



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional

Investigación enactiva: una opción frente a los reduccionismos  
del plan de comunicación estratégica en las organizaciones  
Sandra Massoni, Mariana Mascotti y Evelyn Gerson  
Actas de Periodismo y Comunicación, Vol. 2, N.º 1, diciembre 2016  
ISSN 2469-0910 | <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/actas>  
FPyCS | Universidad Nacional de La Plata  
La Plata | Buenos Aires | Argentina

## Investigación enactiva: una opción frente a los reduccionismos del plan de comunicación estratégica en las organizaciones

**Sandra Massoni**  
**Mariana Mascotti**  
**Evelyn Gerson**

---  
Universidad Nacional de Rosario  
Argentina

### Introducción y objetivos

En este artículo se presentan avances y resultados de la exploración de nuevas modalidades de planificación y gestión de la comunicación que se despliegan en el entorno de la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica y que se registran en el sistema de medición comunicacional creado en este proyecto de investigación. Tradicionalmente, la gestión de la comunicación en las organizaciones y sus respectivos planes de acción se centraron en aportar fórmulas a seguir para obtener una comunicación "exitosa". Basada en teorías del *management*, la comunicación sigue gestionándose desde lo comunicativo. Por ejemplo, Annie Bartoli parte de considerar a la "organización y comunicación como resultantes de la interacción de cuatro variables de funcionamiento: estrategia, estructuras, cultura y comportamientos" (Bartoli; 1992:159). En este planteo, la comunicación es un medio, la estrategia un vector de objetivos y la dirigencia el único espacio de poder y por tanto, posibilitador de transformaciones a través de la transmisión de la cultura organizacional. En tal sentido, podemos encontrar una similitud en la propuesta que realiza Joan Costa con la figura del Director de Comunicación como

estrategia corporativo y gestor de intangibles, que incorporara a su cuadro de mando la gestión estratégica de la reputación (2009, 2011)<sup>1</sup>.

Esta manera de asignar a la comunicación una función centralmente gerencial se corresponde con los lineamientos de la gestión del conocimiento en las teorías del *management*. El *knowledge management* es "(...) la función que planifica, coordina, y controla los flujos de conocimiento que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales. Por competencia esencial se entiende el resultado obtenido por la valoración de tres clases de competencias básicas: personales, tecnológicas y organizativas" (Bueno, 1999; en Gallego y Ongallo; 2004:12)

En este artículo, nos proponemos dar cuenta de las características diferenciales de la planificación fluida que surge de la aplicación de las metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicación<sup>2</sup> (Massoni; 2016) cuando se despliega el diseño de una estrategia comunicacional. La "investigación enactiva en comunicación: busca analizar la multidimensionalidad del fenómeno comunicacional para operar transformaciones en las configuraciones actuales de las modalidades de vinculación intersubjetiva. Su objetivo es propiciar el encuentro en la diversidad como un cambio social conversacional que enactúa" (Massoni, 2015). El proyecto se enfoca en aportar un sistema que rebase la situación habitual del medir comunicación en las organizaciones, ya que frecuentemente se reduce la comunicación a una dimensión instrumental y por lo tanto cuando se propone su seguimiento y evaluación suelen registrarse las siguientes situaciones:

- Relevamiento de productos aislados.
- Criterios no consensuados y por lo tanto ineficaces para dar cuenta de las actividades, procesos y productos de comunicación de manera integrada.
- Registros que no correlacionan procesos y productos.
- Evaluaciones institucionales que adjudican a la falta de comunicación la existencia de otros problemas.
- Interés en lograr una selección de indicadores para el seguimiento y monitoreo de procesos comunicacionales dinámicos pero carencia de espacios de exploración, rutinas y procedimientos que permitan operativizarlos.
- Convivencia desarticulada de modelos reduccionistas y complejos en el abordaje comunicacional.

---

<sup>1</sup>DirCom, estrategia de la complejidad (2009), El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía (2010) y El ADN del DirCom. Origen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación (2011).

<sup>2</sup> "La ciencia del encuentro en la diversidad: La comunicación estratégica se ofrece como una teoría que aborda el encuentro sociocultural, comprensiva, y aplicable de modo general. Con metodologías y técnicas propias examina con criterios de científicidad a la multiplicidad de lo comunicacional como autodispositivo colectivo y propicia procesos de cambio social conversacional" (Massoni, 2016: 23)

- Rutinas comunicacionales inconducentes en relación a los procesos que se buscan promover.

Como alternativa, este PID desarrolla una plataforma digital que permite valorar analíticamente estado, avances e impactos de los procesos comunicacionales considerando la multidimensionalidad y la fluidez del fenómeno.

## Metodología

El sistema de medición comunicacional que se aplica en este proyecto de investigación es una innovación metodológica que integra técnicas y herramientas de la Comunicación Estratégica (Massoni; 2003 y 2013) y ha sido descrito en trabajos anteriores<sup>3</sup>.

En este artículo en particular presentamos una sistematización crítica de los proyectos-caso bajo análisis para dar cuenta en ellos del medir como una operación de mapeo comunicacional propia de una investigación enactiva en comunicación (Ibíd) - que aporta pero se diferencia tanto de la gestión del conocimiento como de la gestión organizacional tradicional.<sup>4</sup>

Para los autores clásicos, una estrategia de comunicación es un plan a aplicar para cumplir un objetivo, desarrollado a partir de una visión técnico-científica que preexiste a su implementación. Se trata, en general, de un conjunto de decisiones y prioridades basadas en un diagnóstico, en cuya implementación se utilizan una serie de herramientas independientes de la situación que se aborda.

Desde la metaperspectiva que se aplica en los proyectos caso analizados en este trabajo, "Las estrategias de comunicación son dispositivos de conversación micro/macro social, algoritmos fluidos, mapas dinámicos de las reconfiguraciones que se van desplegando en los territorios a partir de las metodologías, las técnicas y las herramientas propias de la comunicación. Desplegamos entonces a la comunicación como algoritmo fluido de la diversidad (...) un conjunto ordenado y finito de operaciones como método y notación de distintas formas del cálculo en torno a lo comunicacional" (Massoni, 2016:37)

El PID investiga la dimensión comunicacional en las políticas públicas y en las organizaciones desde la metaperspectiva teórica y metodológica de la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario. Las estrategias de comunicación son

---

<sup>3</sup>Ver sección publicaciones en <http://indicadoresdecomunicacion.blogspot.com.ar/>

<sup>4</sup> Para profundizar sobre el tema de la gestión del conocimiento desde las perspectivas tradicionales y su diferencia con la metaperspectiva de la comunicación estratégica ver la tesis doctoral de Mariana Piola *Gestión de conocimiento y comunicación estratégica: su imbricación en el sistema científico tecnológico agropecuario argentino. Un modelo a partir de la deconstrucción/ construcción en una Estación Experimental Agropecuaria del INTA (UNR, 2010)*

dispositivos de conversación micro-macro social especializados en el análisis y la operación del encuentro en la diversidad. El diseño de estrategias de comunicación propone a la investigación en comunicación como definición de su posición metodológica. Las técnicas que se aplican en la matriz de datos de esta investigación son: Versión Técnica Comunicacional (VTC), Reconocimiento y caracterización de Matrices socioculturales (MS) y Análisis y prescripción mediante Marcas de racionalidad comunicacional (MRC).

## **Desarrollo**

El análisis de los proyectos caso bajo estudio en este PID nos ha permitido identificar y describir procesos típicos en la planificación y la gestión de la comunicación, los cuales se presentan en este texto con dos formas de sistematización: ejemplos reales y cuadro comparativo para establecer los elementos diferenciales del contrapunto entre la medición tradicional de lo comunicativo y la medición en Comunicación Estratégica que se ocupa de lo comunicacional.

### **Cuatro efectos indeseados de la planificación tradicional.**

#### **A- Desconexión procesos-productos: tiros al aire con el trabuco naranjero<sup>5</sup>**

Es común encontrar en las estrategias de comunicación de las organizaciones o proyectos, acciones, productos o espacios que sin ser impertinentes, no logran operar en la dirección del cambio que se busca promover. Desvinculados pueden resultar interesantes e incluso exitosos, pero en términos estratégicos no registran convergencias con otras acciones ni claridad respecto de sus aportes a la situación comunicacional que se pretende movilizar.

Así, por ejemplo, en el proyecto caso del Programa Nacional de lechería del INTA, una agencia de extensión rural de la provincia de Santa Fe instaló un espacio de comunicación con los asesores técnicos, de periodicidad mensual, llamado Desayuno técnico.

---

<sup>5</sup>El trabuco es un arma que se utiliza en Argentina, que a diferencia de otras armas de avancarga, no busca precisión sino una dispersión mayor de proyectiles. Se utiliza en especial para defender a los frutales de las bandadas de aves, ya que no tienen largo alcance, sino de pocos metros.

Desde las metodologías de la Comunicación Estratégica (Massoni 2013) se ofrece un instrumento que indica la direccionalidad de la transformación buscada en el territorio. Se trata de la técnica VTC (Versión Técnica Comunicacional), un mapa de la trayectoria comunicacional del proyecto, para visualizar las reconfiguraciones que se van produciendo en torno a la situación, permanentemente. En el marco de un equipo interdisciplinario, se despliega como problemática en múltiples dimensiones y niveles y se conecta con las Matrices Socioculturales involucradas<sup>6</sup>. En este caso, la localización del *desayuno* en el Árbol de soluciones de la Estrategia Comunicacional, por un lado lo potencia como espacio de comunicación integrado a la estrategia, al tiempo que, al salir de la lógica de la transferencia e ingresar en la de la interacción, estos profesionales ya no son convocados como destinatarios de la acción institucional sino como actores invitados a una conversación que además de resultarles interesante, está situada en la transformación territorial. El Desayuno técnico existía desde hacía tiempo, pero cuando este proyecto define en su VTC a la agriculturización como un componente a abordar en la región, la actividad se incluye en una trama conversacional en la que al acoplarse con otras acciones emprendidas sobre la misma problemática, empuja el cambio que se desea promover en el territorio. La cuestión de las “malezas resistentes” por ejemplo, ingresa a este espacio no como fórmula o tema de interés general, sino en el entorno de la investigación enactiva, entramada como derivación específica de la aplicación de paquetes tecnológicos promotores de la agriculturización en la zona de operación de la agencia de extensión rural.

## **B- Persecución del control como garantía de verdad en el resultado: la vida está en otra parte.**

Habitualmente se reconocen y acompañan, abonan, potencian, procesos que están sucediendo en el territorio, o se persiguen unos resultados que al desentenderse, aislarse, escindir de la trama, acaban aportando a menudo a un sinsentido que sólo en el ámbito de la organización logra funcionar como “la realidad” pero que, con sólo correr un poco, descubre que “la vida está en otra parte”.

Por ejemplo ante las catástrofes, en instituciones con responsabilidad técnica sobre sus consecuencias, este proceso se advierte con contundencia. Lo que se pierde,

---

<sup>6</sup> “Las Matrices Socioculturales son caracterizaciones de los actores vinculados con el problema que dan cuenta de maneras de actuar, gramáticas, maneras de percibir, enciclopedias –simbólicas y emocionales– de lo posible. La exploración metodológica que es propia de la Comunicación Estratégica busca afirmarse en los puntos de encuentro (lo vivo, lo habitado) y no en los puntos de vista (lo ya delimitado)” (Massoni; 2016:30)

sumidos en una lógica de cientificidad escindida, es justamente *lo emergente de la emergencia*. Los instrumentos técnicos de diagnóstico disponibles, que podrían formar parte de un análisis regional aportando información que ayude a precisar y evaluar una situación que excede cualquier mirada unidimensional por viva y compleja (ante una inundación, los relatos de quienes la padecen, los cultivos perdidos, los animales muertos, la producción disminuida gravemente, la cadena de pagos rota, el abandono de la actividad por el desánimo de las personas, los chicos sin poder ir a la escuela, el olor a podrido de los alimentos dañados) no resultan evidencia para una matriz científica que necesita perseguir un dato desvinculado (“concentrémonos en lo técnico, a nosotros no nos interesa lo político”) con el que se pierde nada menos que la posibilidad de ofrecer su aporte acotado, específico y conectado al de otros en la situación. Hablamos de un circuito de procedimientos en el cual, por ejemplo, los datos de baja de la producción aportados por la industria láctea local que recibe el 60% de la leche de la región no resultan suficientes para publicar porque corresponden a “una sola empresa”. Hay que “chequear la imagen satelital” porque no es “seguro” que esté inundado determinado sector, aún cuando cualquiera que haya pasado por allí, escuchado a un conocido o visto fotos en facebook, pueda confirmarlo. Una persecución del dato que en la búsqueda de una supuesta certeza técnica, paradójicamente detiene el accionar de la organización en el lugar menos productivo, alejándola de aquello a lo que supuestamente se debe, o lo que es peor aún, convirtiéndola en perpetuadora de la desgracia de quienes en ese momento, en el territorio cubierto por las aguas, sufren las derivaciones de la inclemencia climática. En la investigación en comunicación, el planeamiento co-diseñado que se despliega en la Estrategia Comunicacional, reconoce a los saberes de las diferentes Matrices Socioculturales como disponibles y relevantes en la situación, facilita el desarrollo de una acción en la que la propia institución o proyecto adquiere un rol relevante porque se vuelve capaz de integrar una red de operación territorial plural y valiosa en su propia diversidad.

### **C- Aplicación de planes escindidos: el mapa y el territorio**

Cuando pensamos en mapas dinámicos, asumimos un mundo en permanente reconfiguración y esta fluidez se incorpora a una acción que lo acompaña, reconociendo las oportunidades y aprovechándolas con metodologías, técnicas y herramientas específicamente comunicacionales.

En este mapa, la dimensión simbólica no se desentiende de la materialidad y no hay plan previo a aplicar ni conflicto que se resuelva de una vez y para siempre. Cuando asumimos esta perspectiva, podemos visualizar con cierta claridad la falacia que supone lo "pre-liminar", la "pre-vención" en cualquier situación que se esté abordando. Una linealidad que hace suponer que determinada cantidad de pasos secuenciales garantizarían un porvenir previsible. Una mirada unidimensional que asume, por ejemplo, que si la problemática es la drogadicción, los discursos y las acciones deben concentrarse en ese tema exclusivamente, desvalorizando entornos y conexiones. Una confianza en el discurso que imagina, además, que *si está dicho, está hecho*. "Hay que ser claros en el mensaje, no podemos dejar lugar a dudas sobre lo que está mal" agregando el componente moral que en su estética dicotómica se desentiende de la complejidad del mundo y con ella, de la posibilidad de aportar a la transformación que dice pretender.

En la investigación enactiva en comunicación, por el contrario, las problemáticas se configuran como territorios en una operación en la que los procesos de comunicación van evolucionando con la intención de movilizar el tejido en la dirección buscada por la Estrategia Comunicacional y su medición sirve para crear nuevas intervenciones. Porque la información que produce el sistema no es sobre la cantidad de acciones emprendidas solamente sino sobre la potencia de las conversaciones propiciadas. El sistema de medición comunicacional propuesto en este PID integra componentes metodológicos de Comunicación Estratégica y de software que en lugar de contar elementos sueltos, señalan cómo alimentar lo fluido en situación.

## **D - Demostración congelada: falta justificada**

Cuando asumimos la situacionalidad del conocimiento y el propósito no es comprobar sino navegar un cambio, no hay nada que demostrar. Sin embargo, se gastan cantidad de recursos en las organizaciones en producir un inventario de acciones que en el mejor de los casos deduce efectos cuestionables, que se congelan en la justificación sin permitir siquiera la emergencia de nuevas preguntas sobre lo que se está haciendo. La justificación sirve a unos fines burocráticos que requieren de la quietud y, otra vez, permanecen al margen de la vida.

Desde la Comunicación Estratégica no renunciamos a la medición pero asumimos que la potencia del medir radica en ser capaces de mostrar y operar las conexiones entre lo que se está haciendo y el cambio buscado en vinculación con las trayectorias de los actores en ese territorio. Ni solo ni linealmente, ni una vez que

ya pasó sino mientras tanto, en una problemática comunicacional situada, en el ambiente en el que conviven las Matrices Socioculturales relevantes. Matrices que están conversando, que podemos especificar, que van reconfigurando la situación al tiempo que la conversación ocurre. Una medición para acompañar, movilizar, alterar, fortalecer, interpelar. En el caso del proyecto forestal analizado por este PID, el registro ideológico de la conceptualización del bosque lo muestra en oposición a la producción: "Tenemos dos enemigos, el indio y el monte, decía mi abuela". Un reconocimiento que nos permite atender en la Estrategia Comunicacional a esta dimensión, e incorporarla urgentemente, porque no habrá dato ni ley ni espacio de interacción que funcione sin problematizar esta idea entre los participantes. No buscamos justificar lo hecho sino generar modalidades capaces de enactuar nuevas acciones y sentidos compartidos, conscientes de los alcances y limitaciones de cada una de ellas en el entorno de una Estrategia Comunicacional como dispositivo movilizador. La plataforma de medición de procesos comunicacionales en dimensiones múltiples es *online* porque su usabilidad no se encuentra al final sino desde el comienzo, al tiempo que vamos andando, mostrándonos el curso y el cauce que va dibujando el río de la comunicación en nuestro territorio.

## Contrapunto

A continuación incluimos los principales aspectos identificados en la comparación entre la planificación escindida de la comunicación y la planificación fluida en los territorios de los proyectos-caso analizados.

**Tabla 1. Contrapunto entre planificación tradicional y planificación enactiva en comunicación.**

	<b>Tradicional</b>	<b>enactiva</b>
1	Planeamiento centralizado	Planeamiento colaborativo.
2	Planificación técnica de expertos	Co-diseño junto a los actores
3	Identifica y ubica elementos	Reconoce y conecta trayectorias



4	Busca la homogeneidad	Recupera la heterogeneidad
5	Establece metas	Acompaña el cambio fluido
6	Aplica planes	Mapea el territorio
7	Se concentra en controlar	Se concentra en propiciar
8	Establece redes jerárquicas	Reconoce redes heterárquicas
9	Persigue resultados	Acompaña procesos situados
10	Busca el cambio preestablecido	Promueve el cambio conversacional
11	Evalúa al final del proceso	Evalúa durante el proceso
12	Demuestra logros	Muestra lo emergente
13	Procura el orden lineal	Propicia la autoorganización
14	Opera en una dimensión de la comunicación	Opera en la multidimensionalidad de la comunicación
15	Considera a la comunicación como un saber instrumental complementario.	Considera a la comunicación como una disciplina.
16	Comunicación efectiva	Comunicación enactiva

## Resultados y conclusiones

Diferenciar gestión de investigación enactiva en comunicación implica asumir lo vivo como condición de lo comunicacional.

Según los autores de la planificación organizacional tradicional (Bartoli; 1992; Costa; 2009, 2011) la gestión se vincula con dirigir, administrar, conseguir, resolver desde un punto de vista. Supone convalidar una mirada economicista interesada en la acumulación y focalizada en la cantidad como proceso cognitivo fundamental. Implica una consideración de la comunicación en dimensiones únicas. Aunque Bartoli rescata el componente de la multidimensionalidad lo realiza

considerando la estructura de las funciones y jerarquías de la organización con el fin de asegurar coherencia y estabilidad. El objetivo es “combatir” (lo que la autora considera como tendencia natural de todo sistema) la entropía.

En cambio, desde la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica se asume que lo vivo no se gestiona, no se administra sino que más bien se reconoce como tal y a partir de allí se acompaña su evolución. Lo vivo se alimenta, se abona, se integra, se cuida para hacerlo crecer. Si lo vivo crece, lo hace a partir de potenciar sus vinculaciones, de acoplarse, de movilizarse y aquí la pretensión se aleja del control y se despliega desde la diversidad emergente sin desconsiderar la corporalidad y la emocionalidad de las Matrices Socioculturales. La teorías y las metodologías de la Comunicación Estratégica constituyen un sistema de reconocimiento de la diversidad y a la vez un sistema de operación de la multidimensionalidad de lo comunicacional existente en el territorio que se aborda en la investigación enactiva.

En resumen:

- Los cuatro ejemplos seleccionados para dar cuenta de los efectos indeseados de la planificación tradicional en los proyectos-caso analizados han permitido identificar y resaltar el aporte innovador de distintas técnicas de Comunicación Estratégica marcando en particular sus diferencias con los sistemas de gestión del conocimiento y de gestión de la comunicación tradicional.
- El contrapunto que se presenta en la tabla 1 ha permitido distinguir 16 diferencias entre las modalidades tradicionales de planificación y gestión de proyectos y el sistema de Comunicación Estratégica para formular derivaciones específicas en torno al aporte de la comunicación al desarrollo de programas y proyectos.

A continuación se sintetizan vinculaciones innovadoras de la Comunicación Estratégica como modalidad de planificación y gestión, compleja y fluida:

**Tabla 2: Aportes de la Comunicación Estratégica para una planificación fluida.**

<b>Efecto indeseado de la planificación tradicional</b>	<b>Técnica/herramienta de Comunicación Estratégica</b>	<b>Solución/ Aporte innovador</b>
Desconexión procesos-productos	VTC (Versión Técnica	Reconoce los procesos comunicacionales

	Comunicacional)	dominantes en los distintos actores y en vinculación con los componentes del problema
Control como garantía de resultado	MS (Matrices socioculturales)	Reconoce los saberes de los actores y los integra en el codiseño de la estrategia comunicacional
Aplicación de planes escindidos	Cuadros de herramientas de Comunicación Estratégica	Visibilizan los acoplamientos dinámicos y evolutivos de los actores en ese territorio
Demostración de actividades realizadas	Plataforma Digital PID	Muestra los cambios en el proceso comunicacional mientras se despliega en el territorio

Operar lo comunicacional implica transitar un desplazamiento que va de la búsqueda del logro de un objetivo final preestablecido -el resultado- al cultivo de la capacidad de reconocer los índices del encuentro deseable y posible en la situación. Mapear es una especial consideración de cómo ir habitando comunicacionalmente el territorio, atendiendo cuidadosamente a los trayectos (lo que emerge del mapa). Una operación en la cual el sufrir es un indicador potente de lo escindido, aquello que deshabilita, mientras que por el contrario, la planificación fluida de la Comunicación Estratégica puebla<sup>7</sup>, hace crecer lo vivo.

## Bibliografía

Bartoli, A., (1992). "Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada". Paidós Ibérica: Barcelona.

Costa, J.; (2009). "DirCom, estrategia de la complejidad". Universitat de Valencia. Servei de publicacions: Valencia.

<sup>7</sup>Hemos propuesto esta categoría en conferencias y trabajos para dar cuenta del componente de lo vivo que es propio de la comunicación estratégica ambiental. Ver Massoni 2012 y 2015 Foro Latinoamericano de Desarrollo Sostenible.

Costa, J., (2010). "El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía". Costa Punto Com: Barcelona.

Costa, J. (2011). "El ADN del DirCom. Origen, necesidad, expansión y futuro de la Dirección de Comunicación". Costa Punto Com: Barcelona.

Gallego, D. y Ongallo, C., (2004). "Conocimiento y Gestión". Pearson-Prentice Hall. Madrid.

Massoni, S. (2016). "Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires". Ediciones Ciespal: Quito.

Massoni, S. (2015). "Metodologías, técnicas y herramientas de la investigación enactiva en comunicación: Análisis y prescripción mediante Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)", en publicación del XI Foro Iberoamericano sobre Estrategias de Comunicación, USA, Bogotá.

Massoni, S., (2013). "Metodologías de la Comunicación Estratégica: del inventario al encuentro sociocultural". BUAP UNR Homo Sapiens Ediciones: Rosario (Argentina).

Piola, M., (2010). "Gestión de conocimiento y comunicación estratégica: su imbricación en el sistema científico tecnológico agropecuario argentino. Un modelo a partir de la deconstrucción/ construcción en una Estación Experimental Agropecuaria del INTA". Tesis Doctoral. Universidad Nacional de Rosario.