “dejar de hacer tareitas y contribuir al desarrollo de la organización”, “si no nos convertimos en verdaderos asesores de las gerencias no estamos haciendo nada”, “estamos dejando ese vestido viejo que traíamos de hacer cosas y estamos, se nos abrió un mundo de*

*oportunidades”, “el comunicador **debe ser un estratega, lo demás es carpintería**”.*

Finalmente, en este juego de oposiciones los actores apuntan a un rasgo de diferenciación que resulta clave para el análisis de la constitución de la subjetividad y de su naturaleza política. Se trata del carácter de visibilidad o invisibilidad que adopta el sujeto en atención a una u otra función y que los actores expresan así: *1) Primero hay un reto de no solamente ser administrador de medios, y es un reto tenaz porque es una tentación muy grande porque ahí se date toda la energía y todo el sector corporativo y además porque **es lo más fácil de mostrar: yo hice esta re vista. Lo otro no muestra nada.** 2) Aquí entendimos que hay muchas personas que se centran en los medios y que hay muchos servicios que ofrece el comunicador que no son tan visibles, pero que son funda mentales.*

En este contexto, se formula como hipótesis de trabajo que cuando el papel del comunicador se cifra en lo estratégico el sujeto enunciador se constituye como un cuerpo de saber que irriga la organización y sus contextos. De esta manera, el enunciador es el protagonista y el sujeto empírico es el pretexto. De hecho, mientras este último se mimetiza, e incluso se puede afirmar que adopta un carácter de invisibilidad, el enunciador hace de la subyacencia su razón de ser y es esta condición la que, paradójicamente, le confiere una mayor presencialidad en términos de eficacia. De otro lado, cuando el papel del comunicador es el de hacedor, el sujeto empírico es el protagonista que se exhibe permanentemente en un deseo de aparecer, de ser reconocido, pero su radio de acción no alcanza a repercutir en el campo de las decisiones y transformaciones de la organización.

La competencia estratégica

Para abordar el asunto de la competencia vale la pena preguntarse: ¿Qué es aquello que define la construcción del comunicador corporativo como estratega? Dicho en otros términos: ¿Cuál es la competencia del comunicador que define su ser y su hacer en el ámbito de las organizaciones? Esta pregunta traslada la discusión del hacer hacia aquello que hace posible el ser y el hacer.

El discurso como proceso y como horizonte de constitución de todo objeto desplaza el foco de interés hacia la construcción del agente social y su competencia. Es decir, se trata de pensar quién habla y desde dónde habla. Como ya se anunció en otro momento, la noción de sujeto que aquí interesa no es la del sujeto biológico y por lo tanto empírico. En su lugar, se ha venido apostando por su comprensión en término de posiciones discursivas adoptadas por los agentes sociales en el devenir de sus prácticas, que son finalmente, prácticas con sentido.

La pregunta por la constitución de los sujetos no puede marginarse de la pregunta por el lugar desde el cual se instaura dicha constitución, puesto que siempre se actúa en un espacio y finalmente es éste el que define las posiciones que adoptan los sujetos. De hecho, no se está caracterizando el discurso del comunicador a secas sino el del comunicador que interactúa en el espacio corporativo, lo que le confiere el apellido.

Ahora bien, aquello que identifica socialmente a un agente social, en este caso al comunicador corporativo, es precisamente su competencia para la acción. Pero, si se agrega que su competencia no es otra cosa que el juego de probabilidades de hacer dentro del sistema de relaciones, no queda más que admitir la propuesta de Costa y Mozejko⁸ cuando afirman que es el lugar el que determina la especificidad y el alcance relativo de la competencia. Esta afirmación cobra aún más fuerza cuando se piensa en el carácter contingente que atraviesa el quehacer del comunicador –asunto que ya fue objeto de explicaciones–.

Si bien el concepto de competencia ha sido objeto de múltiples interpretaciones, interesa aquella que propusiera Greimas⁹ –desde la semiótica narrativa– y que ha sido objeto de adecuaciones por parte de Costa y Mozejko. En este contexto, interesa tomar esos postulados. Según éstos, la competencia se define como un poder hacer, una capacidad que surge del control diferenciado de recursos que, por una parte interesan a diversos agentes sociales, y por otra, son escasos. En tal sentido, la competencia presentaría dos niveles: 1) Por acumulación y control diferencial de un recurso que es central en un sistema de relaciones, porque es el que interesa y mueve a determinada cantidad de individuos. 2) Por composición de las capacidades de acción acumuladas por un agente social en cada uno de los sistemas relacionados en los que participa y constituye su posición de clase.

Para efectos del presente trabajo, se admite la definición planteada por los autores citados en sus dos niveles, pero se incluye en el segundo la aclaración que la composición tiene que ver con los contenidos que configuran el saber hacer. De esta manera, se entiende por competencia un poder y un saber hacer.

Al aplicar el concepto de competencia en el dominio de la comunicación estratégica se tiene que tal capacidad surge, efectivamente, del control diferenciado de la comunicación como herramienta estratégica. Es decir, si bien la comunicación es un bien común, su utilización estratégica se convierte en un recurso deseable en el mundo de las organizaciones y otorga a quien lo posee la posibilidad de ejercer un control sobre ese recurso.

En cuanto a su composición se tiene, en primer lugar, que el agente corporativo acumula las capacidades de acción en términos de lo que podríamos denominar su curriculum vitae, es decir, las posiciones que el agente ha ocupado en su trayectoria profesional y que le confieren prestigio. En segundo lugar, su composición se relaciona con unos contenidos o conocimientos que en su conjunto configuran su saber hacer.

El saber hacer en el comunicador estratega se constituye a partir de sistemas de conocimientos. Uno de ellos es de naturaleza teórica y equiparable con la formación académica. El otro sistema contendría los conocimientos empíricos en tanto son adquiridos por la experiencia y la ubicación

⁸ COSTA, Ricardo L. Y MMOZEJKO, Danuta T. El discurso como práctica: lugares desde donde se escribe la historia. Argentina: Homo Sapiens. 2001.

⁹ GREIMAS, A, J. Semiótica estructural. Gredos: Madrid. Citado por: LOZANO, Jorge y otros. En: Análisis del discurso: hacia una semiótica de la interacción. Cátedra: Madrid. 1982.

en el ámbito de la organización. Dentro de los conocimientos de este último sistema están: conocimiento de la empresa, del sector o negocio, del entorno social, de las características de los públicos con los que se relaciona la organización. Además, de la relación entre los dos sistemas se desprende una serie de habilidades que se toman imprescindibles en su desempeño, entre ellas: habilidades comunicativas (leer, escribir, hablar y escuchar), investigativas (observación, análisis, síntesis, resolución de problemas, entre otras), personales (capacidad para trabajar en equipo, olfato, tacto, aprovechar las oportunidades, apertura al cambio, prospectiva), afectivas (capacidad para relacionarse y sensibilidad social).

Poder y saber hacer constituyen la competencia del agente social que hace posible su hacer. En el caso del comunicador corporativo dicha competencia es estratégica y el recurso que se acumula y controla es un manejo especial de la comunicación como herramienta de gestión.

En el contexto corporativo, el discurso del comunicador se configura desde la interpretación de un “cuerpo de saber” que deviene de la organización. Este saber está constituido por una variedad de contenidos, algunos de ellos explícitos –los que refieren el qué, el cómo y el para qué de la organización que se expresan, según categorías propuestas por el discurso administrativo, en la visión, la misión, los valores y las políticas de la organización–. Existen también los que son el producto resultante de la imbricación de horizontes culturales de los miembros que interactúan en el escenario corporativo.

Ahora bien, la interpretación de estos contenidos por parte del comunicador es objeto de intervenciones comunicativas en atención a los conocimientos que configuran su competencia comunicativa estratégica y que lo facultan para crear una forma eficaz de decir o presentar las cosas, según las características de los públicos a los cuales se orienta dicho saber.

En este sentido, el discurso del comunicador opera como recontextualizador de los “saberes” constitutivos de la organización. En este caso se trata de una posición del comunicador en la que se cruzan las funciones de pedagogo y de traductor. Desde un “saber hacer” y un “poder hacer” configura su competencia y ejerce un “hacer saber”. Por todo lo anterior, el saber decir del comunicador se instaura en un programa global persuasivo desde el cual éste intentará ganar “aliados” mediante una transferencia de información modalizada, fundamentalmente, por la estrategia de la seducción.

El saber hacer se traduce en el dominio de las reglas que rigen la producción, interpretación y aplicación de conocimientos del área de las comunicaciones en el contexto corporativo. Dichos conocimientos se expresan en un **saber decir** que, por un lado tiene el poder de convocar a la acción, y por otro, de alterar la competencia comunicativa de los sujetos de estado. Es decir, el comunicador además de **saber cómo y cuándo decir** deberá enseñar a otros a hacerlo, en la pretensión de homogeneizar la voz de la organización, o dicho en otros términos: que todos los actores hablen el mismo lenguaje.

Aspiración política y poder hegemónico

Aspiración política y poder hegemónico es un proyecto en construcción y por lo tanto los productos son incipientes. Sin embargo, se intuye que este trabajo abre horizontes para pensar la constitución política de los agentes sociales en el escenario corporativo.

Todo el desarrollo que precede a este apartado no es otra cosa que el fundamento para sustentar la tesis según la cual el comunicador corporativo busca posicionarse en la organización como sujeto político para lograr desde su competencia estratégica consolidar un poder hegemónico que se sustenta, fundamentalmente, en dos referentes políticos gestados en el mundo de las organizaciones: identidad e imagen corporativa. La tesis de la construcción semiótica de lo social sustentada por Laclau y Mofsee, y a la que ya se aludió en otro momento, convoca a pensar el carácter precario de las identidades. Ello supone, por un lado, abandonar la idea de que los sujetos son entidades fijas e inamovibles y por otro lado, su constitución como posiciones que se adoptan desde las prácticas articuladoras en las que se intenta fijar o dislocar el sentido. Ese carácter contingente de las prácticas articuladoras implica que se mantienen abiertas a nuevas significaciones y todo intento de fijación de los elementos de la relación son inacabados; por ello una formación discursiva no es una totalidad cerrada.

El carácter de apertura de toda configuración simbólica discursiva –relaciones, prácticas e instituciones– le confiere un lugar protagónico a la política. Ahora bien, la política sería, en términos de Laclau y Mofsee, aquel tipo de prácticas articuladoras que conformes a la dialéctica del concepto sutura (no cierre), hacen patente la falta, pero también los intentos siempre renovados por crear sentido, por llenar esa falta. Las prácticas políticas hegemónicas tendrían ese carácter suturante, intentando crear “órdenes” al resignificar los existentes y patentizando su apertura e inacabamiento. En este orden de ideas, los autores citados, al acudir a una lógica discursiva para explicar la política, apuestan a la posibilidad de pensar las modalidades de ejercicio del poder político en el mundo contemporáneo.

De otro lado, la constitución de toda objetividad política está atravesada por el antagonismo que opera como un exterior constitutivo que amenaza la fijación del sentido. De ahí que toda práctica articuladora se configura como un acto de poder en la medida en que intenta enfrentar o reprimir aquella fuerza que la amenaza. En este sentido, el acto de poder no se autoconstituye, sino que se constituye discursivamente desde prácticas articuladoras e institucionales que le sirven de telón de fondo. De esta manera, el antagonismo Como apertura, además de ser el motor de la política, implica que ésta, sólo se pueda pensar en términos de hegemonía.

Si bien el concepto de hegemonía ha sido abordado desde múltiples teorías políticas y sociales, y en tal sentido las cargas semánticas son variadas, la acepción que aquí se adopta es aquella que deviene de la lógica discursiva. En la perspectiva de Laclau y Mofsee¹⁰ el concepto de hegemonía alude a la apertura de posibilidades que emergen de las formas de estructuración relativas y

¹⁰ LACLAU, E y Ch. MOUFFE. Nuevas reflexiones sobre la revolución de nuestro tiempo. Primera Parte, en sus Nuevas reflexiones. Buenos Aires: Nueva Visión. 1990.

precarias de lo social que resultan de las intervenciones políticas como vía para reconstruir o crear nuevos efectos de estructura. Dicho en otros términos, las prácticas articuladoras hegemónicas descansan en la aspiración de suspender la indeterminación de las significaciones y fijarlas para que operen como mallas o filtros en la construcción de las identidades de los agentes sociales.

Asimismo, la fijación o el intento de fijación de las prácticas hegemónicas se hace a través de la construcción de significantes que operan como puntos nodales para un campo o dominio. Tales puntos se constituyen a partir de referentes en el interior de una formación discursiva y logran condensar diversidad de significados y, por lo tanto, congregan intereses y posiciones distintas, lo que produce un efecto de unificación de diversas posiciones de sujeto alrededor del mismo signifiante. De esta manera los puntos nodales poseen un carácter vinculante y en tal sentido pueden llegar a movilizar o encausar las energías de los agentes sociales.

Trasladar esta reflexión al campo del discurso corporativo exige una revisión mínima de la literatura existente en este campo, con el propósito de una delimitación conceptual que resulta necesaria. En este sentido vale la pena detenerse en el concepto mismo de **comunicación corporativa**, término que ha sido abanderado por Joan Costa y quien la entiende como la respuesta a una concepción sistémica de las empresas que implica, a su vez, una nueva lógica para administrarlas. La empresa entendida como un sistema hecho de órganos interdependientes se reúne en la idea de “corporación” en el sentido de totalidad sinérgica que es más que la suma de las partes, puesto que la alteración de cualquiera de ellas altera todo el sistema. Tal concepción de la empresa exige, a su vez, pensar y gestionar la comunicación en un sentido integral y es, justamente, esa la orientación de la comunicación corporativa.

La comunicación corporativa fue definida por Costa¹¹ como síntesis de la cultura, la identidad y la imagen corporativas. Sin embargo, en sus más recientes postulados¹² la presenta como un tejido que abarca el conjunto de acciones, relaciones, ámbitos y orientaciones. Los ámbitos son interno (colectivo humano que integra la organización), intermediario (proveedores, accionistas, líderes de opinión, etc.) y externo (clientes reales y potenciales, usuarios, opinión pública, etc.). Estos ámbitos se relacionan y sus límites son débiles, puesto que un actor puede ubicar se en dos e, incluso, en los tres espacios.

En la propuesta de Costa se aboga porque la empresa deje de considerar el capital, la producción, la organización y la administración como pilares de la acción empresarial y asuma como verdaderos pilares la identidad, la cultura, la acción, la comunicación y la imagen. De esta manera, en un eje vertical se articulan: Identidad (quién es) Cultura (cómo hace) e Imagen (qué es para mí). En el eje horizontal se articulan Acción (qué hace) Cultura (cómo hace) y Comunicación (cómo dice).

En este orden de ideas, y en lo que respecta a lo que refieren los actores como su quehacer, se tiene que estos en general reconocen como sus ámbitos o frentes de acción la comunicación interna y la externa, según el tipo de público al que se oriente, interno y externo, respectivamente.

¹¹ COSTA, Joan. Comunicación corporativa y revolución de los servicios. Ediciones Ciencias Sociales. 1995. pág. 8.

¹² COSTA, Joan. Acción y comunicación en la cultura de servicios. En: Comunicación empresarial: Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial. Barcelona: Gestión 2000. Pág. 77-81.

Asimismo, los actores señalan dos referentes que orientan su acción, la identidad y la imagen corporativa que -con ciertas precauciones se pueden hacer corresponder con la orientación del trabajo hacia los públicos internos y externos, respectivamente.

En cuanto al primer ámbito de acción, el comunicador diseña, ejecuta y evalúa estrategias que, no obstante la diversidad de propósitos a los que puede apuntar, se amarra a un macro-propósito que es generar unas prácticas o intervenir las existentes a fin de lograr la adhesión de los empleados a la empresa. En este caso, el significante **identidad**, en su relación con cultura, opera como punto nodal en tanto tiene el poder de condensar una gama de significados, así: sentido de pertenencia, compromiso, visión compartida, miembro activo, representante de la institución, hablar un mismo lenguaje, propósitos comunes, identificación, entre otros. No en vano el comunicador se autodenomina “guardián de la identidad” y es que, en definitiva, su hacer en el ámbito de la comunicación interna es lograr la “unificación de la voz de la organización”, o para decirlo en sus propios términos, la alineación.

De ahí que, las acciones del comunicador se inscriban en un programa global persuasivo en el que como sujeto competente (puede y sabe hacer) ejerce un hacer productivo que consiste en hacer creer verdad lo que dice. En este sentido puede apoyarse en el poder y provocar la acción del destinatario, ofreciendo de él una imagen negativa de su competencia; o bien, apoyarse en el saber y seducirlo en cuyo caso ofrece de él una imagen positiva. Esta última parece ser la modalidad más implementada por el comunicador.

Lo anterior permite apostar por una comprensión según la cual el hacer del comunicador se inscribe en una acción política hegemónica que se constituye desde la búsqueda de aliados para llevar a cabo sus propósitos, que en el ámbito de su desempeño son equivalentes a los propósitos de la organización. Lo que estaría por definirse sería la función de mediador y armonizador entre los intereses de la organización y sus públicos. En este punto, más que ofrecer una respuesta se puede anunciar una pregunta: ¿Posee el comunicador la libertad que le permita una imparcialidad en los procesos de mediación entre intereses divergentes? o en su defecto, ¿de aquello que se trata es de amortiguar -desde el cómo se dice o el cómo se presenta la inclinación por la defensa de los intereses de la organización, que dicho sea de paso sería lo consecuente con su rol? De todas formas lo que no puede negarse es que como trasfondo de la acción del comunicador se dibuja el fantasma de la rentabilidad a la que ineludiblemente él debe responder. De no ser así, ¿cómo se explica el interés creciente de los comunicadores por medir -desde los indicadores- su gestión?

En lo que respecta al referente de imagen corporativa, se trata en este caso de un trabajo que, si bien se orienta al público externo, está estrechamente vinculado con el referente de identidad, puesto que toda intervención sobre la identidad finalmente lo que se propone es lograr la equivalencia entre identidad e imagen deseada. Además, si bien la imagen es un asunto del perceptor, en tanto es éste quien la construye, tal construcción en lugar de ser un acto de libertad individual es conducida por acciones y prácticas deliberadas de los actores corporativos. Asimismo, habría que tener en cuenta aquello que planea Costa cuando explica los ámbitos de acción y advierte que los límites entre unos y otros son porosos, puesto que, un empleado si bien es considerado

público interno, también opera como público externo en la medida en que construye una imagen de la organización.

Lo anterior permite explicar, por un lado la conexión existente entre la unidad de comunicaciones y las áreas de mercadeo y publicidad, y por otro lado, la necesidad de aunar esfuerzos por lograr una coherencia en el discurso corporativo que, finalmente, revierta en la imagen o construcción que el público externo se hace de la organización.

Ahora bien, el quehacer del comunicador en el ámbito externo –obviamente en un trabajo conjunto con otras áreas– se orienta a ganar aliados y derrocar adversarios a fin de posicionar la organización. Así por ejemplo, en la posición del comunicador como portavoz de la organización todas las acciones orientadas a mantener en buenos términos la relación con los medios de comunicación se amarran a un proyecto estratégico para lograr desde un “saber decir” cómo incrementar las fortalezas de la organización y disminuir sus debilidades. Este saber decir se refleja en la actuación discursiva del comunicador en la que implementa estrategias orientadas a: 1) Obtener la cooperación de los distintos actores, 2) Evitar el conflicto o, en su defecto, contribuir a su resolución y reparación de los posibles daños, 3) Ganar legitimidad y credibilidad en los públicos.

En este sentido, el comunicador es un generador de imagen y es indudable que gran parte del peso que soporta está vinculado con el sostenimiento de ésta, o dicho en otros términos, con el posicionamiento de la organización en el contexto en el que se ubica. De esta manera, todo el trabajo de producción o coproducción de medios, la asesoría a las áreas financiera y publicitaria, la caracterización de públicos, el diseño y la ejecución de proyectos comunitarios, las relaciones públicas, entre otras, se orientan en definitiva a la generación de imagen. Lo anterior permite argüir que la imagen no es un asunto exclusivo del perceptor; la imagen se orienta y tal orientación es uno de los ejes nucleares del hacer del comunicador corporativo.

Ahora bien, el posicionamiento de la organización es también el posicionamiento del comunicador estratega; es un recurso que le permite demostrar a la organización que su función representa ganancias para ella. Dicho en términos de los propios comunicadores: *“para el comunicador se vuelve cada vez un reto mayor decir, yo valgo esto porque represento esto. Sustentar, usted gana en imagen tanto, hacer como una valoración cuantitativa, se trata de medirnos, enfrentarnos a medirnos y medir nuestras cosas”*. Por ello, la comunicación estratégica es una acción política y la inclinación del comunicador por constituirse como estratega responde a una aspiración política.

Finalmente, se puede afirmar que la posición de estrategia que adopta el comunicador no es otra cosa que el ejercicio de un poder hegemónico orientado a la subordinación de los públicos desde la seducción. Esto es así dado que la intervención que hace el comunicador de los flujos de información, las formas de transacción e interacción apuntan a la alineación de los sujetos, que no es más que la pretensión de una unificación de sentidos en el supuesto de una visión compartida.

Si bien, en el referente de identidad el comunicador ha de buscar sus aliados con el público interno, en el de imagen corporativa ha de hacerlo con el público externo. Sin embargo, en ambos casos se trata de las mismas operaciones discursivas articularias, desde las cuales pretenderá

crear un punto de engarce en el cual sea posible la constitución de las identidades de los actores sociales, pese a la diversidad de intereses y posiciones que adopten en el entramado de las prácticas corporativas.

BIBLIOGRAFÍA

- BENVENISTE Emily. Problemas de Lingüística General II. México: Siglo Veintiuno Editores. 1979. Pág. 69
- COSTA, Ricardo L. Y MOZEJKO, Danuta T. El discurso como práctica: lugares desde donde se escribe la historia. Argentina: HomoSapiens. 2001.
- COSTA, Joan. Comunicación corporativa y revolución de los servicios. Ediciones Ciencias Sociales. 1995.
- COSTA, Joan. Acción y comunicación en la cultura de servicios. En: Comunicación empresarial: Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial. Barcelona: Gestión 2000. Pág. 77-81
- GUTIÉRREZ CASTAÑEDA, Griselda. La Constitución del sujeto de la política. México: Fontamara. 1999
- GREIMAS. A, J Y COURTÉS. Semiótica. Diccionario razonado de la teoría del lenguaje. Madrid: Gredos. 1990.
- LACLAU, E y Ch. MOUFFE. Nuevas reflexiones sobre la revolución de nuestro tiempo Ira parte, en sus Nuevas reflexiones. Buenos Aires: Nueva Visión. 1990.
- COSTA, Joan. Hegemonía y estrategia socialista. Hacia una radicalización de la democracia. Madrid: Siglo XXI, 1987.
- LOZANO, Jorge y Otros. Análisis del Discurso: hacia una semiótica de la interacción textual. Madrid: Cátedra. 1982.
- VAN RIEL B. M Comunicación corporativa. Madrid: Prentice Hall. 1997.
- Entrevistas a los comunicadores de las doce organizaciones que constituyen la muestra.