

658.45

A179c Marroquín Velásquez, Lissette.

Comunicación en contextos sociorganizativos : aportes teórico-metodológicos / editado por Lissette Marroquín Velásquez ; autores, Lissette Marroquín Velásquez, Diana Acosta Salazar, Alejandro Álvarez-Nobell, Lisbeth Araya Jiménez, Rebeca Iliana Arévalo-Martínez, Andréia Silveira Athaydes, Rudimar Baldissera, Rogelio Del Prado Flores, María Aparecida Ferrari, Harold Hütt Herrera, Claudia Labarca, Sandra Massoni, Juan Carlos Molleda, Mariana Piola, Magno Vieira da Silva. – San José, Costa Rica : CICOM, 2022.

1 recurso en línea (ix, 178 páginas) : ilustraciones (algunas a color), archivo de texto, PDF, 1850 KB.

ISBN 978-9968-08-004-0

1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL. 2. RELACIONES PÚBLICAS. 3. CULTURA CORPORATIVA. 4. RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS NEGOCIOS. I. Título. II. Acosta Salazar, Diana Gabriela. III. Álvarez-Nobell, Alejandro, autor. IV. Araya Jiménez, Lisbeth, autora. V. Arévalo-Martínez, Rebeca Iliana, autora. VI. Athaydes, Andréia Silveira, autora. VII. Baldissera, Rudimar, autor. VIII. Del Prado Flores, Rogelio, autor. IX. Ferrari, María Aparecida, autora. X. Hütt Herrera, Harold, autor. XI. Labarca, Claudia, autora. XII. Massoni, Sandra, autora. XIII. Molleda, Juan Carlos, autor. XIV. Piola, Mariana, autora. XV. Silva, Magno Vieira da, autor. XVI. Marroquín Velásquez, Lissette, editora.

CIP/3902

CC.SIBDI.UCR

Comité Académico:

Dr. Arturo Arriagada Ilabaca, Universidad Adolfo Ibáñez (Chile)
Dra. Andréia Athaydes, Universidade Luterana do Brasil (Brasil)
Dra. Flavia Delmas, Universidad Nacional de la Plata (Argentina)
Dr. Alejandro García Macías, Universidad Autónoma de Aguascalientes (México)
Dr. Edgar Gómez Cruz, University of New South Wales Sidney (Australia)
Dra. Claudia Labarca Encina, Pontificia Universidad Católica de Chile (Chile)
Dra. Silvia Olmedo Salar, Universidad de Málaga (España)
Dra. Consuelo Vásquez, Université du Québec à Montréal (Canadá)
Dra. Aimée Vega Montiel, Universidad Nacional Autónoma de México (México)

Comité Científico

M.Sc. Diana Acosta Salazar
Dra. Eyleen Alfaro Porras
M.Sc. José Luis Arce Sanabria
Dra. Carolina Carazo Barrantes
Dra. Lissette Marroquín Velásquez
Dra. Yanet Martínez Toledo
Dra. Luisa Ochoa Chaves
Dr. Ignacio Siles González
Dra. Larissa Tristán Jiménez
M.Sc. Carolina Urcuyo Lara
M.Sc. Jorge Zeledón Pérez

Coordinación editorial

Centro de Investigación en Comunicación (CICOM)

Revisión filológica

Natalia Salgado, La Voz Activa

Diseño, diagramación e ilustración de portada:

Santiago Murillo Murillo

Publicado en formato electrónico por primera vez 2022

CICOM

San José, Costa Rica

© 2022 CICOM

Licencia Creative Commons 4.0

índice

<i>Lista de Figuras</i>	VI
<i>Lista de Tablas</i>	VII
<i>Agradecimientos</i>	VIII
<i>Prólogo Margarida Krohling Kunsch</i>	IX

<i>Introducción</i>	
<i>Lisette Marroquín Velásquez</i>	1

Capítulos

1. El discurso organizacional y su poder para instituir concepciones del mundo en la sociedad <i>Rudimar Baldissera y Magno Vieira da Silva</i>	5
2. Entendiendo los ODS en Costa Rica: Entre la traducción y la ventriloquía <i>Lisette Marroquín Velásquez</i>	17
3. Reflexiones acerca de aspectos simbólicos y culturales de la comunicación organizacional en organizaciones latinoamericanas <i>María Aparecida Ferrari</i>	32
4. Confianza y cooperación en el crisol de la gestión organizacional contemporánea <i>Lisbeth Araya Jiménez y Claudia Labarca</i>	46
5. Software IEC. Una herramienta de la ciencia colaborativa en la investigación comunicacional <i>Sandra Massoni y Mariana Piola</i>	64
6. Propuestas metodológicas para evaluar la comunicación organizacional digital <i>Rebeca Iliana Arévalo-Martínez y Rogelio Del Prado Flores</i>	87
7. Situación de las metodologías de evaluación en comunicación en Costa Rica <i>Diana Acosta Salazar</i>	101
8. Desarrollo comunitario y responsabilidad social: Experiencias prácticas de cinco empresas costarricenses <i>Harold Hütt Herrera</i>	118
9. Propuesta teórico-metodológica para el estudio de la felicidad instrumental <i>Lisbeth Araya Jiménez</i>	145
10. Latin American Communication Monitor: Estrategia metodológica para un macroestudio de alto impacto académico y profesional en el continente <i>Andréia Athaydes, Alejandro Álvarez Nobell y Juan Carlos Molleda</i>	161
<i>Información sobre las personas autoras</i>	174

Figuras

4.1. Nivel educativo de las personas trabajadoras de las cooperativas cafetaleras costarricenses (2021)	52
4.2. Fuente de confianza preferida frente a una demanda del trabajo, según las personas trabajadoras de las cooperativas cafetaleras costarricenses	55
5.1. Mapa de navegación del Software IEC (versión 03/2022)	66
5.2. Pantalla 2 del Software IEC. Elección de la dimensión a cargar	67
5.3. Formulario de carga para la dimensión informativa	68
5.4. Pantalla de acceso a la selección de informe que se pretende graficar	68
5.5. Primera salida visual de la entonces Plataforma online del PID UNR Comunicación Estratégica. Indicadores de comunicación en dimensiones múltiples	71
5.6. Informe de prevalencia de los componentes de la versión técnica comunicacional por unidad de la organización	72
5.7. Informe de procesos de comunicación promovidos	72
5.8. Fragmento de pantalla de acceso a los informes autogenerados de visualización	74
5.9. Captura de pantalla ejemplo de los nuevos informes de visualización para dimensión ideológica (para conceptualizaciones)	77
5.10 Captura de pantalla ejemplo de los nuevos informes de visualización para dimensión ideológica (para estructuras míticas y estereotipos)	78
7.1. Sistemas de evaluación que se le ofrecen al cliente en un proyecto nuevo, en porcentajes	110
7.2. Tipo de revisión realizada para confirmar comunicación efectiva y logro deseado, en porcentajes	111
7.3. Herramientas que utilizan con más frecuencia para monitoreo y evaluación, en porcentajes	112
7.4. Tipo de controles y seguimiento que aplican las unidades a las actividades	112
7.5. Tipo de evaluación que realizan las unidades para sus reportes, informes o solicitudes de presupuesto*	113
8.1. Proceso de planificación de estrategias de Responsabilidad Social	129
8.2. Principales áreas de trabajo con la comunidad, por parte de las organizaciones de la muestra (según frecuencia de menciones)	131
8.3. Carencias medulares derivadas del IPS	132
8.4. Carencias medulares derivadas del IPM	132
8.5. Acciones prioritarias ejecutadas por las organizaciones de la muestra en sus estrategias de RS	133
8.6. ODS sobre los cuales trabajan las organizaciones contempladas en la muestra de la investigación	134
10.1. Síntesis del modelo Comparativo Excellence Framework-CEF	165
10.2. Esquema metodológico LCM (2020-2021)	168

Tablas

4.1. Edad de las personas trabajadoras de las cooperativas cafetaleras costarricenses, según grupo etario (2021)	51
4.2. Tiempo de servicio de las personas trabajadoras de las cooperativas cafetaleras costarricenses (2021)	52
5.1. Tipos de perfil de quienes usan el Software IEC y funcionalidades	65
5.2. Casos bajo estudio en los que funcionó la plataforma online en el segundo proyecto	74
5.3. Casos bajo estudio en los que funcionó la plataforma online en el tercer proyecto	75
5.4. Paleta de colores para los informes autogenerados para las dimensiones informativa, interaccional e ideológica	76
5.5. Tipología de indicadores para la dimensión informativa	79
5.6. Tipología de indicadores para la dimensión interaccional	80
5.7. Tipología de indicadores para la dimensión ideológica	80
5.8. Nuevos indicadores en la dimensión informativa e interaccional	81
5.9. Etapas de construcción del Software IEC	82
5.10. Proyectos caso que trabajaron en el maquetado del software	83
6.1. Categorías de análisis para redes sociales digitales organizacionales	91
6.2. Categorías de análisis de imagen y reputación en la comunicación organizacional digital	93
6.3. Categorías de análisis del liderazgo en la comunicación organizacional digital	95
6.4. Categorías de análisis de confianza y credibilidad en la comunicación gubernamental sobre la COVID-19	96
8.1. Variables comunes entre los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el Índice de Pobreza Multidimensional	124
8.2. Dimensiones del IPM concordantes con los ODS	125
8.3. Cantones (18) y distritos (25) de las comunidades vinculadas a los proyectos de Responsabilidad Social desarrollados por las organizaciones de la muestra	126
8.4. Indicadores de IPS e IPM para cada uno de los cantones beneficiarios de las prácticas de Responsabilidad Social desarrolladas por las organizaciones de la muestra	128
9.1. Operacionalización de la felicidad instrumental	154
10.1. Porcentaje de excelencia de los Departamentos de Comunicación en América Latina	165
10.2. Organización de las secciones del cuestionario LCM	166
10.3. Temas principales del LCM (2014-2022)	167
10.4. Perfil de muestra LCM (2014-2021)	169
10.5. Número y países con mayor muestra LCM (2014-2022)	170
10.6. Países involucrados y muestra final de LCM (2014-2021)	171
10.7. Indicadores de impacto de LCM (2020-2021)	171

ENTENDIENDO LOS ODS EN COSTA RICA: ENTRE LA TRADUCCIÓN Y LA VENTRILOQUÍA

Lisette Marroquín Velásquez

Introducción

En este capítulo, abordo los principales postulados de la constitución comunicativa de la organización (en adelante CCO), desde los aportes de la escuela de Montreal, para mostrar las ventajas que presenta el entender las dinámicas organizacionales desde un punto de vista comunicacional que privilegia el discurso. Para ello, tomo ejemplos extraídos de una investigación realizada en torno al tema de la colaboración interorganizacional en la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Costa Rica.

La constitución comunicativa de las organizaciones es una perspectiva teórica que se desarrolla a finales de los años 90 en algunos países del norte global (Canadá, Estados Unidos y Alemania) y que empieza a ser reconocida más allá de los sitios en donde surge a partir del 2000. Esta perspectiva es bastante heterogénea en cuanto a sus bases teóricas (Brummans et al., 2014; Schoeneborn et al., 2014), pero de acuerdo con Cooren y Robichaud (2011) engloba toda reflexión en torno a la idea que la comunicación es constitutiva del modo de ser y actuar de todo colectivo. Se podría decir que estos diversos planteamientos giran en torno a la pregunta: ¿cómo emerge la organización en la comunicación? Pregunta que ubica a la comunicación en un primer plano para la comprensión del fenómeno de organización. El aporte y la centralidad de estas ideas ha sido ampliamente reconocido en el campo de la comunicación organizacional (Putnam y Nicotera, 2009; Putnam y Mumby, 2014; Basque et al., 2022) y también en los campos afines de la administración y los estudios organizacionales (Blaschke y Schoeneborn, 2016; Schoeneborn et al., 2019).

A la fecha, se reconocen tres grandes orientaciones dentro de la perspectiva CCO. Destacan James Taylor y Elizabeth Van Every de la Universidad de Montreal (Quebec, Canadá) con los primeros aportes durante la segunda mitad de los años 90 (Taylor et al., 1996; Taylor, 1997; Taylor, 1999), los cuales se plasman en el libro *La Organización Emergente: La comunicación como su sitio y superficie* (2000). Paralelamente, en los Estados Unidos Robert McPhee y Pamela Zaugg desarrollan el modelo de los cuatro flujos, que se sustenta en la teoría de la estructuración de Anthony Giddens. Y, finalmente, en Alemania se desarrolla una propuesta fundamentada en la teoría de los sistemas sociales del sociólogo Niklas Luhmann (ver trabajos de Dennis Schoeneborn).

Esta perspectiva ha recibido poca atención en la región (para excepciones ver Rebeil Corella, 2018, Vásquez et al., 2021 y el número 83 de la revista *Diálogos de la Comunicación* publicado en el 2012 coordinado por Vásquez y Rico de Sotelo). Esta observación es compatible con lo que han señalado varios estudios bibliométricos acerca de la producción académica en comunicación organizacional en América Latina (Angel, 2013; Angel et al., 2017; Guillén Ojeda y Espinosa Velázquez, 2014; Vásquez et al., 2018). Estas investigaciones han revelado un predominio de perspectivas funcionalistas e instrumentales de la comunicación por encima de aquellas que se centran en la creación de sentido y que privilegian el lenguaje. Por ejemplo, Angel (2013) menciona lo siguiente con respecto a la revisión bibliométrica realizada para el período 1990-2009:

En un continuum teórico, los estudios latinoamericanos de la comunicación organizacional no le han dado suficiente importancia a las dimensiones simbólicas y dialógicas de la comunicación puesto que han adoptado teorías sistémicas cuyo enfoque está puesto en las estructuras, la interconexión de elementos, las estrategias y los resultados (p. 21).

En el estudio de Angel et al. (2017) que da continuidad al anterior, pues analiza la literatura del 2010-2014, las autoras encuentran un leve repunte de los artículos con temáticas vinculadas al discurso y lenguaje que corresponde a un 14,1 % de la muestra de 92 textos. Al analizar las perspectivas de los textos, las autoras advierten que, aunque la mayoría sigue siendo de orientación normativa (Deetz, 2001) o funcionalista, aumentan los textos interpretativos (27,2 %) y en menor medida los textos dialógicos (14,1%) que son los que proponen una visión discursiva de la organización.

Esto es parte de una tendencia baja al desarrollo de estudios desde una perspectiva discursiva de las organizaciones en el campo de la comunicación organizacional hispanohablante. Al realizar una búsqueda rápida en Google Académico con el término "discurso organizacional" en cualquier lugar del texto, el sistema recupera aproximadamente 2600 resultados, al aplicar el filtro "buscar sólo páginas en español" los resultados se reducen a 623. La mayoría de los 1977 textos restantes están en portugués, son artículos científicos y tesis tanto de grado como de posgrado. Asimismo, una tendencia que se desprende de la revisión de los 623 resultados en español es que una parte importante son del campo de los estudios organizacionales y no de comunicación.

Entonces, por un lado, es válido generar lecturas discursivas de las organizaciones en español para fortalecer conceptual y metodológicamente esta área de estudio en los países hispanohablantes de América Latina. Y, por otro lado, es importante hacerlo desde un punto de vista comunicacional, considerando que el campo de la comunicación organizacional en el norte global ha logrado posicionar el valor que una perspectiva de comunicación puede aportar al campo de los estudios organizacionales y la administración, gracias al desarrollo sostenido de perspectivas discursivas de la organización, donde destaca la CCO.

Este capítulo está organizado de la siguiente manera, primero, desarrollo las bases teóricas de la CCO, según la Escuela de Montreal. Luego, explico la teoría del texto y conversación de James Taylor y Elizabeth Van Every (2000), así como los aportes de François Cooren (2004, 2006, 2010) en relación

con la agencia textual y la ventriloquía organizacional. Por último, analizo un extracto del caso de la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en Costa Rica a partir de este marco teórico.

Constitución comunicativa de la organización según la escuela de Montreal

La propuesta de CCO desarrollada por la Escuela de Montreal se basa en tradiciones teóricas que privilegian el lenguaje y el discurso para explicar el surgimiento de la organización en la comunicación (Brummans et al., 2014). Dado que esta escuela presenta una variedad de planteamientos, me centraré en la teoría de la dinámica texto-conversación de Taylor y Van Every (2000), así como en la agencia textual y la ventriloquía organizacional, desarrolladas por Cooren (2004, 2010).

Antes de abordar estos planteamientos teóricos, explico dos premisas que son ampliamente compartidas por las personas que se identifican con la escuela de Montreal. Por un lado, la naturaleza dual de la comunicación y, por otro, el carácter híbrido de la organización.

La naturaleza dual de la comunicación

Un aspecto central de la escuela de Montreal es la forma en la que concibe el lenguaje y como esta concepción informa la visión de comunicación. La perspectiva teórica desarrollada inicialmente por James Taylor y ampliada por sus colegas (Francois Cooren, Daniel Robichaud, Chantal Benoit Barné, entre otras personas) articula dos tradiciones lingüísticas que generalmente se ven de forma separada e independiente. Por un lado, la tradición que se concentra en el carácter estructurante del lenguaje. Y, por otro, la tradición que concibe el lenguaje como acción.

Antes del viraje lingüístico⁴, se partía de una visión pasiva del lenguaje en donde este era concebido como un espejo de la realidad, como un medio para representarla, como un medio para transportar información (Alvesson y Karreman, 2000). Con dicho viraje, se reconoce la capacidad constitutiva, el carácter activo, procesual y orientado hacia resultados del lenguaje en contexto social (Alvesson y Karreman, 2000). El lenguaje es entonces un dispositivo que ordena y construye el mundo social.

Conocemos el mundo, siempre de modo tentativo, a medida que lo designamos con palabras y lo construimos sintácticamente en enunciados, es decir, a medida que lo *empalabramos*. ... el mundo adquiere sentido sólo en la medida en que lo traducimos lingüísticamente; de otro modo, sólo sería para nosotros una barahúnda incoherente de sensaciones-táctiles, olfativas, visuales, acústicas, gustativas- suscitadas por el entorno más inmediato aquí y ahora (Chillón, 1998, p. 70).

Por ejemplo, como lo planteaban Alvesson y Deetz (1996), no es lo mismo referirse a una persona que labora en una organización como “empleada” que decirle “colaboradora”. Cada una de estas palabras construye la situación de interacción de una manera que implica distintas responsabilidades y expectativas.

Lo anterior, se refiere a esa tradición lingüística que se concentra en la capacidad estructurante y ordenadora del lenguaje; pero al hablar estamos haciendo más que el simple acto de pronunciar palabras, estamos ejecutando una serie de acciones. Esto apunta al carácter performativo del lenguaje que fue propuesto y ampliamente desarrollado por John Austin (1962) en la teoría de los actos de habla.

⁴ Usamos esta expresión para referirnos al giro que experimenta la filosofía a partir de las propuestas elaboradas por Wittgenstein, en los años 30, y que, en los años 80, es llevado como bandera tanto por los filósofos posestructuralistas como, en los estudios organizacionales y en la comunicación organizacional, con respecto a la concepción y lugar y el lugar del lenguaje (Alvesson y Karreman, 2000; Deetz, 2003).

Cooren y Robichaud (2011) explican una premisa básica de esta teoría, “hablar no consiste sólo en decir cosas acerca del mundo, sino que consiste en hacer cosas como: dar órdenes, comprometerse, disculparse, hacer una pregunta, felicitar” (p. 166). Además de hacer cosas, continúan estos autores, “toda enunciación, constituye la realización de un acto que contribuye en el desarrollo de la realidad en la que nos desenvolvemos” (p. 166).

Ambas visiones del lenguaje tienen implicaciones importantes tanto en el entendimiento de la comunicación, en general, como en el de la comunicación en las organizaciones. Taylor y Van Every (2000) conciben la comunicación como un proceso dinámico que se desarrolla en forma continua y que articula dos tipos de recursos: el texto y la conversación. Como conversación, la comunicación es una acción que crea sentidos, los cuales permiten comprender el aquí y el ahora. Como texto, la comunicación es una representación, es decir, genera visiones compartidas que trascienden el aquí y el ahora. De esta manera, la organización surge en la comunicación “como una descripción, es decir, un objeto acerca del cual las personas hablan y tienen actitudes, y, como una realización, en los patrones de interacción de sus miembros” (p. 4). ¿Cómo es la organización que emerge en la comunicación? Eso es lo que veremos en el siguiente apartado.

El carácter híbrido de la organización

Otra particularidad del pensamiento que sustenta los planteamientos de la escuela de Montreal es que no da por sentado el concepto de organización. En ese sentido, otra pregunta que moviliza la teorización es: ¿qué es una organización? Para Taylor y Van Every (2000) la organización es un acuerdo común (no necesariamente unánime) que rige las interacciones entre objetos y agentes de comunicación en un colectivo. Por un lado, vemos que organización se refiere tanto a las interacciones como al acuerdo que las rige. El acuerdo es necesario no solo para enmarcar las interacciones sino para hacer visible la organización; es como un mapa que brinda puntos de ubicación para el accionar. Por otro lado, vemos que las interacciones que conforman la organización involucran agentes humanos y no humanos. Este último punto ha sido desarrollado ampliamente por François Cooren (2004, 2006, 2010), quien concibe la organización como un conjunto de capacidades de actuar⁵. Se basa en la visión de acción de Bruno Latour (1996) que la entiende como la capacidad de hacer la diferencia en una determinada situación. Según Latour, esta capacidad no está reservada a las personas, sino que es algo compartido entre actores de diferentes ontologías, tales como, personas, máquinas, documentos, signos o elementos arquitectónicos. Este autor plantea que el “hacer” siempre involucra a otras entidades, pero los seres humanos tenemos la tendencia a apropiarnos de las acciones que realizan esas otras entidades. Por ejemplo, en este momento, estoy escribiendo este texto, al decir que “estoy escribiendo el texto” estoy apropiándome de las acciones que otras entidades realizan conmigo. Escribir no sería posible sin la computadora (u otros soportes) que me permite registrar mis ideas en un formato que facilita su visualización y edición. El escritorio también tiene un papel, ya que facilita mi asociación con la computadora. No puedo dejar de lado los textos que tengo a mano para consulta, las normas APA que me obligan a darle un determinado formato al texto, por citar solo algunas de las entidades no humanas que intervienen en la acción de escribir un texto académico.

El reconocer la contribución de otras entidades en la acción va más allá de verlas como extensiones de la persona, nos ayuda a explicar cómo se constituye la organización como una forma de acción colectiva que trasciende el tiempo y el espacio (Cooren et al., 2005). De esta forma, Cooren (2006) propone que el modo de ser y actuar de las organizaciones está siempre mediado por algo o alguien, que la hace presente (representa), la encarna (le da un cuerpo) o la materializa (le da una forma material). En palabras del autor “cualquier entidad colectiva, ... es identificada, definida y delimitada a

⁵ Uso la expresión capacidades de actuar para referirme al concepto de *agency*, ya que considero que su traducción literal al español (agencia) puede generar confusión.

través de los diferentes agentes que hablan o actúan en su nombre” (p. 83). El autor ejemplifica con una larga lista de agentes que hacen presente una organización, algunos de los citados son el logo, los estatutos, los certificados de las acciones, libros de actas, la junta directiva, las minutas, el organigrama, los edificios, los reportes anuales, las personas trabajadoras, las máquinas y las operaciones.

La organización emerge en la dinámica del texto y la conversación

La conversación y el texto son los pilares del modelo bidimensional de la comunicación. Taylor y Van Every (2000) conciben la conversación como “el universo total de interacciones realizadas través del lenguaje compartidas por personas que juntas se identifican con una determinada organización” (p. 35). Incluye tanto las ocasiones informales de habla, por ejemplo, lo que se comparte durante el almuerzo, en los corredores, así como los encuentros más formalmente estructurados, que sitúan a las personas participantes dentro de un sistema reconocible de relaciones (reuniones, entrevistas, evaluaciones, negociaciones). La conversación es “interacción temporal, situada y fugaz” (Dawson, 2022, p. 61)

El texto, para Taylor y Van Every (2000), es un discurso sistemáticamente organizado (oral o escrito), un tejido de palabras y frases que produce una pieza de lenguaje coherente y comprensible en torno a un tema y con una forma particular (un acta, un organigrama, una declaración). Estos textos se desprenden de conversaciones, son textualizaciones o productos conscientes de conversaciones. Si bien, tendemos a pensar en el texto desde su significado literal como lenguaje escrito, Taylor y Van Every (2000) lo pensaron de forma más amplia, como aquellas interacciones que por su recursividad generan sentido y estructura que trasciende la ocasión precisa en la que se dieron.

Como se puede constatar, hay una clara distinción entre estos dos modos de ser de la comunicación: “las conversaciones son la corriente indispensable de experiencia de la existencia colectiva” (Taylor y Van Every, 2000, p. 73) y el texto es la forma en que esa experiencia se hace significativa para un colectivo. Cada modo aporta algo vital. Por ello, estas personas autoras plantean que en la dinámica de estos dos modos de ser emerge la organización.

Para poder entender cómo pasamos de las conversaciones situadas a un texto organizacional y de las prácticas textuales a una entidad con capacidad de acción colectiva, es necesario comprender el proceso de traducción que propone la teoría del texto y la conversación. La traducción es el proceso por medio del cual la conversación se textualiza y el texto se actualiza en la conversación. Las conversaciones generan textos, interpretaciones colectivas y negociadas del mundo, que sirven como un trampolín para la acción (Taylor y Van Every, 2000). Los textos tienen la capacidad de distanciarse o expandir su influencia más allá de las circunstancias conversacionales en las que se crearon, produciendo una representación de esas conversaciones, “una plantilla organizacional que es tan abstracta que puede ser tomada para representar no solo una, pero todas las conversaciones a las que hace referencia” (Taylor et al., 1996, p. 26).

Dichas plantillas (textos actuando a la distancia a través del espacio tiempo) son las que conforman lo que Kuhn (2008) llama un texto con autoridad. El texto con autoridad representa al colectivo, uniendo sus prácticas desconectadas en una imagen coherente que media las futuras conversaciones, retrata las relaciones de autoridad y los criterios de lo que es apropiado (Taylor y Van Every, 1993; Kuhn, 2008). Sin embargo, para que estos textos circulen, para ser compartidos,

negociados e incluso cuestionados, es decir para actualizarse, deben ser usados y reinterpretados en las interacciones cotidianas. Es siempre en “la tierra firme de las interacciones” (Brummmans et al., 2014, p. 9) donde experimentamos la organización. En estas interacciones, las personas que forman parte de una organización se disputan la autoría del texto organizacional y luchan para hablar en nombre tanto de la organización como de las otras entidades o figuras, para promover ciertos intereses. Un ejemplo de esto es el fenómeno de ventriloquía que abordo en el siguiente apartado.

Hablar en nombre de... ventriloquía organizacional

A partir del concepto de ventriloquía, Cooren (2010) nos llama a cuestionar quién o qué está comunicando en una determinada interacción. Se basa en el principio de dislocación de las interacciones (Cooren, 2010), es decir, la capacidad de hacer presente en la conversación a agentes de diferentes ontologías. De tal manera, “la ventriloquía propone que cuando los humanos comunicamos estamos actuando o hablando en nombre de otros y eso les da participación a esos otros en la comunicación” (Nathues y Van Vuuren, 2022, p. 215).

Nathues y Van Vuuren (2022) indican que la ventriloquía se puede usar de 4 formas que cumplen las siguientes funciones: **1) apelación a una figura**, la persona que interactúa llama a otra persona o entidad a hablar o actuar en lugar de ella. Un ejemplo de esto son los carteles que instaló el Ministerio de Salud (MS) a la entrada de los comercios, que nos recuerdan, en nombre del MS, los protocolos para protegernos del COVID-19; **2) compartir la autoría de un acto de habla o acción**, lo que aumenta la autoridad, por ejemplo, la persona comerciante que le solicita a una persona cliente utilizar correctamente la mascarilla señalando el cartel del MS de la entrada; **3) apropiación de las acciones, recursos o habilidades de una figura**, cuando el personal de salud visita los hogares, se presenta como parte de la Caja Costarricense del Seguro Social (CCSS), lo cual le faculta para solicitar ciertas informaciones y entrar en la vivienda sin problemas, y **4) atribución de las declaraciones o las acciones propias (o de otros) a alguien o algo más**, por ejemplo, el gobierno que no logró cumplir alguna de sus promesas de campaña y lo atribuye a trabas impuestas por el parlamento (para ampliar ver Nathues y Van Vuuren, 2022, p. 215).

A lo largo de estas páginas he explicado varias premisas que sustentan algunas de las teorías emblemáticas de la constitución comunicativa de organización de la escuela de Montreal. A continuación, me doy a la tarea de aplicarlas a un caso costarricense.

Apuntes metodológicos

Uno de los retos metodológicos de la dinámica del texto-conversación es que no se parte de la organización como algo dado, sino que la persona investigadora, como lo indican Taylor y Van Every (2011), asume “el papel de una o un detective que tiene ante sí un sinnúmero de hechos que piden explicación y se enfrenta al reto de encontrar el patrón oculto. Ese ‘patrón’ es lo que entendemos por organización” (p. 21).

Si no damos por un hecho la organización, entonces, ¿dónde la buscamos? Quienes se identifican con la CCO, desde la perspectiva de la escuela de Montreal, se concentran en las interacciones coorientadas (Taylor y Van Every, 2000), es decir, aquellas ocasiones en donde las

personas se comunican orientadas hacia un objetivo. Las reuniones de coordinación (diarias, semanales, mensuales o ad-hoc), por ejemplo, son uno de los sitios privilegiados para entender cómo surge la organización en la comunicación (Dawson, 2022). Para ello, las reuniones se registran en audio o video y se transcriben siguiendo convenciones de análisis de conversación de elección de la persona investigadora. Luego, se seleccionan pasajes con potencial explicativo de la dinámica del texto-conversación. Posteriormente, se analizan identificando los patrones que muestran el surgimiento de la organización. Además del registro de las reuniones, se revisa documentación y se realizan entrevistas con las personas protagonistas de las interacciones para tener un panorama amplio para la comprensión de las dinámicas comunicacionales.

Nos podríamos preguntar: ¿cómo es que con el análisis de algunas interacciones podemos rendir cuenta de un fenómeno tan complejo como la organización? Esto se debe a que las interacciones tienen la capacidad de dislocarse, de trascender en el tiempo (el aquí y el ahora) y el espacio (el lugar en el cual se desarrollan). En una interacción, como lo explicamos en la sección anterior, se ponen en juego agentes de distintas ontologías y se hace referencia a diferentes tiempos y espacios que influyen en el desarrollo de la conversación.

Ilustro, a continuación, la dinámica del texto y la conversación con datos de un proyecto de investigación que desarrollé del 2016 al 2018 con la Plataforma de Organizaciones de la Sociedad Civil para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Costa Rica (Plataforma OSC). Esta plataforma reúne organizaciones de la sociedad civil en torno a la implementación de los ODS, desarrollados por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Durante el periodo de estudio, la Plataforma OSC estaba dando sus primeros pasos como iniciativa de colaboración interorganizacional. Uno de los retos más importantes de este tipo formación organizacional, como lo plantean Koschmann et al. (2012), es que las organizaciones que integran la colaboración generen la capacidad para actuar como una sola, es decir, que logren constituirse como una entidad.

Los ODS: ¿un texto con autoridad?

Algunas características de los ODS como texto

La Agenda 2030 para el desarrollo sostenible es “un plan de acción a favor de las personas, el planeta y la prosperidad, que también tiene la intención de fortalecer la paz universal y el acceso a la justicia” (Resolución 70/1, p. 1). Este plan fue aprobado por la Asamblea General de la ONU el 25 de septiembre del 2015 cuenta 17 Objetivos y 169 metas. El texto plantea lo siguiente:

Todos los países la aceptan y se aplica a todos ellos, aunque teniendo en cuenta las diferentes realidades, capacidades y niveles de desarrollo de cada uno y respetando sus políticas y prioridades nacionales. Los presentes Objetivos y metas son universales y afectan al mundo entero, tanto a los países desarrollados como a los países en desarrollo, son de carácter integrado e indivisible y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible (Resolución 70/1, p. 3).

Los ODS son un **texto concreto** (Kuhn, 2008), ya que se trata de un escrito del género de plan, que se caracteriza por detallar metas y acciones a realizar para alcanzar objetivos. Es el resultado de una serie de conversaciones que se sostuvieron en diferentes momentos y lugares, además presenta **intertextualidad**, ya que articula otros textos (como los objetivos del Milenio, otras convenciones y acuerdos de la ONU). El texto de los ODS es la materia prima o principal preocupación (Kuhn, 2008) de

muchas conversaciones alrededor del mundo. Para que este texto pueda realizar su potencial debe ser **actualizado**. Naciones Unidas piensa la actualización desde la localización de los ODS, que se refiere a la adaptación de las metas a las realidades concretas de cada país. Para localizar los ODS, cada país debe producir una línea base para las metas de estos objetivos, a partir de datos estadísticos que permitan dimensionar el reto y plantear las acciones necesarias para lograrlo. Sin embargo, la actualización del texto de los ODS no solo se refiere a la adecuación de las metas a las condiciones de cada país, sino que también se da cada vez que los colectivos, las organizaciones y las instancias gubernamentales trabajan en torno a esta agenda, pues interpretan el texto para ver si están cumpliendo con lo ahí establecido.

Los ODS en Costa Rica

El 9 de septiembre del 2016, Costa Rica se convierte en el primer país del mundo en suscribir un Pacto Nacional por el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El pacto lo firman los tres poderes del estado, representantes de gobiernos locales, sector privado, organizaciones de la sociedad civil y sector académico. Este texto plasma el compromiso de los principales sectores del país con los ODS. En marzo de 2017, se emite el Decreto Ejecutivo n.º 40203 sobre la Gobernanza e Implementación de los ODS en Costa Rica. En este documento, se establece la "estructura organizacional para planificar, implementar y dar seguimiento en Costa Rica a los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible" (Artículo 1, Decreto Ejecutivo n.º 40203).

La estructura propuesta consta de cuatro niveles. De abajo hacia arriba, el nivel de implementación de los ODS que articula el sector gubernamental (ministerios, entes descentralizados y otros poderes), las plataformas del sector privado, academia, sociedad civil y gobiernos locales en torno a la ejecución, implementación y desarrollo de los ODS. El siguiente nivel articula el comité técnico de los ODS y los grupos de trabajo. Este nivel de coordinación contribuye a la verificación e implementación de los ODS. El siguiente es el nivel de direccionamiento y asesoría, compuesto por la Secretaría Técnica (MIDEPLAN) y el Órgano asesor estadístico (INEC), se encarga de generar estrategias, directrices y promoción. En la cúspide, el nivel de coordinación política está integrado por las personas jefes de las siguientes instancias: presidencia de la República, Ministerio de Ambiente, MIDEPLAN, Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Entre el nivel de coordinación política y direccionamiento, se plantea la figura del Consejo Consultivo de Alto Nivel, integrado por representantes de las plataformas, se trata de un espacio de interacción intersectorial.

El caso que presento aquí corresponde a la Plataforma OSC. Esta plataforma inicia en febrero de 2016, a raíz del llamado que hace el Sistema de Naciones Unidas (SNU) a unas 60 organizaciones de la sociedad civil, quienes trabajan con diversas poblaciones (niñez, juventud, mujeres) y sectores vulnerabilizados de la población (personas con discapacidad, afrodescendientes, indígenas, LGTBIQ+) en problemáticas que van desde la pobreza al cambio climático y con agendas que transitan desde la defensa de la igualdad de género a la promoción de ciudades habitables.

Las organizaciones que atendieron al llamado iniciaron el trabajo conjunto con un proceso de familiarización con la agenda 2030. Esto implicó identificar de las acciones que cada organización estaba realizando a favor de los 17 ODS. Dicho trabajo quedó plasmado en varias hojas de Excel. Esta parte del proceso fue realizada con el apoyo de una persona facilitadora del SNU y culminó con el establecimiento de un equipo de coordinación para la plataforma. Con el equipo de coordinación como responsable de los siguientes pasos de la plataforma, se elabora un programa de capacitación en derechos humanos y otros temas que se estimaron necesarios para las acciones futuras de la plataforma, por ejemplo, elaboración de informes sombra, gestión de alianzas, planificación y gestión de proyectos. La segunda parte del proceso culminó con la entrega de certificados del

programa de capacitación en diciembre del 2017. Alrededor de 25 de las organizaciones finalizaron satisfactoriamente dicho programa. Durante el 2018, las 25 organizaciones capacitadas se reúnen mes a mes para definir las formas en las que colectivamente van a trabajar en la implementación de los ODS. Conforme avanza el año, el número de organizaciones que participan en forma continua empieza a decrecer y las propuestas de trabajo conjunto que se diseñan no logran implementarse. Hoy, 2022, son entre 10 y 15 las organizaciones que participan de forma constante en la plataforma.

Como lo mencioné anteriormente, el texto de los ODS requería de varios niveles de traducción (político, técnico y de implementación) para poder convertirse en un texto con autoridad (Kuhn, 2008), es decir, un texto que oriente y lleve a la acción. En el nivel de implementación, el texto de los ODS no se traducía fácilmente en una guía para la acción. Por esto, las organizaciones de la plataforma tenían dificultad para identificar formas de contribuir como colectivo a los ODS.

Traduciendo los ODS

En las siguientes líneas podemos apreciar tanto la dinámica del texto como la conversación y la ventriloquia organizacional en acción. Tomé estos extractos de la primera reunión mensual del 2018 de la Plataforma OSC. En esta sesión, la plataforma revisa el plan de acción (PA) para ese año. El equipo coordinador había elaborado el PA con apoyo de personal del SNU en diciembre de 2017 y tenía que ser aprobado por la plataforma. Aunque el PA podría entenderse como un texto operativo (listado de acciones, fechas y responsables), en el caso de la Plataforma OSC, este texto significa mucho más. La definición de lo que van a hacer está íntimamente relacionada con algo que aún no tiene claro: ¿quién somos como plataforma? Ana, miembro del equipo coordinador, proyecta el texto del PA en la pizarra y empieza a leerlo abriendo el espacio para que las personas participantes comenten. Los extractos que siguen a continuación se refieren a la discusión de la primera línea estratégica que plantea lo siguiente: “que los ODS se incorporen en la agenda de las OSC” (Reunión 18 de enero 2018, FOS).

- 132 Ana: Bueno, esa actividad puntualmente se refiere a tener un registro, una base de
 133 datos de todas las organizaciones que **ya tengan una misión y una visión de**
 134 **acuerdo a los objetivos del desarrollo sostenible**. Ahora, eso es un tema
 135 que ustedes tienen que definir, si lo van a llevar a ese nivel, ese sería el
 136 mundo ideal, **nosotros no podemos decirle a una organización que tiene**
 137 **que modificar su misión y su visión. Pero, sí, esa es la sugerencia, verdad.**
 138 Entonces, pues ese sería el primer paso, que nos digan si esta actividad
 139 puntual es o no viable, si se queda ahí o se va [se voltea para mirar el texto
 140 proyectado en la pared].
- 141 Tomás: Más que todo, no es cambiar sino adaptarse, adaptar la agenda a la misión y
 142 visión de cada organización.
- 143 Ana: Entonces, pues, no sé, abro el espacio a comentarios.
- 144 Irma: No sé, es que es una duda, pienso que las metas de desarrollo sostenible, por
 145 la integralidad que tienen y la interdependencia también, eh, prácticamente,
 146 y, si estamos cada una de las organizaciones en este espacio, la misión y la
 147 visión deben ya de tener (de las que planteamos) su fuerza para aportar
 148 realmente, significativamente a los objetivos de desarrollo sostenible. Yo
 149 pienso que no es necesario que las organizaciones cambien su misión y
 150 visión en función de esto, más bien es como al revés, **creo que los ODS se**
 151 **han planteado en un nivel tan integral, tan holístico, que nosotros**
 152 **podríamos definitivamente estar aportando.**

A primera vista podemos constatar la presencia de varios textos que interactúan entre sí en la conversación, es decir que hay intertextualidad. Si bien el objeto de esta conversación es el PA, este texto propone la modificación de otros textos, las bases filosóficas (la misión y la visión) de las organizaciones que constituyen la plataforma para incorporar el texto que da origen a la plataforma: los ODS.

Se trata del proceso de traducción que Taylor y Van Every (2000) llaman actualización. El PA es el resultado de la textualización de una serie de conversaciones que se sostuvieron en otro tiempo y espacio (diciembre de 2017), pero al convertirse en el objeto de nuevas conversaciones, el texto que estaba fijado se abre para negociación y podría cambiar. En este caso, la actualización del texto es crucial para que el PA se convierta en un texto con autoridad (Kuhn, 2008). En otras palabras, para que sea capaz de generar las acciones que decreta (Koschmann et al., 2012) debe ser aprobado, reconocido como tal por quienes conforman la plataforma.

Si bien, el texto que está abiertamente en negociación es el PA, vamos a ver en los siguientes turnos de palabra que la discusión en torno a un texto puede abrir otros textos para su actualización, como en este caso con las misiones y visiones de las organizaciones de la plataforma. Sin embargo, es interesante ver cómo discursivamente las personas participantes logran mantener estos textos cerrados. Para ello, resulta útil recurrir a la noción de ventriloquía (Cooren, 2010), que nos permite identificar quién habla en nombre de quién o qué para proteger cuáles intereses.

Ana habla en nombre del equipo coordinador que, a su vez, tiene la capacidad de hablar en nombre de la plataforma, es por esto, que ella usa el pronombre “nosotros” en sus intervenciones. En la línea 136, sucede algo interesante en términos de la definición del rango de acción de la plataforma, cuando Ana comenta que “nosotros no podemos decirle a una organización que tiene que modificar su misión y su visión, pero, sí, esa es la sugerencia, verdad”. Vemos como en la conversación se va construyendo ese texto organizacional más amplio que define las siguientes preguntas: ¿qué es la plataforma?, ¿qué es lo que puede o no hacer?, ¿cómo es la relación con las organizaciones que la conforman? Tomás, otro miembro del equipo coordinador, trata de atenuar la sugerencia de Ana al decir “no es cambiar sino adaptarse” (línea 142). Una vez abierto el espacio a comentarios, interviene Irma, persona miembro de la plataforma. Aunque ella encuadra su intervención como una duda, lo que expresa es desacuerdo con respecto a la propuesta. Primero, Irma moviliza los ODS para legitimar, desde la autoridad de ese texto, su desacuerdo y demostrar que no hay necesidad de cambiar las misiones y visiones. Ella apela a ciertas características de los ODS, “la integralidad y la interdependencia”, para argumentar que las misiones y visiones ya integran implícitamente a dichos objetivos. Segundo, utiliza la legitimidad de la plataforma al decir “si estamos cada uno de las organizaciones en este espacio, la misión y la visión deben ya de tener” (líneas 147-149). En ambas estrategias discursivas Irma se apropia de ciertas características o virtudes de una figura para legitimar su punto (Nathues y Van Vuuren, 2022). En el primer caso, alude a la amplitud de los ODS y, en el segundo caso, al hecho de que la plataforma reúne organizaciones interesadas en la implementación de los ODS; estas características dan fuerza a su punto de vista.

La conversación continúa y representantes de otra organización manifiestan que les fue sencillo adaptar la misión y visión de su organización a los ODS. Ana les solicita que lean la misión a manera de ejemplo.

169 Karol: La misión “Hacemos crecer la vida de las personas apoyando proyectos
170 innovadores involucrando a las comunidades locales en torno a esta iniciativa
171 para desarrollar la campaña de acción para los objetivos de desarrollo
172 sostenible”=

173 Ana: =es así de simple, lo que quiero con este ejercicio, es que comprendan que
 174 puede estar (), o sea que no es que la misión institucional tiene que ser un
 175 gran tema místico de cómo la meto en los objetivos. **Pero sí consideramos,**
 176 **nosotros, que, eh:: es importante que se refleje, ya en palabras y en**
 177 **blanco y negro, lo que queremos hacer, verdad.** (.) Eh, entonces, eh no sé
 178 creo que podríamos hablar muchísimo de esto y tenemos muchas opiniones,
 179 ahí hay un ejemplo claro y sencillo, la compañera nos manifiesta pues que tal
 180 vez no es tan importante, [o digamos, o que sí es importante pero ya está ahí.

181 Tomás: [(es la esencia)

Cuando Ana le pide a Karol que lea la misión de su organización, identificamos un acto de ventriloquia (Cooren, 2010), ya que la misión actúa o habla en lugar de Ana, del equipo coordinador, en favor de la acción propuesta por el PA. También vemos como la lectura de esta misión le da fuerza al argumento que viene desarrollando Ana, mostrando no solo que es posible, sino que es más sencillo de lo que imaginan, ya que esta organización integró los ODS de una forma muy práctica, como una acción: el desarrollo de una “campaña de acción para los objetivos de desarrollo sostenible”. En las líneas 176-178, Ana habla en nombre del equipo coordinador estableciendo claramente la expectativa que tienen con respecto a esta actividad. Es muy interesante si lo vemos desde el lente que nos ofrece la dinámica del texto y la conversación, pues en cierta forma es un llamado a que las organizaciones textualicen su compromiso con la plataforma; es decir, “que se refleje ya, en palabras y en blanco y negro, lo que queremos hacer”. También indica que el compromiso con los ODS debe trascender los textos propios de la plataforma para manifestarse en los textos fundacionales de las organizaciones que la integran, como se señaló con la misión y la visión. La posición que desarrolla Ana presenta una contradicción: indica, por un lado, que se trata de algo importante para la plataforma; pero, por el otro, trata de restarle importancia a la modificación de la misión y visión de las organizaciones, al decir “no es que la misión institucional tiene que ser un gran tema místico” (líneas 174-175).

La discusión sigue su curso, a pesar del ejemplo, las personas continúan externando su oposición a esta iniciativa y legitiman su oposición de diferentes formas. Por ejemplo, Lidia comenta que no tiene la autoridad para proponer un cambio de este tipo en su organización, que debe escalar la solicitud a un nivel jerárquico superior. Otra persona relata el complejo proceso en su organización para establecer la misión y la visión actuales, por lo que considera difícil generar otro proceso para cambiarlas.

193 Virginia: Entonces, **yo creo que más bien es tener claro eso, como el listado de**
 194 **quienes somos las organizaciones y a qué objetivo estamos aportando.**

195 Ana: **Eso lo vamos a hacer en marzo, ese es el primer objetivo de marzo, de**
 196 **momento**

197 **No ponernos a modificar nuestra misión y visión porque eso es un**
 198 **proceso complicado.**

199 Ana: Ok, como les digo, pero **como está en el documento, yo necesito saber si lo**
 200 **dejo o lo quito o lo cambio.** Digamos, porque, entiendo lo que vos estás
 201 diciendo y, de hecho, es la primera actividad del mes de marzo. Pero, ahí ya
 202 estamos hablando de otra cosa, cierto, porque aquí es, decimos: “**Bueno, ¿lo**
 203 **incorporamos o no en nuestras visiones y misiones? ¿Es ese un objetivo**
 204 **de la plataforma en la línea número uno, sí o no?”.**

En las líneas 193-195, vemos a Virginia reinterpretando el texto del PA, en vez de un listado de las organizaciones cuya misión y visión integra los ODS, ella propone un “listado de quienes somos las organizaciones y a qué objetivos estamos aportando”. Ana aclara que la alternativa que propone Virginia

ya está considerada como actividad en el PA para el mes de marzo. Es, en ese momento, que Virginia externa explícitamente su desacuerdo con la modificación de la misión y visión (línea 198-199).

Un aspecto interesante que ilustra este extracto es la agencia textual o la capacidad de actuar que tienen los textos (Cooren, 2004, 2010). En las líneas 200-201, vemos como Ana le traslada al PA la responsabilidad del cierre de la discusión para tomar una decisión, no es ella o el equipo coordinador, sino que es el documento que impone la necesidad de tomar una decisión, al decir "como está en el documento". Asimismo, añade "necesito saber si lo dejo o lo quito o lo cambio". Si bien fueron Laura y el equipo coordinador quienes idearon y redactaron el PA, ahora el PA dicta ciertas acciones. Este fenómeno es lo que Latour (2007 citado en Vásquez 2012) denomina la dinámica *flip/flop*. Esta se refiere a la relación que se desarrolla entre las personas y ciertos textos organizacionales que establecen *scripts* (libretos) para estas, quienes se pueden posicionar por "encima del script" o bien por "debajo del script".

Cuando estamos escribiendo un texto organizacional, por ejemplo, elaborando un plan, una estrategia, estamos por "encima del script", dándole forma. Una vez que el texto está escrito y es reconocido por el resto, este texto tiene la capacidad de actuar sobre nosotros, al prescribir acciones, definir responsables y establecer tiempos, estamos "debajo del script". Vásquez (2012) explica que nunca estamos completamente debajo o encima del script, sino que estamos en una dinámica en donde pasamos de "seguir el script a cuestionarlo". El texto del PA aún no es reconocido como tal, está justo en el proceso de convertirse en un texto organizacional que va a prescribir objetivos, establecer acciones para alcanzar los objetivos, definir responsables de las acciones y periodos para cumplir con esas acciones. Entonces, quienes conforman la plataforma se encuentran por encima del texto y lo están cuestionando.

Finalmente, el texto del PA se modifica. Las personas votan a favor de una versión de la actividad, donde cada organización, a discreción, decide incorporar o no los ODS en sus bases filosóficas. El nuevo texto también brinda la opción de incluirlos como un objetivo, no necesariamente como parte de la misión y la visión de la organización.

Consideraciones finales

En este texto, me propuse mostrar las ventajas de entender las dinámicas organizacionales desde un punto de vista comunicacional que privilegia el discurso, siguiendo lo que plantea Cooren (2015) al señalar lo siguiente:

Estudiar el discurso organizacional no consiste solamente en analizar documentos y conversaciones, así como las representaciones visuales y los artefactos culturales que componen los eventos y rutinas de la vida organizacional, sino que consiste, en su versión más sólida, el afirmar que el discurso (o la comunicación en general) constituye el medio mismo a través del cual las formas organizacionales existen (p. 12).

En este sentido, lo primero que demuestra este análisis es que a partir de varios turnos de palabra (conversación) podemos entender como emerge o no la organización (texto con autoridad). Si bien el foco de la conversación eran las acciones de un plan operativo, podemos decir que esas conversaciones nos revelan aspectos más profundos de la organización: a) lo que la plataforma puede solicitar o no de sus miembros, b) la comprensión y el grado de compromiso de las organizaciones con los ODS y c) el grado de autoridad del equipo coordinador, es decir, la capacidad de escribir un texto organizacional que sea reconocido por la plataforma.

Al negociar lo que la plataforma puede solicitar o no a sus miembros, estamos presenciando un fenómeno muy común en las colaboraciones interorganizacionales que se refiere a la tensión entre las fuerzas centrípetas y centrífugas. Estas fuerzas se refieren a la tensión que se experimenta, en este modo organizativo, entre los intereses del colectivo y los intereses de las organizaciones que lo componen. Las fuerzas centrípetas unen a las personas en torno a una identidad grupal, mientras que las fuerzas centrífugas separan (Koschmann et al., 2012, p. 341). La versión final de la actividad planteada en el PA muestra el triunfo de las fuerzas centrífugas, ya que, aunque se mantiene la actividad, su realización queda a discreción de cada organización. Quienes no estaban de acuerdo en incorporar explícitamente los ODS a las bases filosóficas de sus organizaciones no tendrán que hacerlo, por lo que el objetivo planteado se cumplirá a medias.

Los ODS son la razón de ser de la plataforma, el propósito del colectivo gira en torno a la implementación de esta agenda. Cada organización está muy segura de contribuir a los ODS; pero, como colectivo, la plataforma aún no tiene claro su forma de contribución. Esta dificultad, también sentida en otros espacios y niveles de la gobernanza de los ODS en Costa Rica, se centra en la capacidad del texto de los ODS para orientar la acción. Aunque el texto propone objetivos y metas, estos son generales y muy ambiciosos, se requiere de un proceso de traducción que corresponde a las instancias políticas y técnicas, ya que implica el dar ciertas pautas que permitan priorizar y localizar la agenda para la implementación. Es por ello que, cuando se hace referencia a los ODS, se alude a su carácter integral y holístico, de manera que cualquier acción pueda ser considerada como parte de alguno de estos objetivos. Esto complica no solo la implementación de la Agenda sino también su medición. En las interacciones que vimos, lo anterior, se traduce en el rechazo a comprometerse con algo tan general o bien a considerar que el compromiso está implícito en el ADN de las organizaciones de sociedad civil que componen la plataforma.

Como podemos constatar todos estos aspectos centrales para el surgimiento de una organización se juegan en la comunicación. Desde la academia latinoamericana en comunicación organizacional resulta interesante adoptar, pero sobre todo apropiarse, en el sentido desarrollado por De Certaux (1990), de un acercamiento como este. Siguiendo lo planteado por Baldissera y Da Silva en este libro, considerando la visibilidad e influencia que tienen los discursos organizacionales actualmente, es crucial armarse de herramientas que nos permitan estudiarlos desde una visión discursiva que articule tanto lo macro como micro.

Referencias Bibliográficas

- Alvesson, M. y Kärreman, D. (2000). Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 136-158.
<https://doi.org/10.1177/0021886300362002>
- Alvesson, M. y Deetz, S. (1996). Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. En C. Hardy y S. Clegg (Eds.), *Handbook of Organization Studies* (pp. 191-217). Sage Publications Inc.
- Ángel Botero, A. (2013). Los "campos" de la comunicación organizacional: Perspectivas Latinoamericanas y Norteamericanas. *Filo de Palabra*, (15), 9-26.
- Ángel, A., Marroquín, L., y Vásquez, C. (2017). El campo de la comunicación organizacional en América Latina: una revisión crítica de su producción intelectual académica. *Organicom*, 14(26), 272-289.
- Austin, J. L. (1962). *How to do things with words*. Oxford University Press.

- Basque, J., Bencherki, N. y Kuhn, T. R. (Eds.). (2022). *The Routledge Handbook of Communicative Constitution of Organization*. Routledge Handbooks.
- Blaschke, S. y Schoeneborn, D. (Eds.). (2016). *Organization as Communication: Perspectives in Dialogue*. Routledge.
- Brummans, B. H. J. M., Cooren, F., Robichaud, D. y Taylor, J. R. (2014). Approaches to the Communicative Constitution of Organizations. En L. L. Putnam y D. K. Mumby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research, and Methods* (3.º ed., pp. 173–194). Sage.
- Chillón, A. (1998). El « giro lingüístico » y su incidencia en el estudio de la comunicación periodística. *Anàlisi*, 22, 63-98.
- Cooren, F. (2004). Textual agency: How texts do things in organizational settings. *Organization*, 11(3), 373-393.
- Cooren, F. (2006). The organizational world as a plenum of agencies. En F. Cooren, J. R. Taylor y E. Van Every (Eds.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation* (pp. 81-100). Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Cooren, F. (2010). *Action and agency in dialogue. Passion, incarnations and ventriloquism*. John Benjamins North America.
- Cooren, F. (2015). *Organizational Discourse*. Polity Press.
- Cooren, F., Fox, S., Robichaud, D. y Talih, N. (2005). Arguments for a plurified view of the social world: Spacing and timing as hybrid achievements. *Time & Society*, 14(2/3), 265-282.
- Cooren, F., y Robichaud, D. (2011). Les approches constitutives. En S. Grosjean y L. Bonneville (Eds.), *La communication organisationnelle. Approches, processus et enjeux* (pp. 140-175). Chenelière Éducation.
- Cooren, F. y Taylor, J.R. (1997). Organization as an Effect of Mediation: Redefining the Link Between Organization and Communication. *Communication Theory*, 7, 219-260. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1997.tb00151.x>
- Dawson, V. R. (2022). Organizations as conversation and text. En J. Basque, N. Bencherki, y T. Kuhn (Eds.), *The Routledge Handbook of the Communicative Constitution of Organization* (pp. 60-73). Routledge.
- Decreto Ejecutivo n.º 40203 de 2017 [Poder Ejecutivo]. Gobernanza e implementación de los objetivos de desarrollo sostenible en Costa Rica. 15 de febrero de 2017.
- Deetz, S. (2003). Reclaiming the Legacy of the Linguistic Turn. *Organization*, 10(3), 421–429. <https://doi.org/10.1177/13505084030103002>
- Deetz, S. (2001). Conceptual Foundations. En F. Jablin y L. Putnam (Eds.), *The New Handbook of Organizational Communication* (pp. 3-46). Sage Publications, Inc.
- Guillén Ojeda, G., y Espinosa Velázquez, S. (2014). En busca del desenredo de la comunicación organizacional. *Razón y Palabra*, (87), 1-29.
- Koschmann, M. A., Kuhn, T.R. y Pfarrer, M. (2012). A communicative framework of value in cross-sector partnerships. *Academy of Management Review*, 37(3), 332-354. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2010.0314>
- Kuhn, T. R. (2008). A communicative theory of the firm: Developing an alternative perspective on intra-organizational power and stakeholder relationships. *Organization Studies*, 29, 1227.
- Latour, B. (1996). On interobjectivity. *Mind, Culture, and Activity*, 3(4), 228-245.
- Latour, B. (2007). Résumé d'une enquête sur les modes d'existence ou bref éloge de la civilisation qui vient. En *Exercice de métaphysique empirique*. Cérisy.

- Nathues, E., y van Vuuren, M. (2022). Acting in the name of others: How to unpack ventriloquations. En J. Basque, N. Bencherki, y T. Kuhn (Eds.), *The Routledge Handbook of the Communicative Constitution of Organization* (pp. 213-225). Routledge Taylor & Francis Group.
- Putnam, L. L. y Mumby, D. K. (Eds.). (2014). *The Sage Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research and Methods*. Sage Publication Inc.
- Putnam, L., y Nicotera, A. M. (Eds.). (2009). *Building Theories of Organization*. Routledge Taylor & Francis Group.
- Rebeil Corella, M. A. (2018). Aportes a la teoría de la CCO desde la perspectiva de la comunicación integral. *Razón y Palabra*, 100(22), 749-759.
- Resolución 70/1 de 2015 [Asamblea General Naciones Unidas]. Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible. 25 de septiembre de 2015.
- Schoeneborn, D., Kuhn, T. R. y Kärreman, D. (2019). The Communicative Constitution of Organization, Organizing, and Organizationality. *Organization Studies*, 40(4), 475-496. <https://doi.org/10.1177/0170840618782284>
- Schoeneborn, D., Blaschke, S., Cooren, F., McPhee, R. D., Seidl, D. y Taylor, J. R. (2014). *The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and Systematic Comparison*. *Management Communication Quarterly*, 28(2), 285-316. <https://doi.org/10.1177/0893318914527000>
- Taylor, J.R. (1997). What makes communication 'organizational'? How the many voices of a collectivity become the one voice of an organization. *Journal of Pragmatics*, 27(4), 409-438. [https://doi.org/10.1016/S0378-2166\(96\)00044-6](https://doi.org/10.1016/S0378-2166(96)00044-6)
- Taylor, J.R. (1999). What is "organizational communication"? Communication as a dialogic of text and conversation, *The Communication Review*, 3(1-2), 21-63. <https://doi.org/10.1080/10714429909368573>
- Taylor, J.R., Cooren, F. Giroux, N. y Robichaud, D. (1996). The communicational Basis of Organization: Between the Conversation and the Text. *Communication Theory*, 6(1),1-39. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.1996.tb00118.x>
- Taylor, J. R. y Van Every, E. (1993). *The vulnerable fortress: Bureaucratic organization and management in the information age*. The University of Toronto Press.
- Taylor, J. R. y Van Every, E. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Taylor, J. R. y Van Every, E. (2011). (Eds) *The situated organization: Case Studies in the pragmatics of communication research*. Routledge Taylor & Francis Group.
- Vásquez, C. (2012). Être ou ne pas être...sous le script? Enjeux identitaires de l'organisation par projet. En B. Cordelier y G. Gramaccia (Eds.), *Management par projet: Les identités incertaines* (pp. 22-45). Les Presses de l'Université du Québec.
- Vásquez, C., y Rico de Sotelo, C. (2012). Cruzando fronteras... para pensar la organización desde la comunicación. *Diálogos de la Comunicación*, (83), 1-6.
- Vásquez Donoso, C., Marroquín Velásquez, L. y Angel Botero, A. (2018). In search of a Latin American approach to organizational communication: A critical review of scholarship (2010-2014). *Communication Theory*, 28(2), 155-179. <https://doi.org/10.1093/ct/ctx010>
- Vásquez Donoso, C., Marroquín Velásquez, L. y Guillén Ojeda, G. (2021). Décoloniser les perspectives CCO: Écouter les voix des traditions critiques latino-américaines en communication. *Communication & Organization*, 59, 45-57.