

Opción, Año 31, No. 76 (2015): 117 - 140
ISSN 1012-1587

La construcción retórica de la crisis organizacional (1)

Adriana Ángel Botero

*Grupo de Investigaciones de la Comunicación
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Universidad de Manizales (Colombia)
aangel@umanizales.edu.co*

Julio César Valencia Martínez

*Grupo de Investigación de Administración y Gerencia del Talento Humano
Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas
Universidad de Manizales (Colombia)
jvalencia@umanizales.edu.co*

Resumen

En situaciones de crisis las organizaciones emplean retóricas a partir de las cuales intentan reparar su imagen hacia el exterior. Este artículo retoma presupuestos, categorías y metodologías propias de la retórica organizacional con el fin de analizar la manera como los miembros comunican los procesos de crisis que desde hace varios años ha afrontado una organización del Eje Cafetero Colombiano. El análisis cluster realizado a esta organización muestra seis pantallas terminológicas a partir de las cuales se configura la noción de crisis. Cada una de estas pantallas se soporta en terminologías, narrativas, programas de acción y recursos retóricos diferentes.

Palabras clave: Retórica Organizacional, Crisis, Comunicación Estratégica, Análisis de Clusters, Pantallas Terminológicas.

The Rhetorical Construction of Organizational Crisis

Abstract

During crises situations, organizations employ rhetoric based on which they attempt to repair their image toward the exterior. This article draws on ideas, categories and methodologies from the subfield of organizational rhetoric in order to analyze how members communicate about the crisis processes that have been faced for years by a Colombian Coffee Region organization. The cluster analysis made of this organization reveals how the rhetoric of crisis shows six different terminological screens based on which the notion of crisis is configured. Each of these screens has its own terminologies, narratives, programs of action and different rhetorical resources.

Key words: Organizational rhetoric, crisis, strategic communication, cluster analysis, terminological screens.

1. INTRODUCCIÓN

En tiempos de crisis las organizaciones ven afectada su imagen y como consecuencia crean retóricas a través de las cuales comunican internamente las características de dicha crisis y tratan de reparar su imagen hacia el exterior. Estas estrategias retóricas permiten a los miembros de una organización no solo sobrellevar la crisis internamente, sino también proyectar determinada imagen en el contexto exterior de la organización. A través de distintos mecanismos retóricos las organizaciones enuncian la crisis y pueden, por ejemplo, representar una tragedia como oportunidad, un interés público como interés privado, o un hecho de corrupción como un acto normal. Este proceso de construcción retórica se completa en la medida en que los usuarios de las organizaciones dan sentido, rechazan o aceptan esos discursos.

A pesar de que la retórica puede considerarse como un fenómeno constitutivo del lenguaje, ésta ha sido poco estudiada en Colombia y en América Latina en general. Dentro de la tradición de los estudios de la retórica, la retórica organizacional es aún más desconocida a pesar de contar con desarrollos importantes en Norte América y Europa. Sin embargo, como se discutirá más adelante, el campo de la retórica organizacio-

nal guarda cierta relación con el de la comunicación estratégica, éste último con importante desarrollos en Latinoamérica. En términos generales la retórica organizacional se ocupa de la comprensión de los trabajos discursivos y de persuasión que realizan los miembros de las organizaciones con el fin de co-construir y de reproducir identidades, significados e ideologías.

En este sentido, este artículo retoma presupuestos, categorías y metodologías propias del campo de la retórica organizacional con el fin de analizar la manera como los miembros de una organización del Eje Cafetero Colombiano perciben y comunican los procesos de crisis que desde hace varios años sufre su organización. Desde el punto de vista teórico este artículo explora un problema más o menos estudiado como es la crisis organizacional con base en un enfoque poco abordado en América Latina como es la retórica organizacional. En la medida en que se trata de un enfoque que resalta el papel del lenguaje en la construcción de significado a nivel organizacional, la retórica organizacional hace aportes importantes al campo de la comunicación organizacional en el cual siguen predominando los escritos prescriptivos y los enfoques informacionales de la comunicación (Autor, 2014a). Desde el punto de vista aplicado, este estudio sugiere pistas sobre la manera de abordar la crisis organizacional al momento de pensar en una intervención para superarla.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2. 1. Retórica

Es importante comenzar por aclarar que la retórica no se refiere como se entiende desde el sentido común: Es decir, como discurso rimbombante, vacío, mentiroso o especulativo. La retórica puede definirse como una teoría, como un método, y/o como una práctica (véase, por ejemplo, Gaonkar, 1997; Gross, 1994). Así mismo, puede adoptarse un enfoque constitutivo o no constitutivo de la retórica. Mientras que el segundo considera la retórica como un arte para ser utilizado bajo circunstancias específicas y con determinados tipos de discursos, el primero extiende el concepto de la retórica a todas las dimensiones de la vida y a todo tipo de discursos. Un enfoque no constitutivo de la retórica se puede encontrar en Aristóteles (2001) quien define la retórica como la facultad de observar los medios disponibles de persuasión que se utilizan en la comunicación asuntos dudosos o probables. Quintiliano (2001) y Cicerón

(2001) también consideran la retórica como un campo específico del lenguaje –diferente a la gramática, por ejemplo– que enseña a los hablantes temas como la oratoria y el ornamento.

Por otro lado, el enfoque constitutivo considera la retórica como un elemento fundamental del lenguaje, independientemente del tipo de discurso que está siendo creado o analizado (Scott, 1999). Como función del lenguaje, la retórica se manifiesta en los diferentes niveles: Se emplea con el propósito concreto de persuadir a través de un discurso específico, se utiliza en las interacciones cotidianas, y se incorpora también en los valores, categorías gramaticales, y suposiciones fundamentales de las culturas y los lenguajes (Brummet, 1991).

Así mismo, como función del lenguaje, la finalidad principal de la retórica es persuadir a los interlocutores sobre el valor de sus propias declaraciones o afirmaciones. No obstante, más que persuadir, la retórica busca la identificación, es decir, hacer que las expresiones sean consustanciales. Aunque es significativo el énfasis que la tradición occidental de la retórica ha dado a la noción de persuasión, siguiendo a Burke (1969) y a Charland (1987), es importante retomar el concepto de identificación como una forma de rechazar la idea de un agente pasivo que puede ser fácilmente persuadido. Como Burke (1969) explica, mientras que la noción de persuasión supone la existencia de un sujeto trascendental que puede ser persuadido, la noción de identificación señala un individuo con agencia que tiene la opción de identificarse con otra persona, en lugar de convertirse en un receptor pasivo. Sin embargo, al asumir el rechazo a la idea de sujeto pasivo y trascendente, no se pretende sugerir aquí que todos los individuos son interlocutores activos y críticos que puedan evitar ser persuadidos o identificarse con algún discurso. Visto en términos de identificación, la retórica no es un proceso fijo y predecible, sino que se refiere a las posibilidades que tienen los seres humanos de ser consustanciales a través del lenguaje. Con el fin de lograr la identificación y lo que Burke (1969) llama la cooperación humana, los hablantes emplean estrategias retóricas para identificarse con sus interlocutores.

2.2. Retórica organizacional y comunicación estratégica

En el mismo sentido expuesto en la sección anterior, también puede hablarse de un enfoque constitutivo y de otro enfoque no constitutivo de la retórica organizacional. Mientras que en el primero todo fenómeno comunicativo dentro de la organización tiene una dimensión retórica y

es, por tanto, retórico en algún sentido; con base en el segundo enfoque solo es pertinente hablar de retórica organizacional en aquellos casos en los cuales la organización afronta casos de contingencia, ambigüedad o incertidumbre (Cheney, Christensen, Conrad & Lair, 2004). En el contexto organizacional la retórica funciona como un instrumento para producir mensajes estratégicos y para mantener y reproducir la misión, visión e intereses de las organizaciones. Sin embargo, la retórica no solo cumple un papel instrumental, sino que también constituye y revela motivos, identidades, jerarquías y valores con implicaciones reales. De esta manera, como explica Singer (2008), la retórica organizacional no se restringe a los propósitos de los hablantes, sino que implica un trabajo cultural con implicaciones materiales reales.

La retórica organizacional se entiende entonces como el trabajo discursivo realizado por los agentes organizacionales con el fin de manejar el significado y construir mensajes que conllevan a la construcción y reproducción de ciertas identidades, significados e ideologías organizacionales. Vistas desde el punto de vista retórico las organizaciones pueden concebirse como “empresas persuasivas” (Cheney & McMillan, 1990) en la medida en que mantienen un sistema de comunicación, comunican un propósito común y aseguran las contribuciones de sus miembros. Esta condición es importante en la medida en que son las empresas y no los individuos a quienes se atribuye el rol persuasivo. Con el fin de evitar la reificación de las organizaciones, de personificarlas o antropomorfizarlas y de crear una distancia analítica entre la estructura de la organización, sus miembros y los investigadores que la estudian, Cheney y McMillan (1990) sugieren retomar la noción de “persona” (proveniente del latín *máscara*) para analizar la organización como una persona corporativa con identidad, discurso y cultura y no como un conjunto amorfo de individuos que produce discursos fragmentados. Como ellos mismos explican esta noción de persona se “refiere a la imagen de la organización que es simbólicamente construida pero que asume y proyecta una presencia social” (p. 100).

En América Latina también se ha estudiado la comunicación organizacional con base en la perspectiva del lenguaje y los símbolos (ver, por ejemplo, Manucci, 2004 y 2005; Vargas, 2013). De hecho, durante los últimos años, varios autores latinoamericanos han aportado discusiones importantes sobre la comunicación estratégica, campo que guarda similitudes con el de la retórica organizacional (Costa, 2007a y 2007b; Garrido, 2008; La-

barca, 2010; Manucci, 2004 y 2005; Pérez, 2007 y 2012). Específicamente, la estrategia se refiere a las acciones que deben llevar a cabo los miembros de la alta gerencia de una organización con el fin de acoplar su organización al entorno (Botero, 2007). La comunicación, por su parte, pasa a considerarse como uno de los elementos centrales para la toma de dichas decisiones y, por lo tanto, para la puesta en marcha de la estrategia. De esta manera, “la comunicación es estratégica siempre y cuando los objetivos de los programas de las áreas se derivan de los que guían la gestión de la organización” (Preciado & Guzmán, 2011: 52). Es fundamental también, para recuperar la confianza luego de episodios de crisis.

De todas maneras, es importante resaltar que no existe consenso en cuanto a la definición de la comunicación estratégica y menos en cuanto a la forma como opera en una organización. Así, mientras que algunos autores consideran que la comunicación estratégica es concebida y opera el nivel de la alta gerencia (Van Riel, 2003), otros consideran que la comunicación estratégica es un relato en que participan todos los miembros de una organización (Manucci, 2005). De igual forma, mientras que algunos consideran que toda comunicación es estratégica (Manucci, 2004), otros tajantemente advierten que la comunicación es estratégica cuando es resultado de un proceso de investigación, planeación y evaluación (Pérez, 2012; Preciado y Guzmán, 2011). En los últimos años ha cobrado fuerza la llamada Nueva Teoría Estratégica propuesta por el español Rafael Alberto Pérez con el propósito de evitar visiones fragmentadas, reduccionistas, deterministas y lineales en el entendimiento de la estrategia y de cambiar su enfoque de lo contingente a lo inmanente y de la ciencia del conflicto a la ciencia de la articulación (Matiello, 2009; Pérez, 2007 y 2012; Ugarte, 2009; Villegas, 2006).

A pesar de los esfuerzos por teorizar y comprender un concepto y fenómeno tan complejo como lo es la comunicación estratégica, la investigación en este campo es aún precaria. De hecho, autores como Pérez (2012) reconocen que la tarea actual consiste en definir y reconceptualizar las nociones propias de este campo. Los temas más estudiados han sido los que definen la comunicación estratégica como un área de la comunicación organizacional que se pregunta por las relaciones internas y externas de la organización, en función de alcanzar los objetivos (Álvarez & Lesta, 2011; Scheinsohn, 2009) y operacionalización de las políticas (Ramírez & Ramírez, 2010).

Hay diferencias y similitudes entre la comunicación estratégica y la retórica organizacional. Al hacer énfasis en el componente estratégico, se resaltan los aspectos retóricos, persuasivos y simbólicos de la comunicación. De hecho, definir la comunicación estratégica como aquella que se emplea cuando las opciones son inciertas o cuando se tiene ignorancia parcial (Preciado & Guzmán, 2011) guarda estrecha relación con la definición según la cual la retórica se emplea en contextos de improbabilidad, desconocimiento e ignorancia. Así mismo, el componente estratégico de la comunicación hace referencia al uso de técnicas de información que ayudan a conseguir los efectos deseados sobre determinados públicos.

Sin embargo, hay también diferencias considerables entre ambos enfoques. Mientras algunos autores afirman que no toda comunicación es estratégica –pues esto depende de la alineación entre objetivos y gestión organizacional–, con base en la perspectiva de la retórica organizacional, la comunicación es eminentemente estratégica en cuanto es retórica. Es decir, no hay proceso de comunicación a través del cual un hablante no quiera re-afirmar su identidad, mostrar como válida su posición, o, por lo menos, hacer entender su punto de vista. Más aún, a diferencia del enfoque de la comunicación estratégica, la perspectiva de la retórica organizacional no considera que la comunicación con fines estratégicos se maneje u opere solo en el nivel gerencial. Una comunicación que busque el bien de la organización, la alineación de misión y gestión y una buena reputación hacia el exterior está en manos de todos los miembros de una organización y, aunque puede planearse desde la gerencia, se resignifica constantemente en todos los ámbitos de la organización y fuera de ella.

2.3. Crisis

Debido a que el presente artículo analiza retóricas de crisis es importante –aunque brevemente por cuestiones de espacio– discutir la noción de crisis en la tradición de estudios de comunicación organizacional. Una situación de crisis se entiende como aquella en la que situaciones intempestivas y de múltiples orígenes ponen a prueba la legitimidad y reputación de las organizaciones porque suponen una situación riesgosa en la que se pierde el control. La crisis se desarrolla en varias etapas, que empiezan por la incubación de la crisis, su desarrollo, y termina con su afrontamiento y superación (Suara & García, 2010). El mayor riesgo que conlleva una situación de crisis es la pérdida de reputación, mediante

un daño en la imagen de la organización que potencialmente mina la confianza y la credibilidad hacia los clientes internos, externos, y hacia la opinión pública en general (Massey, 2001).

En el ámbito iberoamericano, el estudio de la crisis se basa, sobre todo, en estudios de caso que se centran en el afrontamiento organizacional que las empresas le dan a las situaciones desencadenadoras de crisis, sobre todo en dos perspectivas: el alistamiento para la crisis y el manejo de la misma. Esto implica el análisis de las estructuras, sistemas y protocolos de actuación con los que cuentan las empresas como recursos para afrontar las diversas situaciones de conflicto y a la recuperación de la reputación corporativa, como una forma de asumir la responsabilidad frente a la crisis (Giraldo, Botero, Molleda, & Bravo, 2011; Fried, 2011). En el ámbito norteamericano, de otro lado, los estudios se enfocan en el análisis de la apología *-apology*, esto es, de la respuesta organizacional a la crisis desde una perspectiva retórica (Jerome & Rowland, 2009).

3. METODOLOGÍA

Como se mencionó anteriormente la retórica es tanto práctica, como teoría y método. Como método la retórica busca estudiar “los medios a través de los cuales los componentes simbólicos de un discurso específico configuran o moldean creencias, actitudes y acciones” (Condit & Bates, 2009: 109). Aunque gran parte de los estudios retóricos se han enfocado en el criticismo de textos, discursos u otros soportes, otros investigadores—como es el caso de los autores de este artículo—se han concentrado en la dimensión epistemológica, es decir, en la retórica como método que permite explorar la manera como el lenguaje se usa para generar y reproducir conocimiento sobre el mundo o sobre aspectos particulares sobre él (Brummett, 1984).

Entre los distintos tipos de análisis retórico se empleó el análisis cluster o conglomerados el cual le permite al investigador explorar “qué temas se agrupan alrededor de otros” (Burke, 1959: 232), pues los hablantes emplean términos relacionados de manera que establecen patrones de uso en los cuales algunos temas se articulan o relacionan entre sí, mientras que otros temas o términos se emplean en contraposición. En *Attitudes toward history* (1959) y en *Permanence and change* (1954), el retórico Kenneth Burke sugiere algunas ideas preliminares sobre el análisis de clusters que son luego aplicadas y desarrolladas por académicos

de la comunicación que estudian la manera como los hablantes usan diferentes terminologías para comunicar sus percepciones del mundo. Por ejemplo, a través del análisis cluster otros académicos han estudiado el racismo norteamericano (Lynch, 2006), el lugar de las mujeres en la iglesia episcopal (Foss, 1984), o el discurso de Kennedy (Berthold, 1976). En términos generales estos estudios buscan comprender la manera como “el lenguaje y los símbolos configuran nuestra percepción de la realidad además de revelar los motivos que nos llevan a actuar de determinada manera” (Sellnow, 2010: 84).

De esta forma, el objetivo general de la metodología de análisis cluster es conocer la manera como ciertos términos reflejan los motivos de los individuos y, por tanto, sus actitudes hacia la acción. Como puede verse, el análisis cluster se sustenta en el análisis de terminologías, esto es, en los vocabularios que los individuos usan para comunicarse. Burke (1966) llama a estos vocabularios “pantallas terminológicas” y sobre ellas afirma:

Debemos usar pantallas terminológicas teniendo en cuenta que no podemos decir nada sin recurrir al uso de términos; cualesquiera sean los términos que usemos, estos necesariamente constituyen un tipo particular de pantalla; y ese tipo de pantalla necesariamente dirige nuestra atención a determinado campo en lugar de otro (Burke, 1966: 50).

Las pantallas terminológicas pueden definirse entonces como los sistemas de interpretación a partir de los cuales los individuos interpretan la realidad. Dichos sistemas de interpretación se materializan en terminologías o vocabularios a través de los cuales se percibe, comunica y re-construye esa realidad (Autor, 2014b).

Para la presente investigación se realizó un análisis cluster a distintos miembros de una organización del Eje Cafetero Colombiano con el fin de analizar la manera como estos agentes perciben y comunican la noción de crisis organizacional y, específicamente, con el propósito de explorar los recursos retóricos y los vocabularios sobre los cuales se sustenta dicha noción. Este análisis cluster se realizó a una organización del Eje Cafetero Colombiano que, a partir de este momento se llamará Texti (2), y que presenta desde hace siete años problemas en las áreas comercial, administrativa, legal y de comunicaciones. Para ello doce miembros de la organización Texti fueron entrevistados –cinco del nivel gerencial y siete del operativo–. A todos se aplicó el mismo cuestionario de entrevista semi-estructurada la cual duró, en promedio, 30 minutos.

Una vez transcritas las entrevistas (102 páginas) se completaron las tres fases características del método de análisis cluster (ver, Berthold, 1976; Burke, 1959; Lynch, 2006). En primer lugar, se estableció la “crisis” como término a priori que orientó la búsqueda de otros términos a partir de los cuales los hablantes definen la crisis. En segundo lugar se establecieron patrones de significado que permitieran inferir los significados subyacentes, narraciones e ideas que se atribuyen a la crisis organizacional. En tercer lugar se analizaron los motivos (Foss, 1989), es decir, los sistemas de interpretación o marcos de orientación que definen actitudes y acciones específicas hacia la crisis. A continuación se presentarán los resultados producto del análisis en estas distintas fases.

4. ANÁLISIS DE RESULTADOS

La lectura de los estados financieros de la empresa Texti permite afirmar que esta organización ha venido registrando pérdidas por varios años consecutivos. La consulta de los expedientes judiciales muestra que algunos funcionarios de la organización tienen pendientes procesos judiciales en su contra. El análisis del talento humano de la organización muestra también problemas de recursos humanos dentro de la empresa. Finalmente, la visita a sus instalaciones confirma el poco desarrollo e innovación por parte de la organización. Situaciones como estas hacen pensar en las dimensiones de la crisis que afronta Texti. Sin embargo, es importante resaltar que el objetivo del análisis retórico hecho a esta organización y su contexto no fue el de conocer y posteriormente develar el verdadero tipo y magnitud de la crisis que vive esta organización, sino la manera como sus miembros y usuarios construyen dicha noción de crisis a través del lenguaje y, específicamente, a través del uso de ciertos recursos retóricos y pantallas terminológicas. Dicho análisis, como se mostrará, dará también pistas sobre posibles maneras de proceder para manejar las problemáticas presentadas.

El análisis cluster realizado a partir de las entrevistas a los miembros de la organización muestra seis clusters distintos, cada uno de los cuales corresponde con una pantalla terminológica diferente. A su vez, cada una de estas pantallas terminológicas agrupa un conjunto de términos que define la crisis de una manera específica. Estas seis pantallas terminológicas son: Crisis gerencial, crisis de talento humano, crisis de mercado, crisis de infraestructura, crisis de corrupción y crisis de información. El siguiente esquema ilustra estas pantallas:



Figura 1. Principales clusters alrededor de la crisis

Fuente: Elaboración propia.

La primera pantalla terminológica, esto es, la crisis gerencial agrupa términos tales como administración, liderazgo, eficiencia, gerencia, funciones y plan de acción. El relato general presente en este cluster se relaciona con la falta de continuidad de los miembros de la gerencia, problemas de ineficiencia, e insatisfacción con el cumplimiento de funciones de los diferentes miembros de la organización. En este sentido, los miembros de la organización, independientemente de su nivel organizacional, afirman que la crisis de Texti se debe a la falta de liderazgo, la cual es resultado de los permanentes cambios de administración que interrumpen los procesos y obligan a reconfigurarlos constantemente. Una narrativa representativa de este cluster se presenta a continuación:

Ana (3): Yo lo he manifestado mucho, yo creo que el problema grave de la compañía es la no continuidad de la parte administrativa, porque, cada vez que hay un cambio de administración viene con una idea distinta y es afrontar uno, cada seis meses, cada año, cada dos años, una gerencia de ideas de administrar distinto, con unos planes distintos, pues eso no tiene, administrativamente, no tiene ningún futuro, pero particularmente a eso, como son administraciones tan cortas, tan pasajeras, hacen que no se tomen decisiones.

Dos recursos retóricos son empleados con bastante frecuencia en este primer cluster de términos: La generalización y el posicionamiento. Con base en la primera los hablantes presentan una situación como si fuera normal, repetida y extendida a una amplia población. En el caso de

este primer cluster, se presentan los cambios gerenciales como una situación que se ha vuelto habitual –“cada seis meses”, “cada dos años”–, con el fin de enmarcar la crisis como un problema de cambios gerenciales. El posicionamiento, por su parte, es un recurso retórico definido por Goffman (1979) según el cual los agentes se comunican desde una posición simbólica que les permite establecer una diferencia clara con respecto a otro grupo. Desde el punto de vista retórico, dicho posicionamiento tiene que ver con las modalizaciones, es decir, con el sujeto a partir del cual se habla y con la manera como se definen el “nosotros” y los “ellos” en la situación de crisis. El siguiente fragmento muestra de manera explícita este uso de modalizadores a través del cual los hablantes crean grupos simbólicos de pertenencia:

Jesús: “Mire: los trabajadores no podemos tener la culpa de la actual crisis, es que la nómina de la empresa es sólo el 6% de sus utilidades, a qué horas el 6% va a impactar sobre las ventas que se hagan acá? Acá los que impactan son los propietarios, los distribuidores, esos son la causa de todo. Nosotros no”.

Los agentes de la crisis –responsables y víctimas de la misma– se configuran de forma diferente a partir de los intereses de los agentes y de su posición en la organización. En el fragmento anterior, por ejemplo, el hablante crea la diferenciación entre dos grupos: el de los trabajadores y el de la gerencia y distribuidores para mostrar cómo los segundos son los generadores de su crisis y los primeros, sus víctimas.

Las concepciones de crisis como un problema de talento humano dan lugar a la segunda pantalla terminológica en la que son comunes términos como competencias, cualificación, incentivos, formación y función. En este cluster la crisis se relaciona con la insuficiencia o superación de las competencias que cada miembro de la organización debe tener para cumplir sus funciones. En muchos casos tiene que ver con la sobre-cualificación de los empleados cuyos títulos y altos niveles de formación no son aprovechados para el bien de la organización, pues se les asignan funciones que no tienen que ver con dicha formación. Esta perspectiva bien se resume en la siguiente narrativa que, además, suele construirse a partir de la generalización: “Acá no se viene a trabajar en lo que uno debería venir a trabajar”, “El gerente no sabe negociar”, “Las secretarías ni siquiera contestan el teléfono”, “Yo hice una maestría en innovación y mi cargo no tiene nada que ver con eso”.

La crisis en este cluster también tiene que ver con el exceso de incentivos y prebendas de las que gozan algunos empleados dada la naturaleza pública de la organización. La construcción retórica de este tipo de crisis es distinta según los intereses de los agentes implicados. De esta manera, para los empleados del nivel operativo, la crisis del talento humano se genera en cuanto los administrativos y empleados del nivel gerencial son contratados como consecuencia de movimientos e influencias políticas y, por lo tanto, sin las competencias necesarias para ocuparse de los asuntos para los que se les contrata. Desde el punto de vista de los gerentes, la crisis es resultado, como se mostró, de las excesivas prebendas de las que gozan los empleados y, particularmente, de los beneficios y seguridades que les brindan los tres sindicatos con que cuenta la organización. En la medida en que ambas narrativas atribuyen la crisis a un agente diferente, los hablantes recurren al uso de lo que Potter (1993, 2003, 2005) llama retóricas ofensivas y defensivas para mantener las visiones propias y socavar las ajenas. Un ejemplo de esta acusación se puede ver en la siguiente narrativa:

Héctor: “Uno no puede creerse el cuento que dicen ellos, que la crisis es por culpa de los trabajadores, que es culpa de los sindicatos. No, realmente lo que está pasando es que dónde se están quedando las verdaderas ganancias de la organización y por culpa de quién está pasando eso”

De acuerdo a la posición simbólica de la que se habla se socava la afirmación del otro a través del uso de una retórica defensiva que, en el caso del fragmento anterior, tiene que ver con defender las acciones de los trabajadores y sindicatos a partir del señalamiento implícito de culpabilidad de las acciones de la alta gerencia.

La tercera pantalla terminológica hace referencia a la crisis de mercado la cual agrupa términos como ventas, normatividad de ventas, competitividad, distribución e imagen y se basa en narrativas como la siguiente:

Mariela: “Tenemos un sistema de procesos y procedimientos internos que no se ajustan a la realidades del mercado, el mercado está exigiendo respuestas inmediatas de las organizaciones, nosotros no tenemos esa capacidad, no estamos vendiendo, ya hasta generamos pérdida”.

La alusión a las políticas neoliberales es un recurso retórico bastante usado en esta pantalla terminológica, pues los hablantes personifican

en el neoliberalismo el agente diabólico que ha llegado a destruir la organización; son los gerentes quienes han permitido la entrada de este monstruo y, por lo tanto, los cómplices en la crisis de Texti. De esta manera, la personificación se presenta como una estrategia que permite a los hablantes atribuir propiedades humanas a ideologías o valores que afectan la organización, en este caso al neoliberalismo.

La cuarta pantalla terminológica se refiere a la crisis de infraestructura, la cual agrupa términos como tecnología, modernización, operaciones y equipos. La principal narrativa de este cluster consiste en describir la crisis de Texti como un problema de modernización tecnológica:

Julián: “Mire la competencia, todas las empresas como nosotros sí se han modernizado, todas menos nosotros, o sea, en el país somos la única empresa que aún continúa con la misma planta, o sea, aquí no ha pasado nada. Es como si estuviéramos en una burbuja”.

En este cluster se acude con frecuencia al uso de la generalización y la maximización a través de la comparación, esto es, a un efecto discursivo a través del cual se exageran los hechos para aumentar su dimensión o alcance, en este caso, para presentar a Texti como la única organización colombiana que no se ha modernizado lo cual genera el efecto discursivo de presentarla como la más atrasada. Finalmente este cluster se sustenta en la ideología de la modernización y, con ello, en la idea de progreso como consecuencia de la implementación de tecnologías.

La crisis de corrupción constituye la quinta pantalla terminológica y agrupa términos como legalidad, irregularidad, investigación judicial y comportamientos antiéticos. Este cluster, sin embargo, no tiene una presencia tan significativa en la medida en que no son muchos los miembros de la organización que configuran la crisis en estos términos, lo cual es interesante teniendo en cuenta que los medios de comunicación configuran la crisis de Texti como una organización con graves problemas de corrupción. Los empleados de la organización, sin embargo, pocas veces hacen referencia a estos hechos, pues según, ellos:

Astrid: “Nunca he visto nada, no soy testigo, entonces no puedo decir que pase, que alguien robó, pidió, aprovechó”.

Como explica Potter (1996), la configuración de “testigo” constituye un recurso retórico importante porque se sustenta en la idea de la ob-

jetividad materializada en expresiones como el “yo vi”, “yo estaba allá”, “yo puedo dar fe”. Su uso genera un efecto discursivo de factualidad en el cual los hechos a los que se refiere el testigo no son producto de la fantasía o la imaginación, sino que existen en el mundo real. Los miembros de Texti aseguran que la crisis de su organización no se debe a hechos de corrupción, pues ellos no han estado involucrados ni han sido testigos de los mismos. Así mismo, este cluster recurre mucho a la construcción temporal, esto es, al momento o período en el cual se enmarca la crisis. Debido a la constante denuncia de hechos de corrupción atribuidos a Texti es más o menos evidente que la organización tiene problemas de corrupción. Sin embargo, como no han sido “testigos” directos de ella, los miembros de la organización la enmarcan en una temporalidad distinta de tal manera que queden exentos de cualquier acusación. Afirmaciones como “eso se dio antes de que yo llegara”, “la corrupción sucedió mucho antes” o “la crisis aún no ha empezado” permiten configurar la crisis como más o menos alejada temporalmente de los hablantes.

La sexta y última pantalla terminológica se refiere a la crisis de información y agrupa términos como participación, imparcialidad, divulgación, discreción y medios de comunicación. Las narrativas en este cluster aluden a problemas de acceso a sistemas de participación, parcialidad de la información, divulgación de la información hacia el exterior y procesos internos de divulgación de la información. En este sentido, uno de los entrevistados afirma:

Patricia: “Realmente el problema no es la falta de información. No. Lo que hay es mucha comunicación, antes me parece que se va como al otro extremo, entonces por ejemplo muchos empleados critican que en la cafetería hay seis pantallas de televisión, en las seis pantallas pasan reestructuración, dicen va a pasar esto, estos son los quince planes, o sea, comunicación sí hay, todos sabemos que algo va a pasar, pero a la hora de la verdad, no pasa nada”.

Este fragmento ilustra el extremismo como otro recurso común en la retórica organizacional a través del cual los hablantes maximizan o minimizan los fenómenos a los que se refieren con el fin de configurarlos con una dimensión y alcances determinados. De esta forma se presenta la crisis de comunicación producto del exceso de información divulgada de parte de la gerencia y de la oficina de prensa de la organización hacia el exterior.

Más allá de los ya citados recursos retóricos, este cluster problematiza el rol de la comunicación en el manejo de las crisis organizacional al configurar la comunicación como causa y protagonista de la crisis. Aquí el tema de la voz se hace evidente en el sentido que se construye un relato de crisis que circula al interior de la organización y otro que circula hacia el exterior. En la construcción de ambos relatos participan “voces autorizadas” que según su posición y poder tienen influencia para construir versiones formales de la crisis. Otros miembros de la organización, sin embargo, construyen relatos alternativos que menoscaban estas perspectivas. De esta manera, lo que el gerente comunica como una crisis de talento humano es menoscabado y reconstruido por otros miembros de la organización como crisis de otro tipo en un intercambio de retóricas ofensivas y defensivas.

Usando los términos de Potter (1996), puede verse cómo los hablantes también se vacunan contra atribuciones de intereses para evitar acusaciones relacionadas con esos intereses. Así, es frecuente escuchar miembros de la organización afirmar que el tipo de crisis que vive la organización no es el que muchos piensan, sino el que ellos describen —de manera desinteresada e imparcial. Sólo es posible mantener relatos paralelos sobre crisis si los hablantes recurren a un trabajo retórico para presentar sus propias visiones como posiciones sólidas y argumentadas y para socavar las de los demás al denunciarlas como interesadas o falsas.

Estas son las seis pantallas terminológicas reconstruidas a partir del análisis cluster realizado a diversos miembros de la organización Texti. Sobre cada una de estas pantallas se han presentado los términos que forman cada cluster, así como las narrativas que los soportan. Así mismo, se han descrito las principales estrategias retóricas que se usan en dichos clusters. Al respecto es importante aclarar que las estrategias retóricas presentadas no son exclusivas de los clusters en los que fueron presentados, sino que son características de todos. En otras palabras, recursos como generalización, extremismo, temporalidad, posicionamiento, retóricas ofensivas y defensivas y las comparaciones se presentan en cada cluster aunque en mayor frecuencia en los que fueron descritos.

Un importante recurso retórico común a todos los clusters y especialmente vinculado a la crisis es la anormalización. El comunicar la idea de crisis organizacional requiere un trabajo discursivo de anormalización a través del cual los miembros de la organización configuran los hechos que presentan como inesperados, problemáticos, posiblemente peligrosos, contingen-

tes y negativos. Dicha anormalización es fundamental para sustentar que su organización esté en crisis, situación contraria a organizaciones que superan cierta crisis lo que lleva a sus miembros a emplear retóricas de normalización para mostrar que esa crisis está superada.

Independientemente de la pantalla terminológica, la alusión al agente externo es otro de los mecanismos retóricos que los hablantes emplean para construir sus visiones sobre la crisis. Este agente externo se constituye como la persona o el recurso cuya posición externa a la organización es garantía de objetividad e imparcialidad para los miembros de la organización. Este agente se refiere a los consultores que llegan a la organización para estudiarla y a los informes contratados para dar cuenta de la “realidad” de la crisis.

Una vez descritos los clusters de términos que corresponden a cada pantalla terminológica así como las narrativas y recursos retóricos en que se sustentan estos clusters, es importante retomar la noción de programa de acción acuñada por Burke (1969) con el fin de explicar la incidencia que tienen las pantallas terminológicas no sólo en la forma como los individuos perciben el mundo, sino en las motivaciones que llevan a los individuos a actuar de determinada manera. En este sentido, vale la pena recordar el ejemplo de Burke (1954: 177): “Llamar a un hombre amigo o enemigo implica sugerir un programa de acción con respecto a él”. De forma similar, las seis pantallas terminológicas a través de las cuales los miembros de Texti perciben la crisis de su organización sugieren programas de acción diferentes, pues se centran en motivos y ámbitos de acción distintos. Por ejemplo, definir la crisis de Texti como una crisis de infraestructura sugiere un programa de acción distinto a definirla como una crisis de comunicación. En el primer caso se requieren acciones de mejoras a la planta física de la organización, mientras que el segundo supone una redefinición de las estrategias comunicativas. Finalmente, la ya descrita temporalidad de la crisis también sugiere programas de acción distintos según el momento en que los hablantes enmarquen la crisis: Plantear que la crisis ya se ha superado o que no ha sucedido propone programas de acción divergentes y focos de atención distintos. Como explica Burke (1945), existen múltiples pantallas terminológicas y cuando diferentes individuos se comunican, pueden estar motivados por vocabularios diferentes.

5. A MANERA DE CONCLUSIÓN

El objetivo principal de este estudio fue el de explorar la manera como se comunica y construye retóricamente la noción de crisis al interior de una organización específica. Un análisis cluster realizado a diversos miembros de la organización colombiana Texti muestra seis clusters principales, cada uno de los cuales funciona como una pantalla terminológica que articula narrativas, vocabularios y recursos retóricos particulares en la percepción de la crisis organizacional. De esta manera se percibe y comunica la crisis de Texti como una crisis gerencial, crisis de talento humano, crisis de mercado, crisis de infraestructura, crisis de corrupción y crisis de información. Aunque no son mutuamente excluyentes, distintos miembros de la organización privilegian algunas pantallas sobre otras, pues estas pantallas funcionan como los lentes a través de los cuales ellos perciben la crisis, lo cual pudo verse en el uso y privilegio de unas terminologías sobre otras.

Para que puedan competir pantallas terminológicas divergentes sobre crisis es necesario, como se ha mostrado para el caso de Texti, un trabajo retórico de parte de los miembros de la organización a partir del cual estos miembros presenten sus relatos como coherentes y creíbles y, finalmente, como la visión “verdadera” de crisis. Este trabajo retórico ilustra, por una parte, las funciones de la retórica previamente descritas que se manifiestan en el nivel de las interacciones cotidianas y, de otro lado, la consubstancialidad del lenguaje que permite a diversos sujetos identificarse, compartir y dar lugar a cada pantalla terminológica. Obviamente los resultados acá presentados no pueden generalizarse, pues como todo análisis retórico se enfoca en un texto, discurso, pieza discursiva u organización –como sucede en el presente artículo. Sin embargo, los hallazgos presentados pueden ser útiles para conocer los vocabularios, narrativas y recursos retóricos a través de los cuales se comunica la crisis y, sobre todo, para sugerir programas de acción alineados con la forma como se percibe dicha crisis.

A partir del análisis de los datos también es posible afirmar que la comunicación es retórica y, en ese sentido, estratégica. Sin embargo, esta premisa es diferente a la que defienden varios estudiosos de la comunicación estratégica según la cual la dimensión estratégica de la comunicación se planea con el fin de contribuir con la consecución de los objetivos organizacionales. La comunicación es una acción que llevan a cabo to-

dos los miembros de la organización y concebirla como una estrategia planeada por la alta gerencia la reduce a una acción manipulable y manipuladora. Por el contrario, en la medida en que todos los miembros de la organización comunican y construyen sus relatos a través del lenguaje es necesario extender la comprensión de la comunicación y plantearla en un nivel más polisémico y activo. En otras palabras, mientras que para la perspectiva de la comunicación estratégica ésta se puede controlar, proveer y manejar, la perspectiva retórica no tiene esta mirada funcional e informacional. La comunicación es la materia prima a partir de la cual se gesta el cambio organizacional y su alcance depende, sobre todo, de la capacidad de escuchar y conocer lo que todos los miembros de una organización comunican.

Desde el punto de vista aplicado es importante resaltar que la multiplicidad de pantallas terminológicas refleja una polisemia sobre la noción de crisis que resulta interesante desde el punto de vista de la intervención, pues no sólo muestra que co-existen múltiples significaciones, sino también que actuar sobre la crisis implica conocer, comprender y actuar sobre estas significaciones. En este sentido, hay que tener en cuenta que existen múltiples tipologías de la crisis: En ocasiones ésta se clasifica según su origen, según la naturaleza y duración de los acontecimientos que la generan, según el nivel de emergencia, según las posibilidades de intervención o según el tiempo de reacción de parte de los implicados (Cruz, 2004). Sin embargo, muchas de estas y otras clasificaciones establecen que las organizaciones afrontan uno o dos tipos de crisis, que estas surgen en momentos precisos y que pueden ser resueltas interviniendo aspectos concretos. No obstante, los datos analizados en este artículo no sólo muestran que pueden darse intersecciones de crisis, sino también que existen distintas pantallas terminológicas de crisis según los intereses, posiciones, experiencias e identidades de los miembros de la organización distintos.

Finalmente, esta polisemia de la crisis problematiza y alerta sobre el uso del concepto –ya discutido– de persona corporativa en cuanto supone una identidad y un discurso unificados que las organizaciones proyectan hacia el exterior. El análisis del caso de Texti mostró que esta organización no comparte una única pantalla terminológica ni proyecta una única imagen hacia su entorno, ni tampoco que sus miembros, al interior de la organización, comparten una visión o identidad conjunta. Es importante evitar la reificación y personificación en el estudio de las or-

ganizaciones tal como advierten Cheney y McMillan (1990). Sin embargo, asumir la organización en términos de persona no debe llevar a ocultar o silenciar la polisemia de relatos que se gesta al interior de la misma, como se ha mostrado, al menos, para el caso de Texti.

Notas

1. La investigación que da origen a este artículo fue financiada por la Universidad de Manizales y contó con el apoyo de Julián Burgos Suárez (co-investigador) y Daniela Arias y Joiver Giraldo (asistentes de investigación, estudiantes del Programa en Comunicación Social y Periodismo de la Universidad de Manizales).
2. Por políticas de protección de datos no es posible revelar el nombre de la organización ni tampoco detalles sobre su misión, razón social, mercado y funciones. Esta ausencia de información, sin embargo, no afectará la comprensión de los análisis ni el propósito general de este artículo. En la medida de lo posible se evitará revelar información que pueda dar pistas sobre la organización estudiada.
3. Se usan pseudónimos para proteger la identidad de los sujetos entrevistados.

Referencias documentales

- ÁLVAREZ, Alejandro, & LESTA, Laura. 2011. "Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización". **Palabra Clave**, Vol. N°14: 11-30, Bogotá (Colombia).
- ANGEL, Adriana. 2014a. "Los "campos" de la comunicación organizacional: Perspectivas Latinoamericanas y Norteamericanas". **Filo de Palabra**, Vol. N°15: 9-26, Manizales (Colombia).
- ANGEL, Adriana, & BATES, Benjamin. 2014b. "Terministic screens of corruption: A cluster analysis of Colombian radio conversations". **The journal of Kenneth Burke**, Vol. N° 10. Disponible en: http://kbjournal.org/angel_bates_terministic_screens_of_corruption Consultado el 05.09.2014.
- ANGEL, Adriana, & BABROW, Austin. 2013. "Social construction of health risk": Rhetorical elements in Colombian and U.S. news coverage of coca eradication. **Communication and Social Change**, Vol. N°1: 19-43. Barcelona (España).

- ARISTOTLE. 2001. "The Rhetoric". **The rhetorical tradition: Readings from classical times to the present.** (Eds). Patricia BIZZEL, & Bruce HERZBERG. Boston: (Bedford/St. Martin's).
- BERTHOLD, Carol. 1976. "Kenneth Burke's cluster-agon method: Its development and an application". *Central States Speech Journal*, Vol. N°27: 302-309, (United States).
- BOTERO, Luis. 2007. "¿Comunicación para lo estratégico o comunicación para lo humano?" *Hologramática*, Vol. 6, N°3: 3-26, Buenos Aires (Argentina).
- BRUMMETT, Barry. 1984. "Burke representative anecdote as a method in media criticism". *Critical Studies in Mass Communication*, Vol. N°1: 161-176, (United States).
- BRUMMETT, Barry. 1991. **Rhetorical dimensions of popular culture.** University of Alabama Press, Tuscaloosa (London).
- BURKE, Kenneth. 1959. **Attitudes toward history.** Hermes publications, Los Altos (CA).
- BURKE, Kenneth. 1969. **A rhetoric of motives.** University of California Press, Berkeley.
- CHARLAND, Maurice. 1987. "Constitutive rhetoric: The case of the 'People Québécois.'" *Quarterly Journal of Speech*, Vol. N°73:133-150 (United States).
- CHENEY, George, CHRISTENSEN, Lars, CONRAD, Charles, & LAIR, Dan. 2004. **Corporate rhetoric as organizational discourse** (Eds.) David GRANT, Cynthia HARDY, Clifford. OSWICK, & Linda PUTNAM. Sage publications, incorporated, London.
- CHENEY, George, & McMILLAN, Jill. 1990. "Organizational rhetoric the practice of criticism". *Journal of Applied Communication Research*, Vol. N°18: 93-113 (United States).
- CICERO. 2001. "De Oratore". **The rhetorical tradition: Readings from classical times to the present.** (Eds.) Patricia Bizzell, & Bruce Herzberg, Boston (Bedford/St. Martin's).
- CONDIT, Celeste, & BATES, Benjamin. 2009. **Rhetorical methods of applied communication scholarship.** *Handbook of applied communication research.* (Eds.) Kenneth CISNA, & Larry FREY, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah (NJ).
- COSTA, Joan. 2007a. "Red DirCom". *Signo y Pensamiento*, Vol. N°51: 188-189, Bogotá (Colombia).
- COSTA, Joan. 2007b. "El lado humano de la empresa". *Signo y Pensamiento*, Vol. N°51:11-12, Bogotá (Colombia).

- CRUZ, Judith. 2004. "La crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional". **Tesis doctoral**, Universidad Autónoma de Barcelona: Bellaterra. Disponible en: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/4120/jcs1de1.pdf?>
- FOSS, Sonja. 1989. **Rhetorical criticism: Exploration and practice**. Waveland Press Inc, Prospect Heights (Il).
- FRIED, Dora. 2011. "Afrontamiento generativo de crisis y conflictos en las organizaciones". **Persona**, Vol. N°14: 11-40, Lima (Perú).
- GAONKAR, Dilip. 1997. "The idea of rhetoric in the rhetoric of science". **Rhetorical hermeneutics: Invention and interpretation in the age of science**. (Eds.) Alan GROSS & Willian KEITH. State University of New York Press, Albany.
- GARRIDO, Francisco. 2008. **Comunicación de la estrategia: La efectividad está en la dirección**. Deusto, Barcelona (España).
- GIRALDO, Andres, BOTERO, Luis, MOLLEDA, Juan Carlos, & BRAVO, Vanessa. (2011). Crisis transnacional global en relaciones públicas: El caso Chiquita Brands. *Palabra Clave*, Vol. N°14, 31-52, Bogotá (Colombia).
- GOFFMAN, Erving. 1979. "Footing". **Semiotica**, Vol. N°25: 1-29, (United States).
- GROSS, Alan. 1994. "The roles of rhetoric in the public understanding of science". **Public Understanding of Science**, Vol. N°3: 3-23, (United Kingdom).
- JEROME, Angela, & ROWLAND, Robert. 2009. "The Rhetoric of Interorganizational Conflict: A subgenre of Organizational Apologia". **Western Journal of Communication**, Vol. N°73: 395-417 (United States).
- LABARCA, Nelson. 2010. "Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial". **Opción**, Vol. N°55: 47-68, Maracaibo (Venezuela).
- LYNCH, Jhon. 2006. "Race and radical renamings: Using cluster agon method to assess the radical potential of "European American" as a substitute for "White"". **K. B. Journal**, Vol. N°2. Disponible en: <http://www.kbjournal.org/lynch>. Consultado el 15.08.2014.
- MANUCCI, Marcelo. 2004. **Comunicación corporativa estratégica: de la persuasión a la construcción de realidades compartidas**. SAF Grupo, Bogotá (Colombia).
- MANUCCI, Marcelo. 2005. "Narraciones corporativas: Comunicación, estrategia y futuro en las organizaciones". **Razón y Palabra**, Vol. N° 43. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n43/index.html> Consultado el 02.09.2014.

- MASSEY, Joseph. 2001. "Managing organizational legitimacy: Communication strategies for organizations in crisis". **Journal of Business Communication**, Vol. N°38: 153-182 (United States). Consultado el 02.09.2014.
- MATIELLO, Antonio. 2009. "El Nuevo "estratega"". **FISEC-Estrategias**, Vol. 12 N°3. Disponible en: <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>. Consultado el 20.06.2014.
- PÉREZ, Rafael. 2007. "Las 7 señas de identidad de la nueva teoría estratégica". **FISEC-Estrategias**, Vol.7 N°6. Disponible en: <http://www.fisec-estrategias.com.ar> Consultado el 15.06.2014.
- PÉREZ, Rafael. 2012. "El estado del arte en la comunicación estratégica". **Mediaciones Sociales**, Vol. N°10, 121-196, Madrid (España).
- POTTER, Jonathan. 1996. **Representing reality: Discourse, rhetoric and social construction**. Sage publications, incorporated, London.
- POTTER, Jonathan. 2003. "Discursive psychology: Between method and paradigm". **Discourse and Society**, Vol. N°14: 783-794 (United Kingdom).
- POTTER, Jonathan. 2005. "Making psychology relevant". **Discourse and Society**, 16: 739-747 (United Kingdom).
- PRECIADO, Angela,& GUZMÁN, Haydee. 2011. "Usos y prácticas de comunicación estratégica en organizaciones públicas y políticas". **Folios**, 25, 49-73, Medellín (Colombia).
- QUINTILIAN. 2001. "Institutes of oratory". **The rhetorical tradition: Readings from classical times to the present**. (Eds.) Patricia Bizzell, & Bruce Herzberg, Boston (Bedford/St. Martin's).
- RAMÍREZ, Laura & RAMIREZ, Fanny. 2010. "Operacionalización de políticas comunicacionales en estrategias hacia estudiantes universitarios". **Opción**, Vol. N°63: 148-160, Maracaibo (Venezuela).
- SELLNOW, Deanna. 2010. **The rhetorical power of popular culture: Considering mediated texts**. Sage publications, incorporated, Thousand Oaks (CA).
- SCOTT, Robert. 1999. "On viewing rhetoric as epistemic". **Contemporary rhetorical theory**. (Eds.) Jhon LUCAITES, Michele. CONDIT, & Sally CAUDIL, Guilford Press, New York (USA).
- SINGER, Ross. 2008. "Politics of the principle of the Oxymoron: The USDA's organizational rhetoric on the reconstruction of Afghanistan and Iraq". Paper presented at the annual meeting of the NCA 94th Annual Convention, TBA, San Diego (CA), Nov 20, 2008.
- SUARA, Pilar,& GARCIA, Francisco. 2010. "La comunicación de crisis como elemento clave de la comunicación empresarial". **Revista Ícono**, Vol. N°2: 42-56, Madrid (España).

- UGARTE, Aitor. 2009. "El nuevo estratega habita la frontera: Rasgos comunicativos y psico-sociales del nuevo profesional de la estrategia". **FISEC-Estrategias**, Vol. 12 N°2 Disponible en: <http://www.fisec-estrategias.com.ar/> Consultado el 15.03.22014. Consultado el 15.06.2014.
- VAN RIEL, Cees. 2003. "Nuevas formas de la comunicación organizacional. **Razón y Palabra**, Vol. N°34. Disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/anterior.html> Consultado el 24.10.2014. Consultado el 28.07.2014.
- VARGAS, Diana. 2013. "Las narrativas: Evidencia cultural en la organización". **Razón y Palabra**, Vol. N°81. Disponible en: http://www.razonypalabra.org.mx/N/N81/V81/06_Vargas_V81.pdf. Consultado el 15.06.2014.
- VILLEGAS, Dino. 2006. Estrategar para un mercado dialogante. **FISEC-Estrategias**, Vol. 4, N°2. Disponible en <http://www.fisec-estrategias.com.ar/>. Consultado el 15.06.2014.