



**UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR
SEDE ACADEMICA LA PAZ**

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN “COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA”

**LA COMUNICACIÓN ENACTIVA COMO ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL PARA
POTENCIAR LA FORMACIÓN DE VALORES EN PÚBLICOS INTERNOS DE LA
FUERZA AÉREA ECUATORIANA**

**Tesis presentada para optar el Grado Académico
de Magister en Comunicación Estratégica**

MAESTRANTE:

FERNANDO GUERRERO

TUTOR:

PhD. KARINA HERRERA MILLER

La Paz – Bolivia

2024

DEDICATORIA

Con todo mi amor para Andrea y con cariño para
mi entrañable amigo Balto.

AGRADECIMIENTO

A mi tutora la PhD. Karina Herrera Miller, por
aclarar mis dudas con paciencia y guiarme
en el desarrollo de la presente tesis.

INDICE

Resumen	VI
Introducción	VIII
CAPÍTULO I.....	1
1. DEFINICIÓN PROBLEMÁTICA	1
1.1. Aspectos generales	1
1.2. Objeto de estudio	4
Fundamentación del objeto de estudio.....	4
1.3. Problemática de investigación	7
1.4. Fundamentación del problema	8
1.5. Objetivos de investigación	9
Objetivos específicos	10
1.6. Hipótesis de la investigación.....	10
1.7. Alcances y limitaciones de la investigación.....	11
1.8. Metodología.....	12
CAPÍTULO II.....	14
2. APUNTES IMPRESCINDIBLES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	14
2.1. Breve historización y definición del punto de partida.....	14
2.2. La cultura en la organización	18
2.3. La Comunicación Estratégica Enactiva.....	22
2.4. La Investigación Enactiva en Comunicación.....	26
2.5. Lo fluido y la fluidez en la CEE	29
2.6. La recursividad de la fluidez	32
2.7. Los valores institucionales pensados en la no linealidad.....	34
CAPÍTULO III	36

3. MARCO REFERENCIAL INSTITUCIONAL.....	36
La Fuerza Aérea Ecuatoriana y los valores en la comunicación	36
3.1. Aspectos institucionales.....	36
3.1.1. Apuntes históricos institucionales	36
3.1.2. La institucionalidad de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.....	38
3.1.3. Estructura organizacional	39
3.1.4. La planificación de la Comunicación	40
3.2. Los valores institucionales	41
3.2.1. El talento humano y valores a lo largo de la historia	43
CAPÍTULO IV.....	46
4. DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL DE LAS CAMPAÑAS DE VALORES EN LA FAE	46
4.1. Campañas de valores en la FAE	46
CAPÍTULO V.....	60
5. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA ENACTIVA PARA LAS CAMPAÑAS DE VALORES DE LA FAE.....	60
5.1. La Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) en el planteamiento de la campaña de valores	61
5.2. Resultados de la campaña pensada en la enactividad ejecutada en la fluidez.....	82
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	98
Páginas web:	103
ANEXOS	104

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 SISTEMA AUTOPOIÉTICO EN LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA.....	27
GRÁFICO 2 LA RECURSIVIDAD EN LA FLUIDEZ.....	33
GRÁFICO 3 ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL NIVEL CENTRAL DE LA FAE.....	39
GRÁFICO 4 ARTE ELABORADO PARA LA CAMPAÑA “SURCANDO VALORES”.....	47
GRÁFICO 5 PERSONAL DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA (OCT-2021).....	47
GRÁFICO 6 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS, DIMENSIONES Y COMPETENCIAS DEL COMUNICADOR.....	53
GRÁFICO 7 PRODUCTO ELABORADO PARA LA CAMPAÑA “VALORES EN LA FUERZA AÉREA”.....	54
GRÁFICO 8 CAMPAÑA “CUALIDADES Y VIRTUDES MILITARES EN LA FUERZA AÉREA” EN EL AÑO 2019.....	55
GRÁFICO 9 CAMPAÑA “CUALIDADES Y VIRTUDES MILITARES EN LA FUERZA AÉREA” EN EL AÑO 2019.....	56
GRÁFICO 10 CARTOGRAFÍA DEL TRABAJO EN COMUNICACIÓN ENACTIVA EN LA ORGANIZACIÓN.....	58
GRÁFICO 11 REUNIÓN PARA PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	60
GRÁFICO 12 MAPEO COMUNICACIONAL DE ACTORES.....	64
GRÁFICO 13 PLAN DE VUELO ACOPLADO A LA CAMPAÑA DE VALORES FAE 2022.....	83
GRÁFICO 14 RUTA DE VUELO COMO ALTERNATIVA A LA TRANSMISIÓN JERÁRQUICA DE MENSAJES PARA CAMPAÑA FAE 2022.....	83
GRÁFICO 15 PASO DE POSTA DEL VALOR “HONOR” EN VIDEO EFECTUADO EN EL ALA DE COMBATE No. 23 (2022).....	84
GRÁFICO 16 PASO DE POSTA DEL VALOR “COHESIÓN INSTITUCIONAL” EN VIDEO EFECTUADO EN UEFAE No. 3 TAURA (2022).....	85
GRÁFICO 17 DIRECTOR DE LA DIAF EN VIDEO CONFERENCIA CON MIEMBROS DE SU REPARTO.....	85
GRÁFICO 18 CAPTURA DE PANTALLA DE LA PARTICIPACIÓN DEL PERSONAL EN LA CAMPAÑA “SOMOS MÁS QUE UNA FUERZA”.....	86
GRÁFICO 19 CONFERENCIA DEL VALOR “COHESIÓN INSTITUCIONAL” EN LA ACADEMIA DE GUERRA AÉREA IMPARTIDA POR UN SEÑOR SUBOFICIAL.....	86
GRÁFICO 20 GUSTAVO ÁGAMA, COMANDANTE GENERAL FAE, PARTICIPÓ DEL MOMENTO CÍVICO PARA INCENTIVAR LA PARTICIPACIÓN EN LA CAMPAÑA Y REIVINDICAR LA IMPORTANCIA DE LOS VALORES MILITARES.....	87
GRÁFICO 21 BGRL. ANTONIO PUGA, DIRECTOR DE PLANIFICACIÓN FAE, SE SUMÓ A LAS AUTORIDADES QUE PROMOVIERON LA CAMPAÑA Y LA IMPORTANCIA DE LA FILOSOFÍA INSTITUCIONAL.....	88
GRÁFICO 22 DISEÑO DEL COS-1 PARA CAMPAÑA.....	89
GRÁFICO 23 REGISTRO DE LA CAMPAÑA EN BASE AÉREA LAGO ÁGRIO.....	90
GRÁFICO 24 PUBLICACIÓN EN CUENTA DE FACEBOOK INSTITUCIONAL INFORMANDO RESULTADOS OPERATIVOS VINCULADOS A LA CAMPAÑA DE VALORES.....	91
GRÁFICO 25 PUBLICACIÓN EN CUENTA DE TWITTER (X) INSTITUCIONAL INFORMANDO RESULTADOS OPERATIVOS VINCULADOS A LA CAMPAÑA DE VALORES.....	91
GRÁFICO 26 PUBLICACIÓN EN CUENTA DE INSTAGRAM INSTITUCIONAL INFORMANDO LOS LOGROS OPERATIVOS Y RELACIONADOS A LA CAMPAÑA DE VALORES.....	92

INDICE DE CUADROS

CUADRO 1 CAMPAÑAS DE VALORES PERIODO 2013-2022.....	51
CUADRO 2 MATRIZ 1 PARA VTC.....	65
CUADRO 3 MATRIZ 2 PARA VTC.....	67
CUADRO 4 RECONOCIMIENTO DE LA MATRIZ SOCIO CULTURAL.....	68
CUADRO 5 MATRIZ SOCIOCULTURAL DE LA CAMPAÑA.....	69
CUADRO 6 ÁRBOL DE SOLUCIONES DEL COMPONENTE INSTITUCIONAL.....	74

INDICE DE TABLAS

TABLA 1 OPERACIONES DEL ALGORITMO FLUIDO EN UNA IEC.....	61
--	----

Resumen

La investigación se centra en la implementación de una propuesta teórico-metodológica para la realización de campañas de valores en la Fuerza Aérea Ecuatoriana, destacando la falta de participación activa del personal debido a la estructura jerárquica y la comunicación centralizada. El enfoque repetitivo de campañas anteriores ha llevado a una mecánica constante en la construcción y difusión de las campañas, sin una propuesta teórico-metodológica que fomente la participación activa de los miembros en todo el país. Además, la formación del personal con un enfoque instrumentalista contribuye a perpetuar estos patrones, limitando el impacto de las campañas en la promoción de los valores institucionales.

En respuesta a estas limitaciones, se plantea la necesidad imperativa de desarrollar una propuesta teórico-metodológica que se alinee con nuevos paradigmas comunicativos. La propuesta busca democratizar la participación en las campañas, superando la estructura jerárquica y promoviendo una comunicación más horizontal. Se explora la influencia de enfoques latinoamericanos de comunicación organizacional que abogan por la co-construcción de significados y la participación activa del personal en la planificación y ejecución de las campañas. El objetivo es revitalizar el impacto de los mensajes y fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso institucional en toda la organización.

La investigación adopta una metodología mixta, destacando enfoques cualitativos y técnicas como análisis documental, grupos focales, entrevistas y observación de campo. Se emplea la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE) como marco teórico y metodológico para estructurar un modelo comunicacional que fomente un giro estratégico institucional y una relación más fluida con los públicos internos. La ejecución de esta estrategia se presenta como un camino viable para lograr los objetivos propuestos. La tesis se desarrolla desde una base teórica y metodológica para luego ser validada a través de la ejecución de una campaña fundamentada en la construcción de la Comunicación Estratégica Enactiva y su correlato metodológico, la Investigación Enactiva en Comunicación. La experiencia concreta demuestra la mejora significativa en la fluidez comunicativa gracias a la participación activa de los miembros de la institución.

Palabras Claves:

Comunicación Estratégica, Comunicación Enactiva, Investigación Enactiva, Campaña de Valores

Abstract

The research focuses on implementing a theoretical-methodological proposal for conducting values campaigns in the Ecuadorian Air Force, highlighting the lack of active participation of personnel due to the hierarchical structure and centralized communication. The repetitive approach of previous campaigns has led to a constant mechanics in the construction and dissemination of campaigns, without a theoretical-methodological proposal that encourages the active participation of members nationwide. Additionally, personnel training with an instrumentalist approach contributes to perpetuating these patterns, limiting the impact of campaigns in promoting institutional values.

In response to these limitations, there is an imperative need to develop a theoretical-methodological proposal aligned with new communicative paradigms. The proposal seeks to democratize participation in campaigns, overcoming the hierarchical structure and promoting more horizontal communication. The influence of Latin American approaches to organizational communication, advocating for the co-construction of meanings and the active participation of personnel in planning and executing campaigns, is explored. The goal is to revitalize the impact of messages and strengthen the sense of belonging and institutional commitment throughout the organization.

The research adopts a mixed-methods methodology, emphasizing qualitative approaches and techniques such as document analysis, focus groups, interviews, and field observation. Enactiva Strategic Communication is used as a theoretical and methodological framework to structure a communication model that promotes institutional strategic shift and a more fluid relationship with internal audiences. The execution of this strategy is presented as a viable path to achieve the proposed objectives within the framework. The thesis unfolds from a theoretical and methodological foundation to be validated through the execution of a campaign based on the construction of Enactiva Strategic Communication and its methodological counterpart, Enactive Research in Communication. The concrete experience demonstrates a significant improvement in communicative fluency due to the active participation of institution members.

Keywords: Strategic Communication, Enactive Communication, Enactive Research, Values Campaign

INTRODUCCIÓN

La Fuerza Aérea Ecuatoriana, como parte de su planificación anual de comunicación, implementa campañas de valores dirigidas a su personal interno. Sin embargo, la estructura jerárquica, la comunicación centralizada desde la comandancia y la formación del personal con un enfoque instrumentalista contribuyen a que las campañas sigan mecánicamente los mismos patrones de construcción y difusión. La continuidad de lo que se concibe como una tarea anual obligatoria, ha hecho de las campañas de valores un recurso repetitivo, sumado a la falta de una propuesta teórico- metodológica que fomente la participación activa de su personal en todo el país y permita potenciar los valores institucionales a través de la comunicación estratégica.

Por lo tanto, para la institución es imperativo desarrollar una propuesta teórico- metodológica acorde a nuevos paradigmas comunicativos que trascienda la repetición mecánica de las campañas de valores. Esta propuesta aborda la necesidad de democratizar la participación en dichas campañas, superando la estructura jerárquica y fomentando una comunicación más horizontal. Repasa algunos de los enfoques latinoamericanos de la comunicación organizacional que promueven la co-construcción de significados y la participación activa del personal en la planificación y ejecución de las campañas, en donde, no solo se revitaliza el impacto de los mensajes, sino que también se pretende fortalecer el sentido de pertenencia y compromiso institucional en toda la organización.

Mediante este trabajo, se busca potenciar los valores a través del desarrollo de una propuesta teórico- metodológica y la implementación de una campaña. Esto representa una contribución de la comunicación estratégica, la cual se construye a partir de principios arraigados en el pensamiento latinoamericano. La ejecución de esta estrategia se presenta como un camino viable para lograr los objetivos propuestos en el marco de la Comunicación Estratégica Enactiva.

En la definición problemática institucional, se destaca la redundancia de las campañas de valores en la FAE y la necesidad de abordar la comunicación estratégica desde el pensamiento regional latinoamericano. La constante repetición de estas campañas genera un desafío a afrontar en este trabajo. El segundo capítulo realiza una revisión teórica del aporte latinoamericano a los estudios de la comunicación organizacional y justifica la Comunicación Estratégica Enactiva como una alternativa válida para desarrollar una propuesta teórico- metodológica acorde a los requerimientos institucionales. La comunicación enactiva se enfoca en

la co-construcción de significados y la participación activa de los individuos en la creación de su propia comprensión.

El tercer capítulo es referencial, incursiona en la institución, presenta sus características, conoce de cerca el objeto de estudio a través de una revisión bibliográfica, documental, las particularidades de una institución militar y las especificidades de la Fuerza Aérea Ecuatoriana y en particular de la comunicación en la institución. El cuarto capítulo desarrolla un diagnóstico institucional a partir de las anteriores campañas, revisa la ejecución anterior de este tipo de procesos y a partir de aquello fusiona el aporte teórico con el trabajo en territorio diagnóstico que produce matrices desde la Investigación Enactiva en Comunicación y son el vehículo para la consecución de la campaña.

En el capítulo final, se lleva a la práctica la propuesta teórico-metodológica en la institución objeto de estudio, describiendo el proceso que condujo a su implementación y narrando de manera ágil y gráfica el desarrollo de la campaña mediante la aplicación de la comunicación enactiva. Esto permitió integrar una perspectiva más dinámica y participativa en las campañas de valores, alejándose de la pasividad asociada con la repetición constante.

Esta metodología implica la aplicación de estrategias que involucren directamente a la audiencia, fomentando la reflexión, el diálogo y la acción consciente. La investigación enactiva en comunicación proporciona herramientas para comprender cómo los individuos perciben y responden a los mensajes, permitiendo ajustes continuos para maximizar la efectividad.

Este estudio no solo identifica una problemática existente, propone de manera inicial un camino hacia soluciones prácticas y relevantes en el ámbito de la promoción de valores dentro de la institución. La propuesta teórico-metodológica de comunicación estratégica enactiva, inspirada en la investigación enactiva de Sandra Massoni, busca transformar las campañas de valores en experiencias significativas y efectivas que contribuyan de manera tangible al desarrollo ético de los miembros de la institución.

La propuesta metodológica de Massoni (2018) podría ser entendida, en palabras de Blaxter, como una “investigación-acción” (2000); por su versatilidad para teorizar y generar casos de aplicabilidad. Esto es posible gracias al diálogo constante entre la teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva (CEC) y su correlato metodológico: la Investigación Enactiva

en Comunicación (IEC) (Massoni, 2003), innovación metodológica que se aporta al trayecto inacabado de la Investigación Acción Participativa propuesta por Orlando Fals Borda (2009). La propuesta de Massoni se caracteriza por ofrecer metodologías, técnicas, herramientas e instrumentos específicamente comunicacionales, que constituyen un proceso para propiciar el cambio social.

Massoni ha mostrado la riqueza en la multiplicidad, por esto se realizará un trabajo metodológico desde una “metaperspectiva comunicacional” que considera la comunicación no requiere la supremacía de un programa epistemológico o científico (Massoni, 2019), considerando que para llegar a ese punto el recorrido de la comunicación latinoamericana lleva décadas de construcción y lucha que no se detiene.

CAPÍTULO I

1. DEFINICIÓN PROBLEMÁTICA

En este capítulo, se abordan aspectos fundamentales para comprender el problema, así como los objetivos que orientan la investigación. Se exploran ideas generales relacionadas con los valores y se delimitan aspectos de la comunicación estratégica que serán problematizados más adelante. Esto proporciona una base sólida para definir el objeto de estudio que impulsa el desarrollo de este trabajo.

1.1. Aspectos generales

Los valores en las sociedades, incluidas las organizaciones, son un tema de recurrente atención, la comunicación organizacional ha intervenido en conjunto con áreas como talento humano para potenciar mensajes de apego a este intangible, en ocasiones, sin una clara base teórico metodológica que entienda los valores en el núcleo de cada institución, y con ello, el rol de la comunicación estratégica para valerse de aspectos institucionales que construyan sociedades más democráticas y participativas. Por esto, se requiere problematizar los valores desde un abordaje comunicacional estratégico en la realidad de cada institución.

El concepto valor abarca contenidos y significados diferentes y ha sido abordado desde diversas perspectivas y teorías. En el sentido humanista se entiende por valor lo que hace que un hombre sea tal, sin lo cual perdería la humanidad o parte de ella. La práctica del valor desarrolla la humanidad de la persona, mientras que el contravalor lo despoja de esa cualidad. Desde un punto de vista socio-educativo, los valores son considerados referentes, pautas o abstracciones que orientan el comportamiento humano hacia la transformación social y la realización de la persona, por lo que se constituyen en guías que dan determinada orientación a la conducta y a la vida de cada individuo y grupo social (Marañón, Bauza, & Bello, 2006: 524).

Todo plan de comunicación interna sirve, entre otros aspectos, para “recordar a las audiencias internas los valores, la misión y visión institucional” (Zapata, 2020, p. 39), así como poseer una política de comunicación normada para guiar y alcanzar una determinada actuación. El comunicador gestiona el cambio desde la misión, visión y los valores, es una herramienta táctica que envuelve aspectos institucionales trascendentales, así mismo, puede convertirse en

estrategia para orientar a la organización en una determinada dirección establecida desde el más alto nivel organizacional.

Surge una primera inquietud: ¿Influye la comunicación a través de los valores como estrategia para el cambio organizacional?, la institución tradicional puede preguntarse: ¿queremos cambiar la organización? Si bien, la primera pregunta es más próxima a la gestión estratégica, la segunda aguarda una respuesta política, por tanto, difícil de medir. No obstante, el potenciar valores siempre va a estar alineado al cambio, aun cuando, el nivel político organizacional pretenda una simetría comportamental, los valores son parte de la cultura organizacional y van a demandar el cambio organizacional. La institución militar puede buscar potenciar los valores sin alterar la organización, situación factible y contradictoria, en ese ejercicio los cambios serán inevitables.

La cultura organizacional se configura como un conjunto de expresiones tangibles e intangibles compartidas por los miembros de una institución, siendo moldeada por su historia y dando forma, en ocasiones de manera inconsciente, a valores y comportamientos (Ferrari M., 2012, p. 53). La organización se encuentra inmersa en dinámicas más amplias que resultan inevitables, en referencia a factores intersubjetivos y sociales, como los intereses de cada persona y el mercado. Esta dinámica sugiere que la adopción de valores distintivos, impulsados por las fuerzas predominantes del mercado, también opera de manera inconsciente.

La comunicación organizacional se mantiene alineada a las trayectorias teóricas y prácticas en las que se desenvuelve. En Occidente se aprecia un trabajo enfocado en el desarrollo del comportamiento organizativo de aquello que entienden por calidad para aumentar “la capacidad competitiva de la empresa y el valor de mercado de esta” (Turkalj & Fosić, 2013, p. 23). Esta visión instrumentalizada de la comunicación organizacional tiene potencial para expandirse de forma irreflexiva y surge con una necesidad acrítica para no perturbar el orden que el mercado establece a partir de la capacidad adquisitiva alineada a la oferta y competencia que delimitan una praxis comunicacional monetizada, útil en cuanto produce ganancias y nuevos clientes.

Para las organizaciones comerciales no existe la posibilidad de pensar por fuera de ese canon, y las organizaciones estatales copian sus preceptos, pero más allá de la división entre organizaciones lucrativas y aquellas que no persiguen una rentabilidad, se piensa que todas están constituidas por seres humanos, la propuesta que aquí se desarrolla trata no solo de darle un rostro humano, sino de dotarle de corazón a las organizaciones que víctimas del capitalismo

han desarrollado una capacidad inmensa de producir el bien y el mal de un solo vistazo, y así como crea riqueza, crean pobreza como nunca (Borda, 2015, p. 348).

En Latinoamérica ya se ha planteado nuevos enfoques para trabajar sobre la comunicación en las organizaciones y se vive en una etapa en constante desarrollo, a pesar de que el estrecho vínculo de la práctica profesional ha pasado por alto debates teóricos que están sobre la mesa, y las organizaciones rehúyen para evitar su lado crítico, necesario para aquello que Torrico (2021) reconoce como decolonizar la comunicación.

Las sociedades se materializan de un modo concreto a través de las organizaciones, es necesario rastrear de algún modo su nacimiento, ya que, tienen una tendencia natural a cristalizarse y convertirse en máquinas de no cambiar (Kaplún, 2002, p. 6). Esa tendencia a la homogeneización, asimilada a través de negar las diversidades, es la que produce procesos de comunicación como una simple transmisión de mensajes; en donde, los flujos serán ascendentes cuando se dirigen de los empleados al nivel gerencial, descendentes cuando se invierte ese orden, y horizontales cuando se da entre personas del mismo status en un departamento (Turkalj & Fosić, 2013), reduccionismo que persiste en muchas de las organizaciones latinoamericanas.

Se trabaja aquí con la realidad de la institución militar, en general, organizaciones consideradas como referente de la rigidez y nula adaptación al cambio, con la intención de promover el pensamiento crítico de comunicadores y desde cualquier espacio originar una comunicación más democrática. Comunicación en que la existencia del hecho significativo está en que las necesidades pueden ser satisfechas por la participación, Díaz Bordenave (1989) cree que la participación es una necesidad humana básica, que debe ser aceptada y promovida por sí misma y no solo por sus resultados, y su negación mutila la personalidad y distorsiona su desarrollo (p. 19). En el trabajo que sigue se re realiza un rastreo crítico de aportes teóricos y metodológicos de la comunicación organizacional que permita trabajar desde la realidad latinoamericana, encontrando en la Comunicación Estratégica Enactiva las características para democratizar la participación en la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE)

1.2. Objeto de estudio

La Comunicación Estratégica enactiva como propuesta teórico-metodológica para el fortalecimiento de valores en públicos internos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

- **Eje temático:** La comunicación enactiva como metaperspectiva teórico metodológica estratégica en el fortalecimiento de valores.
- **Unidad de análisis:** Personal militar de la Fuerza Aérea Ecuatoriana en sus diferentes bases y repartos.
- **Ámbito geográfico:** La Fuerza Aérea Ecuatoriana tiene repartos en todo el territorio ecuatoriano. Dividido de la siguiente forma: Quito, Comando General, Comando de Educación y Doctrina; Guayaquil, Comando de Operaciones Aéreas, Ala 22, COS-1; Manta, Ala 23; Latacunga, Ala 11, Escuela Técnica de la Fuerza Aérea; Taura, Ala 21; Tena, COS-2; Lago Agrio; Ambato; Salinas, Escuela Superior Militar de Aviación; Galápagos.
- **Delimitación temporal:** Análisis de las campañas de valores institucionales ejecutadas en el periodo 2013-2022.

Fundamentación del objeto de estudio

La organización Fuerza Aérea Ecuatoriana como institución militar, presenta características particulares de jerarquía y transmisión de mensajes, en que la comunicación organizacional se pone a prueba para generar una propuesta teórico-metodológica. Las continuas campañas de valores alcanzan un cierto nivel de saturación en los públicos, en que se torna necesario incorporar propuestas innovadoras probadas que permitan de forma estratégica democratizar la participación y a la vez potenciar los valores de la organización.

La comunicación en las organizaciones es una disciplina que suele ser abordada desde la perspectiva de las relaciones públicas, como lo hace el marketing, el sector jurídico, o el sector financiero, ante lo cual, es necesario desarrollar una teoría desde la perspectiva de los relacionamientos (Ferrari, 2012, 48).

Abordar la comunicación organizacional desde la perspectiva de los relacionamientos requiere el desarrollo de una teoría específica. En su sentido más amplio, la comunicación organizacional construye y mantiene redes entre las organizaciones y sus públicos, a pesar de la práctica de manera más operativa y táctica que estratégica.

Los ejecutivos a menudo pasan por alto la comunicación como un campo de conocimiento amplio, centrándose en su utilidad operativa. La alta dirección no comprende la organización como el resultado de las interacciones impulsadas por la comunicación, donde las personas contribuyen con sus expectativas y anhelos a través de los relacionamientos (Ferrari, 2012, p. 50). Esta visión de Ferrari coincide con nuestra visión que coloca a la comunicación en el centro de todas las interacciones, tanto internas como externas. Para a partir de esos relacionamientos construidos en la democratización promover la participación. La construcción de una sociedad participativa requiere de un cambio de mentalidad y esto sólo es posible si algunos de los paradigmas básicos en que se fundamentan las instituciones sociales sufren también significativos cambios (Díaz- Bordenave, 1989, p. 20). Hasta aquí el camino no avizora una ruta metodológica.

Con la experiencia crítica del movimiento teórico de las Ciencias Sociales en América Latina, entre los años 1960 y 1970, se logra cubrir el correlato en comunicación con el denominado pensamiento comunicacional latinoamericano, aquel que Karina Herrera (2017) identifica en el aporte de Luis Ramiro Beltrán. De forma gradual se produce la incorporación de nuevos enfoques en la comunicación de las organizaciones, producto de la ruptura de formas tradicionales de pensamiento y acción comunicacional. A inicios del nuevo siglo surge el nuevo modelo de comunicación estratégica integrador, que abarca la comunicación interna, la interinstitucional y la externa (Massoni, 2007).

Para Massoni (2007) tener un modelo de comunicación estratégica en las organizaciones evita la dispersión de las capacidades institucionales, así como la falta de relación entre los objetivos y las acciones institucionales y la falta de participación coordinada de los actores institucionales. Alineada a una postura crítica latinoamericana, poniendo en el centro de la discusión al ser humano, que siente y piensa, que teoriza y actúa, se construye esta investigación para aportar al aprovechamiento de una ola de conocimiento que se construye desde el Sur, a partir de sus realidades y pensando en la democratización en las organizaciones, posibilidad que para el presente trabajo se teje sobre la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE).

La metodología de Comunicación Enactiva para potenciar los valores en públicos internos en la Fuerza Aérea Ecuatoriana procura dejar atrás las prácticas difusionistas, por lo tanto, se pretende un “cambio dirigido por contacto en la búsqueda de conseguir las modificaciones tanto individuales como estructurales” (Herrera-Miller, 2011, p. 58), tornándolas más “dialógicas” y dejar atrás el proceso de transferencia de ideas de una fuente para cambiar las conductas de los receptores y propender un cambio conversacional que sostenido sobre el tema de la campaña

genere diálogo y participación.

La Comunicación Enactiva Estratégica (CEE) surge en el seno de la Escuela de Rosario como un proyecto académico, científico y social que alerta sobre las derivaciones antidemocráticas de las teorías de la comunicación dominantes (Massoni, 2019), en su tesis doctoral en la Universidad de Buenos Aires (2003), Sandra Massoni desarrolla la metaperspectiva que sustenta la escuela con la teoría de la CEE. La Escuela de Comunicación estratégica de Rosario es un colectivo abierto promovido por Massoni para adherir comunicadores a su propuesta del cambio social conversacional que reconoce trabajar desde raíces latinoamericanas¹.

Una metaperspectiva comunicacional como la que se propone para el potenciamiento de los valores, es una apuesta para convertir algo tan relacionado a la imposición organizacional para los empleados en un proceso transformativo posible desde el abordaje crítico.

El entendimiento abarcador de la complejidad en la consideración válida de la participación de cada uno de los integrantes de la organización, sin subalternizados, evitando silenciarlos, cometido debatible solo desde la construcción conjunta de una teoría que piensa en la acción solidaria, en la construcción de condiciones de vida y a partir de organizaciones pensadas en plural. Y sumarse así, al desafío colosal pensado por Jesús Martín Barbero (2003), para contrarrestar unas Ciencias Sociales que siguen siendo profundamente monoteístas, con la creencia de que hay un principio organizador y comprensivo de todas dimensiones y procesos de la historia, contraponiendo soluciones cotidianas, posibles.

La CEE y su correlato metodológico denominado Investigación Enactiva en Comunicación (IEC), más que perseguir fórmulas mágicas, propicia reconfiguraciones que enfatizan la multidimensionalidad de la comunicación; y, permite trabajar en conjunto con distintos actores para provocar un encuentro intercultural e interdisciplinario registrando emociones e interrelaciones que, en los procesos comunicacionales actuales de la Fuerza Aérea Ecuatoriana quedan por fuera y se suponen como efectos del mensaje difundido, sin distinción de ningún tipo de particularidades.

¹ Desde el blog Escuela de Comunicación Estratégica, Massoni promueve encuentros para tratar la investigación en comunicación. Cuenta con 92 profesionales adheridos a este colectivo.

La Fuerza Aérea realiza de forma recurrente un trabajo comunicacional sobre valores con sus públicos internos, en la institución, antes del 2018 se limitaba a desarrollar documentos administrativos restrictivos que disponían la difusión de mensajes genéricos, se trabajaba en un esquema difusionista para el cumplimiento de objetivos cuantitativos, que obedece a lo que Torrico (2010) identifica como “matrices teóricas estructural funcionalistas”.

El aporte teórico de la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE) permite metodologías comunicacionales propias y sólidas en el pensamiento latinoamericano para diseñar y gestionar procesos para la elaboración de productos comunicacionales y campañas más inclusivas y democratizadoras, y es lo que se busca demostrar en este trabajo.

1.3. Problemática de investigación

La Fuerza Aérea Ecuatoriana, como entidad militar, impone a sus miembros el cumplimiento obligatorio de disposiciones. A pesar de la ejecución recurrente de campañas de valores para los públicos internos, se observa desinterés y apatía hacia estas iniciativas. Este trabajo propone y justifica la adopción de una propuesta teórico-metodológica que conciba estratégicamente las campañas de valores, involucrando a los públicos internos de manera activa y generando flujos conversacionales en torno al tema de interés estratégico: los valores institucionales.

En este sentido, se explora teóricamente los aportes latinoamericanos en el campo de la comunicación, centrándose específicamente en la comunicación estratégica. Se destaca la presencia de una alternativa arraigada en la tradición latinoamericana, que ofrece elementos teóricos y metodológicos para abordar estratégicamente los valores: la Comunicación Estratégica Enactiva. A partir de esta perspectiva, se propone una aproximación diferenciada para diseñar campañas de valores. Este planteamiento plantea un problema de investigación delimitado de la siguiente manera:

¿Cómo puede la Comunicación Estratégica Enactiva convertirse en la metaperspectiva teórico metodológica que promueva el potenciamiento de valores en públicos internos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana?

1.4. Fundamentación del problema

Los valores fueron un tema de preocupación de los pensadores en todas las épocas de la historia. Para Frondizi (1958) los valores tienen un carácter peculiar, la necesidad de un depositario en quien descansar le condena a una vida parasitaria, pero no se puede confundir el sostén con lo sostenido, es decir, los valores no existen por sí mismos. Son las cualidades de los depositarios en los que descansan (p. 12).

Estudios demuestran que animales con condición corporal negativa pueden ser considerados acumuladores de parásitos o de mayor susceptibilidad, mientras que los animales con altas cargas de parásitos, buena condición corporal y hematocrito normal pueden ser considerados resilientes (Morales, *et. al.*, 2006). A tono con lo dicho por Frondizi (1958) años atrás, depende de las cualidades del organismo en que se depositan los valores para construir seres humanos resilientes. Por otro lado, si bien la resiliencia posee atributos irrefutables, la forma en que se realiza desdice de un ejercicio social liberador, se torna imprescindible despojar la actitud conductista de la dirección y rastrear mecanismos que conviertan a las campañas de valores como oportunidad democratizadora y participativa dentro de una organización sana, se asume así que, los valores deben ser potenciados por la capacidad resiliente dentro de toda organización.

La difusión de valores se convierte en el camino habitual de las propuestas teórico-metodológicas existentes, proceso que implica tomar la filosofía institucional, agrupar misión, visión y valores e insertar de forma memorística en el personal. Este camino demuestra la capacidad memorística de los integrantes de la organización, sin resolver el problema de la necesidad del potenciamiento real de valores.

Si el planteamiento inicia desde las prácticas habituales, no se puede esperar resultados diferentes a los obtenidos. Por esto, “es importante generar una vía no convencional para el fortalecimiento de valores a partir de una propuesta pensada en la organización” (González, 2005, p. 12), desde los aportes que, siendo probados en otros espacios, posean características suficientes en lo teórico y metodológico para permear la jerarquización de una institución militar sin necesidad de afectar su esencia en la identidad.

La implementación de una propuesta teórico-metodológica implica una transformación significativa hacia un enfoque participativo dentro de la Fuerza Aérea Ecuatoriana. Este cambio conlleva la reconfiguración de las prácticas comunicacionales establecidas para futuras

campañas de valores, involucrando a militares de todos los rangos como participantes activos y protagonistas. Además, se refiere a la adaptación de la institución a las demandas sociales e institucionales en constante evolución.

La Fuerza Aérea Ecuatoriana se aborda como una micro sociedad que replica los esquemas comunicacionales políticos estatales, donde los medios buscan optimizar resultados al entender sus efectos. En este contexto, se busca un cambio. Massoni plantea que los robots cambian fácilmente, mientras que los humanos resisten el cambio, invirtiendo gran cantidad de energía en mantenerse como eran (2009, p. 6). Este desafío es aún más significativo en una institución jerarquizada. A pesar de que todas las organizaciones poseen algún grado de jerarquía, la sistematización metodológica en la estrategia se presenta como un paso para modificar las prácticas discursivas hegemónicas. De esta manera, los procesos adoptados facilitan los cambios democratizadores con menor resistencia, permitiendo que el cambio se materialice.

Los comunicadores organizacionales son los encargados de gestionar la comunicación, tanto en el ámbito interno como externo de las organizaciones y deben conocer a profundidad la identidad organizacional (Ferrari, 2019), ahora son cada vez más, las instituciones públicas y organizaciones de la sociedad civil que antes no incursionaban en los beneficios de tener una dirección estratégica de la comunicación al interior de las instituciones. La Fuerza Aérea, sus comunicadores y personal en general, al ser parte activa de este cambio estratégico empírico para la realización de campañas de valores para públicos internos, son los actores y no solo receptores, de aquello que se propone desde los aportes teóricos que se conjugan en esta propuesta.

1.5. Objetivos de investigación

Objetivo general

Proponer a la Comunicación Estratégica Enactiva como metaperspectiva teórico metodológica estratégica para promover el potenciamiento de valores en públicos internos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

Objetivos específicos

- Conocer la propuesta teórica que envuelve la investigación en Comunicación enactiva y extraer elementos teóricos y metodológicos aplicables al potenciamiento de valores institucionales.
- Conocer los procesos y estrategias comunicacionales vinculados a las campañas de valores ejecutadas en la Fuerza Aérea Ecuatoriana.
- Promover nuevas acciones estratégicas como producto del proyecto de investigación acción a partir de la interrelación de técnicas, instrumentos y herramientas que genera la batería metodológica de la Comunicación Enactiva.
- Proponer estrategias comunicacionales desde el paradigma de lo fluido aplicadas a la organización basadas en algoritmos fluidos en la diversidad.

1.6. Hipótesis de la investigación

Para el desarrollo de esta investigación y de la propuesta, se formuló la siguiente hipótesis:

La perspectiva de la comunicación enactiva se presenta como una valiosa herramienta teórico- metodológica estratégica que, mediante la conversación en espacios informales entre los miembros de la organización, facilita el fortalecimiento de los valores institucionales. Este proceso, derivado del tema y la planificación de la campaña, promueve la reconfiguración de las dinámicas espacio- temporales intersubjetivas y fomenta la democratización a través de un enfoque no lineal. Estas prácticas permiten trascender la estructura jerárquica típica de una institución militar, incentivando así la participación activa y fortaleciendo la filosofía institucional de manera colaborativa y solidaria entre los públicos internos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana.

En una organización militar, el despliegue de la perspectiva teórica y metodológica de la Comunicación Estratégica Enactiva, permite establecer de forma estratégica rutas de acción para el impulso de los valores trazando caminos que comparten todos los actores de cada comunicación y que hacen emerger otros tipos de encuentros en la diversidad, en dimensiones comunicacionales no dominantes en la configuración del vínculo intersubjetivo en torno al problema.

La enacción permite un cambio comunicacional que busca el encuentro y las

reconfiguraciones espacio-temporales intersubjetivas, que, a su vez, faculta al comunicador estratégico organizacional a generar el proceso democratizador de la comunicación. Esto gracias a que la investigación enactiva en comunicación, es una propuesta metodológica crítica participativa en torno a las modalidades tradicionales de pensar y hacer comunicación, que redefine a la comunicación como encuentro en la diversidad (Massoni, 2018, p. 86).

1.7. Alcances y limitaciones de la investigación

En concordancia con el objetivo general establecido, la Comunicación Estratégica Enactiva es abordada de forma crítica con su metaperspectiva, Massoni (2019) la considera de esa forma por proveer de herramientas teóricas y metodológicas, para situar la comunicación en la organización que se trabaja. En busca de distribuir la participación y el acceso a los productos elaborados para las campañas de valores con la mayor interacción posible, generando a partir de aquello, la conversación sobre el tema que la campaña conduce de forma estratégica.

La propuesta metodológico-procedimental de Sandra Massoni (2007) está constituida por un hacer-pensar en constante renovación y proceso autocrítico que dota de elementos que aportan para la consecución de los objetivos. La teoría que plantea su Comunicación Estratégica Enactiva en conjunción con la base empírica del correlato metodológico en la Investigación Enactiva en Comunicación, permite pasar de las reflexiones a la práctica, asistida por el análisis crítico de otros autores alineados a un pensamiento comunicacional decolonial para desarrollar los argumentos que permitan ingresar a democratizar un proceso burocrático recurrente en una organización jerarquizada a partir de las campañas de valores.

Fidias Arias (2006, p. 51) considera que, a más de aclarar los ejes temáticos, tiempo, espacio y población, puede haber aspectos que requieran mayor clarificación en su posibilidad de acción. En la búsqueda del cómo, se llevó a cabo un ejercicio analítico-práctico para proponer esbozos estratégicos que pudieran aclarar el camino para futuras campañas de valores. Para cumplir con este cometido, se analizaron campañas anteriores y se propusieron nuevas posibilidades de actuación en la institución objeto de estudio.

La principal barrera fue la percepción de las autoridades, quienes veían este trabajo como una inmersión que podría perjudicar aspectos de la cultura organizacional y afectar la imagen institucional. A pesar de estas limitaciones, que incluyeron problemas de autorización y desafíos derivados de la pandemia, se espera que, con el tiempo y la aplicabilidad, estas restricciones se conviertan en ventajas, producto del flujo conversacional que generan los valores concebidos

de forma estratégica en la comunicación.

La participación activa del personal como actores en las campañas de valores puede generar un cambio de actitud propositiva, fomentando el sentimiento de que la opinión de todos es valiosa. Aquellos previamente considerados "no dignos" de participar en la imagen de una campaña podrían convertirse en un factor motivador para mantener el interés en trabajar de manera democrática en otros aspectos organizacionales, incluso en áreas donde este proyecto no tenga influencia directa en primera instancia.

Este trabajo es parte inicial de futuros estudios que deben centrar su atención en evaluar resultados de la aplicabilidad de la propuesta teórico-metodológica en el mediano y largo plazo, así como, profundizar en el trabajo de campo con las generaciones venideras que al momento se encuentran en las escuelas de formación. Proponer también un trabajo específico en la Escuela Técnica de la Fuerza Aérea y en la Escuela Superior Militar de Aviación "Cosme Rennella Barbatto", como centros formadores de valores militares.

1.8. Metodología

El trabajo partió desde una perspectiva teórica que aporta insumos bibliográficos y documentales de autores críticos a los paradigmas comunicacionales occidentales. Se realiza un recorrido por el trabajo de autoras latinoamericanas en comunicación organizacional adoptando una praxis de igualdad de género para evidenciar el desarrollo continuo del trabajo de mujeres en este subcampo. La propuesta metodológica de Sandra Massoni (2007), basada en la Comunicación Estratégica Enactiva y la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC), se emplea para democratizar procesos comunicacionales al interior de la institución a través de la propuesta de campaña de valores. La investigación es de tipo mixto, con mayor énfasis en enfoques cualitativos y utilizando el método de la encuesta como parte de la estrategia metodológica cuantitativa. Se utilizan técnicas como análisis documental, grupos focales, entrevistas y observación de campo (Sautu, 2005, p. 47). Se adopta la Investigación Enactiva en Comunicación (IEC), que incluye técnicas como versión técnica comunicacional, mapa comunicacional de actores, matriz sociocultural y árbol de soluciones. La metodología busca estructurar un modelo comunicacional para la Fuerza Aérea, promoviendo un giro estratégico institucional y una relación más fluida con sus públicos internos.

En este capítulo, se ha planteado la definición problemática en torno a la necesidad de una propuesta teórica metodológica diferente para la consecución de campañas de valores. Se delimitó el alcance pretendido y las posibles limitaciones del estudio, la comprensión de estas

sienta las bases para adentrarnos en el análisis teórico, donde se examinarán las perspectivas críticas latinoamericanas en comunicación organizacional y la propuesta metodológica de Sandra Massoni. Al trascender las limitaciones y desafíos identificados, el próximo capítulo busca ofrecer nuevas perspectivas y enfoques que inspiren un cambio significativo en la forma en que se conciben y ejecutan las campañas de valores en esta institución militar. Rumbo a una aproximación más profunda y compleja de la comunicación organizacional en la Fuerza Aérea Ecuatoriana, para superar limitaciones producto de la reducida predisposición participativa del personal en las campañas.

CAPÍTULO II

2. APUNTES IMPRESCINDIBLES DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Este apartado es fundamental como pilar inicial para emprender el camino hacia una propuesta teórico-metodológica. Recorre los aportes de destacados comunicólogos latinoamericanos que establecen las bases de un pensamiento regional renovado. Alineándose con pensadores críticos, aborda los avances en el campo de la comunicación organizacional en el continente. Finalmente, presenta la comunicación estratégica enactiva como una corriente que se nutre de todas estas influencias y se erige como guía para el desarrollo de este trabajo.

2.1. Breve historización y definición del punto de partida

En los años 70, Luis Ramiro Beltrán denunció la prevalencia de modelos conceptuales extranjeros en la investigación de comunicación en Latinoamérica. A pesar de la dependencia científica generada, esta década, conocida como “la década de fuego”, presencié una producción académica crítica en Sudamérica. La comunicología de Liberación de Beltrán plantó la semilla de un despertar teórico y metodológico crítico en la región, relevante para una comunicación liberadora que desafíe alianzas entre gobiernos y corporaciones. La Comunicación Organizacional, como subdisciplina, hereda estos debates, enfrentando desafíos propios, como la dependencia de ingresos y la limitada visión técnica e instrumental.

La revisión del pensamiento occidentalizado insta a cuestionar las normas epistémicas, destacando la importancia de priorizar la producción de conocimiento en comunicación organizacional que sitúe al ser humano por encima del capital. En este contexto, las presiones del capitalismo en la comunicación organizacional suelen relegar las necesidades humanas a un segundo plano frente a los intereses empresariales, creando una dinámica compleja que demanda una reflexión constante.

Las organizaciones, en su búsqueda de eficacia y eficiencia competitivas, suelen utilizar la comunicación como una herramienta mercantil sin reconocer su papel en la construcción de un significado compartido para los trabajadores (Ferrari, 2021).

La mayoría de los comunicadores organizacionales suele diferenciar entre la comunicación externa e interna, aunque esta distinción no está tan clara en la actualidad. Este estudio se centra en la concepción compleja del público interno. Capriotti (1998) considera la comunicación organizacional como la capacidad de involucrar a los miembros en las acciones de la organización, en lugar de simplemente informarles. Este enfoque fomenta la participación activa, promoviendo un diálogo bidireccional y horizontal, lo que representa un cambio radical en la forma de entender la comunicación interna.

La crítica al punto de vista de Capriotti, es no reconocer el origen real de ese pensamiento. Fue Beltrán quien dos décadas antes de lo expuesto por Capriotti reflexionaba sobre la “comunicación horizontal”, en su texto “Adiós a Aristóteles: la comunicación horizontal” (1981), donde, en una visión teórica intra naciones e inter naciones planteaba que la comunicación horizontal es:

El proceso de interacción social democrática que se basa sobre el intercambio de símbolos por los cuales los seres humanos comparten voluntariamente sus experiencias bajo condiciones de acceso libre e igualitario, diálogo y participación (1981, p. 17).

El planteamiento acceso-diálogo-participación de Beltrán (1981) es cálido, abraza una propuesta de comunicación, en la que los seres humanos dejan de ser las partes de un proceso. El pensamiento latinoamericano precede a la propuesta teórica para la comunicación organizacional proveniente de Europa.

Beltrán reflexionó sobre los comunicólogos y su praxis desde la década de 1970. En el campo de la comunicación organizacional del siglo XXI, Joan Costa (2005) sostiene que la Comunicología es una tecnociencia aplicada a las empresas y aboga por una comunicación integrada que coordine aspectos como identidad, imagen, cultura, comunicación interna y relaciones institucionales. A pesar de reconocer las limitaciones de los medios masivos y los estudios de mercado, Costa enfatiza que la Comunicación es acción y la acción es Comunicación. Para ello, propone formar profesionales que él denomina DirCom, un término que sigue vigente en las organizaciones que han capacitado a su personal siguiendo sus premisas. En contraste, Beltrán, tres décadas antes, defendió la comunicación como un vehículo para el cambio y el desarrollo, concibiéndola como un proceso de interacción libre e igualitario (1981, p. 17). Se debe producir un retorno a comunicólogos latinoamericanos, por dos factores, las ideas que se promulgan desde Occidente fueron ya producidas en Latinoamérica, y segundo, por el

entendimiento de otras realidades que no subalternizan culturas, sino que las ponen en diálogo.

Subrayar así, que Beltrán con su pensamiento antecede incluso a Occidente, esa ausencia de reconocimiento, es una herencia indirecta en la comunicación organizacional. Teóricos e investigadores latinoamericanos acarrearán ese ocultamiento, que se reproduce en las universidades al desconocer el aporte que se produce desde la producción académica latinoamericana.

Capriotti y Costa han adoptado categorías conceptuales propuestas por Beltrán. Más allá de esta apropiación, surge un diálogo quizás no intencional que crea asincronías y tensiones en una conversación no pactada en que se reconoce de forma exclusiva las propuestas de Occidente. Esto resalta el aporte indirecto y subestimado que puede tener el pensamiento latinoamericano en esta matriz.

En este contexto, se requiere examinar la contribución de la escuela beltraniana (Torrico, 2021), que desde una lectura crítica relacional sitúa a Luis Ramiro Beltrán en los albores de la matriz modernidad/colonialidad, destacando su posición arraigada en un pensamiento alternativo que busca reemplazar el paradigma occidental. En el 2003, Arturo Escobar presenta el proyecto modernidad/colonialidad,

He denominado este grupo como «el programa de investigación de modernidad/colonialidad» para referirme a lo que parece ser una perspectiva emergente pero significativamente coherente que está alimentando un creciente número de investigaciones, encuentros, publicaciones y otras actividades en torno a una serie de conceptos compartidos, aun si son objeto de debate. Este cuerpo de trabajo constituye una nueva perspectiva desde Latinoamérica, pero no sólo para Latinoamérica sino para el mundo de las ciencias sociales y humanas en su conjunto. Esto no significa que el trabajo de dicho grupo es *sólo de interés* para las supuestamente universales ciencias sociales y humanas, sino que el mismo grupo busca intervenir decisivamente en la discursividad propia de las ciencias modernas para configurar otro espacio para la producción de conocimiento —una forma distinta de pensamiento, «un paradigma otro». (Escobar, 2003, p. 51).

Este fenómeno subraya la necesidad de priorizar el pensamiento comunicacional latinoamericano sobre las ideas impuestas que no entienden nuestra realidad, considerando que incluso los propios latinoamericanos pueden convertirse en los principales consumidores de estas ideas, derivadas en parte de los pensadores de la región.

Las organizaciones tienen una estrecha relación con las culturas nacionales, correlaciones que siguen siendo estudiadas en todo su contexto. Ferrari (2012) considera que los marcos de referencia externa en la comunicación deben ser replanteados, este elemento de adaptación de realidades europeas o estadounidenses permiten que siga siendo reducido el conocimiento de las organizaciones latinoamericanas. Del estudio de organizaciones chilenas y brasileñas muestra que el paternalismo, conservadurismo, centralización del poder, impunidad, desconfianza, siguen presentes en las culturas de los países de la región, con ello, replicado en las organizaciones, la cultura y modelos de comunicación deben ser tratados también en su particularidad, y al interior de la organización en su diversidad.

Para María Aparecida Ferrari (2021) la comunicación organizacional en la región es recordar que en el contexto latinoamericano el conocimiento europeo y norteamericano siempre fue valorizado por encima de las ideas locales. El trabajo comunicacional en las organizaciones, es pensar en mayor productividad (Freitas, 1991, p. 69), en que la organización se vuelve más plana y más coercitivamente homogénea, entendiendo a las estructuras como patrones de relaciones que la sustentan.

Construir otro tipo de organizaciones significa asumir nuevos compromisos que rebasan el plano económico, aunque las demandas algunas veces son contradictorias, se entiende de forma clara los roles que ahora exigen participación incluyen a los individuos, al medio ambiente, a las generaciones futuras, a la memoria de los que no están, a los que comparten el espacio o interactúan de forma virtual, en donde, el respeto por las diferencias y expresar con palabras y hechos la inclusión parecerían quedar cortos de forma cada vez más rápida.

Mientras el trabajo de la comunicación organizacional se oriente a la búsqueda de tendencias en el sector para la productividad, el camino es un derrotero constante de previsibles resultados, el mercado consumiéndose hasta los propios públicos internos y a través de ellos a sus familias, las búsquedas fáciles y vacías como gestionar la reputación, prevención de crisis, la comunicación en el trabajo remoto, la comunicación en los espacios virtuales, sistemas de *influencers* internos con *storytelling* para el continuo posicionamiento de las marcas, son justificativos para sostener la oficina de comunicación mostrando los altos índices de productividad, y entregar el desafío al área que menos vinculación con la productividad posea, siendo esto, un proceso estadístico no científico construido para mostrar la competitividad de la organización hacia fuera o para con sus propios “colaboradores”, como respuesta a esto, las recetas fáciles se imponen, las *top list* son genéricas para todas las organizaciones.

En esas condiciones políticas y culturales, las organizaciones pueden ser vistas como fenómenos de comunicación, cuyo ejercicio ayuda a crear una cultura organizacional (Freitas, 1991), y es esa cultura organizacional la que debe ser comprendida en su complejidad, personalismos y narcisismos que no están por fuera, burocracias comprometidas con el capital que pueden convertir a la comunicación en el laboratorio para aplicar recetas de otras realidades. Como punto de partida se toma el concepto que desde Brasil proponen Grunig, Ferrari y Franca.

La comunicación es un proceso continuo y permanente que existe independientemente de la voluntad del hombre. En un primer momento ocurre de manera involuntaria, en seguida, a los comunicadores les corresponde entender el significado de la comunicación en la organización para, a continuación, planificarla para que su proceso sea adecuado a las necesidades de los públicos (2009, p. 157).

La comunicación está en el centro de todo tipo de relaciones sociales, las organizaciones tienen procesos sociales propios, entendidos como las relaciones que establecen los seres humanos con los demás por medio de las interacciones, que por esencia son comunicativas, con una trama discursiva con actos dinámicos, entre los sentidos y el lenguaje. Si la cultura debe su existencia a la comunicación, a continuación, la cultura se convierte en el principio organizador de la experiencia humana (Rizo, 2005, p. 126). La cultura, entonces, jugará un papel fundamental en la conformación de una organización.

2.2. La cultura en la organización

La cultura es el principal vehículo de construcción, apoyo y transferencia que las organizaciones tienen desarrollado (Rizo, 2005), todas las instituciones requieren de una organización interna que lleva de forma inevitable a la producción de una cultura organizacional con proyección universalista y homogeneizante. Ferrari (2012, p. 48) destaca que la práctica de la comunicación en las multinacionales no es la misma ejercida en las medianas y pequeñas empresas nacionales, a eso se suma la diferenciación entre organizaciones públicas y privadas.

La sociedad exige a las organizaciones respuestas alineadas con su misión. La cultura organizacional adquiere una importancia creciente, interna y externamente. Las organizaciones experimentan un proceso de cohesión interna para luego proyectar esa cultura, ya sea a través de sus miembros, productos o servicios, influyendo en el mercado y en la sociedad, que asimila o rechaza los diversos elementos de las numerosas culturas organizacionales.

La cultura organizacional es un conjunto de manifestaciones tangibles e intangibles compartidas por los miembros de una organización, es producto de la historia y determina las creencias, valores y comportamientos que a menudo son adoptados inconscientemente (Ferrari, 2012, p. 53). En ninguna instancia se sugiere que los miembros de una organización estén uniformemente moldeados socialmente.

Para abordar esta compleja cuestión, es pertinente considerar la hibridación cultural según Néstor García Canclini (1997), para quien, las naciones necesitan nuevos marcos conceptuales, las organizaciones contemporáneas abandonan las estructuras jerárquicas tradicionales, especialmente notables en instituciones militares. En estas organizaciones en constante evolución, las relaciones ya no se limitan a la dicotomía superior/subalterno, sino que experimentan rupturas y yuxtaposiciones continuas (p. 284).

La amalgama generada por los sistemas culturales, la deslocalización en las culturas urbanas y la proliferación de géneros impuros (García-Canclini, 1997) puede encontrar un paralelo directo en el contexto organizacional. Este argumento sostiene que la intensificación de la expansión contribuye a la hibridación. Además, las sociedades nacionales pueden establecer numerosas conexiones con las sociedades organizacionales que se gestan internamente, reflejándose incluso en las estructuras microsociales identificadas por Néstor García Canclini en lugares como cafés o asociaciones de vecinos.

Jesús Martín Barbero (2003) considera la cultura de la modernidad-mundo caracterizada por una nueva manera de estar en el mundo, de la que hablan los hondos cambios producidos en la vida de trabajo, en la organización, en que la jornada ha hecho imposible para millones de personas almorzar en casa, ha dejado de ser un ritual que congrega a la familia, y desimbolizada la comida para encontrar su forma en el *fastfood* (p. 21). Ahora existen una polisemia de contextos que empujan a las culturas a hibridarse, con valores desterritorializados e identidades condenadas al limbo de una tradición desconectada de las mutaciones perceptivas y expresivas.

Esa hibridación de culturas atraviesa las organizaciones y con ellas las familias desde la intimidad del hogar que despojadas de su capacidad de cohesionar los valores ceden espacios a las escuelas e incluso organizaciones laborales, libertades que devienen soledades e imposiciones del mercado, los espacios de las familias para compartir un espacio quedan condicionados por el mercado, la narrativa de las memorias próximas de los individuos al interior

de la organización quedan mediadas por el encuentro de fin de semana o la coincidencia en destinos y conversaciones que el mercado construye.

La organización vista así solo afianza intercambio de experiencias comunes en la asistencia a centros comerciales o procesos de compra en que los niños poseen los mismos criterios selectivos para influir en los padres trabajadores que viven para complacer al mercado y sus estructuras montadas en que todos coinciden y trasladan a la conversación de pasillos en la organización.

La organización no escapa al arraigado "complejo del colonizado", como señala José Marqués de Melo (2007), refiriéndose al deslumbramiento por teorías y metodologías extranjeras que desvalorizan lo autóctono. Gran parte de la tradición comunicacional latinoamericana se origina en adaptaciones metodológicas de modelos importados. Según Orlando Fals Borda (2022), todo concepto es inacabado y variable, surgiendo de la ignorancia en un esfuerzo por reducirla y volverse más completo y preciso. El propósito del método de investigación, según Fals Borda, es generar conocimiento relevante para la práctica social y política, reconociendo que las herramientas de trabajo adquieren significado a través de nuestra interpretación, con consecuencias en diversos ámbitos de la vida y el conocimiento.

En Latinoamérica, anidan las posiciones críticas a la comunicación organizacional, enarbolan propuestas teóricas que de a poco se consolidan como matriz de pensamiento desde la participación, en que la visión empresarial fagocita a las propuestas comunicacionales. Para Guillermo Orozco (2010) la participación tiene nuevos modos, tipos, niveles, estilos, que definen un nuevo ser de las audiencias en el ecosistema comunicacional contemporáneo, ser audiencia hoy, abarca lo contemplativo, pasivo, hiperactivo y creador como emisor (p. 89).

El trabajo del comunicador organizacional no se limita a interpretar esas audiencias, los alcances llegan a la interpelación para promover la participación, esta lectura entrega una postura emancipatoria para los participantes de esa propuesta de comunicación.

Gabriel Kaplún (2012) ya diagnosticó la expansión y transformación de la comunicación organizacional en América Latina, cambios en los modos de practicarla y ejercer el rol del comunicador. Consciente de que una buena parte de la comunicación en una organización son las conversaciones que se dan en los grupos de trabajo, en las interacciones entre personas de distintos niveles jerárquicos, en reuniones formales o en la informalidad de los pasillos (p. 5).

La propuesta de Kaplún (1999) gira en torno a que las comunicaciones externas seguirán siendo mediadas en buena parte e implica un peligro por los gastos publicitarios que no aseguran

nada, pero las comunicaciones internas generan procesos y estructuras que impactan en el conjunto de la organización. El tránsito es hacia una comunicación organizacional multidimensional, esta es la clave emergente en todo tipo de organizaciones.

Las organizaciones son jerárquicas, y los flujos piramidales de la comunicación, en su interior, son de bajada, con la ilusión de que los subordinados se comportan sólo subalternamente, con esa lucha necesaria, deben persistir los constructos colectivos que redefinen problemas, en donde, los intereses particulares no deben poner en juego un proyecto común de organización. Para entender esto, son necesarios los flujos de subida, de bajada y horizontales que comprenden la heterogeneidad y construyen la acción colectiva. Se requiere una comunicación integrada, estratégica, construida sobre estructuras, con procesos e identidades que promueven el diálogo (Kaplún, 2012).

Muchas organizaciones, de forma lamentable, sólo invierten en comunicación en tiempos de crisis, de forma exclusiva para apagar incendios, cuando el mundo ha valorizado la comunicación organizacional tanto en el mercado profesional como en el medio académico, las prácticas vigentes son analizadas por Margarida Kunsch (2003) en el caso brasilero, sintetizadas en cuatro realidades: las organizaciones que ven a la comunicación con un elevado valor estratégico, la comunicación de esfera técnica centrada en la divulgación, las organizaciones con una comunicación reactiva e improvisada, y la comunicación como función administrativa y funcional.

El valor estratégico entregado a la comunicación hará de la organización una estructura con horizonte definido, eliminando las barreras que se interponen en su camino y que sólo ella misma como organización puede superar. Los obstáculos, muchos de ellos, sostenidos por la concepción instrumental y mediatizada que fue adoptada en ciertos tramos de la historia producto de los rezagos coloniales evidentes o inmanentes. Referidos a las relaciones sociales que estaban configuradas a partir de relaciones de dominación, en que las identidades fueron asociadas a roles, producto de la relación colonial que se impuso (Quijano, 2014, p. 779). Al ingresar en la dinámica comunicacional de la organización se debe considerar los silenciamientos provocados, la palabra negada, los pedidos desoídos, Erick Torrico lo resume en que, “el acto colonizador se erigió sobre la in-comunicación, es decir, sobre la interrupción de la palabra y el pensamiento, con la consiguiente inviabilización del encuentro” (2021, p. 17).

El subcampo de la comunicación organizacional ya no es más un espacio negado al aporte y pensamiento latinoamericano, la comunicación organizacional integrada propuesta por

Margarida Krohling Kunsch (2003) o la comunicación estratégica enactiva propuesta por la argentina Sandra Massoni (2018), se convierten en un operador teórico decolonial que debe restituir la condición humanizante al proceso comunicacional en cualesquiera de sus niveles posibles, la comunicación que concierne al mundo de las organizaciones no puede estar exenta de tal propósito (Torrice, 2021, p. 21).

2.3. La Comunicación Estratégica Enactiva

Sandra Massoni (2019) define a la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE) como:

Una teoría general, aplicable a todos los casos y con una metodología propia que trata la multiplicidad como unidad en su área específica del saber. Se trabaja desde una metaperspectiva comunicacional más que desde un “paradigma”, pues se considera que la comunicación no requiere la supremacía de un programa epistemológico o científico por sobre otros (p. 58).

La Comunicación Estratégica Enactiva es para Massoni (2019), una perspectiva teórico-metodológica pensada para problematizar los estudios del campo de la comunicación organizacional en particular, que toma a la comunicación como disciplina y como metaperspectiva inter y transdisciplinar, entregando así una dimensión amplia de estudio y de acción, posee un correlato metodológico denominado Investigación Enactiva en Comunicación (IEC).

La Investigación Enactiva en Comunicación a través de las experiencias provee de guías técnicas, herramientas e instrumentos metodológicos que buscan incrementar la efectividad de resultados a partir del diseño de estrategias de comunicación que fluyen en medio de las situaciones que enfrenta en la organización para democratizar la vida cotidiana en ellas (2019).

La Comunicación Estratégica Enactiva como propuesta de metaperspectiva teórico-metodológica surge en el año 2003 como parte de los estudios realizados para la tesis doctoral de Sandra Massoni en la Universidad de Buenos Aires, anida y se esparce desde la Universidad de Rosario donde imparte cátedra, formándose la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario. Pretende ser un proyecto académico, científico y social a contra corriente de las derivaciones anti democráticas de las teorías de comunicación, a través de su innovación metodológica es otro aporte crítico latinoamericano a la democratización social. Para Massoni la tesis central de la Comunicación Estratégica Enactiva (2019) es entender que la idea del acceso es uno de los componentes posibles, pero que el acceso en sí mismo no garantiza nada, para lo que se reconfigurará de forma fluida los vínculos en la cotidianeidad.

Desde la Escuela de Comunicación Estratégica de Rosario, Massoni (2019) propone dejar atrás los dualismos en que se encontraba atrapada la comunicación organizacional, proponiendo así, una teoría general con metodología propia, la metaperspectiva planteada ofrece multiplicidad en esta área específica del saber, para mejorar la competitividad de la disciplina en el entorno tecnológico del siglo XXI.

Cuando se comprende el efecto conversacional en el territorio se puede provocar la fluidez, construir conversaciones sobre temas en que los actores sientan de forma real que su participación cuenta, sin poner en riesgo el estricto aspecto operativo, la campaña de valores se convierte en posibilidad de diálogo, espacio de conversación que democratiza las redes para convertirlas en heterárquicas (Massoni, 2019, p. 60). Las redes heterárquicas se construyen en un sistema donde no hay un control centralizado vertical, opuestas a las redes jerárquicas.

La metodología de la Comunicación Estratégica Enactiva se propone con múltiples influencias generar un camino propio de la Comunicación que más que objetos de estudio, los entiende como actores partícipes de redes heterárquicas.

Sandra Massoni construye durante tres décadas un trabajo teórico, metodológico, con evidencia empírica en centenas de organizaciones en Latinoamérica, ese trabajo sistémico en sus orígenes dialoga con referentes del pensamiento “subalternizado” del Sur, lo que podría ser una debilidad para los seguidores de las propuestas mediatizadas que concentran su atención en los efectos, se torna una riqueza en el diálogo con algunos personajes que interpretan y proponen desde nuestra realidad, reflexión de las sociedades que aterrizan en las organizaciones como una partícula estructural de evidencia comportamental y aspiracional que de forma exclusiva atiende las necesidades propias de un “subcontinente” relegado a adoptar recetas pensadas para otras sociedades y escenarios.

La participación en la comunicación estratégica enactiva está presente de forma permanente. Para Massoni (2019) el aporte de Juan Díaz Bordenave (1989) es trascendental, quien considera que para formar una sociedad participativa se requiere de tres rutas que se juntan, el proceso es anomia- heteronomía-autonomía, esto es, el paso de los antepasados y su proceso de caza libre a las normas impuestas, aunque ahora se vive una etapa heteronómica, donde las normas se imponen por privilegios como el de raza o género en la familia, organización o sociedad.

Considerar que existe un deseo de autonomía en que las normas sean un tema de consenso y participación, permitirá pasar a la etapa en que se constate que la participación es

un derecho no una dádiva, en que se reconozca a la persona como individuo y como miembro legítimo de una organización (Díaz-Bordenave, 1989, pp. 18-20).

Si se quiere que las palabras “sociedad participativa” adquieran un sentido real, debe ser una sociedad que, además de satisfacer las necesidades básicas, satisface también sus requisitos no obvios de amor, reconocimiento, expresión, creatividad, solidaridad, participación y libertad (Díaz-Bordenave, 1989). En la organización, la construcción de una sociedad participativa requiere de un cambio de mentalidad de forma transversal, en que el respeto no forzado, consciente, sea una constante en beneficio común.

La participación en la comunicación estratégica enactiva es baluarte en constante acción, es opción válida y en construcción constante, en tanto, es producto del diálogo de teorías y metodologías propuestas y probadas en una Latinoamérica propositiva y cada vez más participativa.

El conocimiento que propone la CEE es un camino latinoamericano que pretende modificar la realidad a partir del conocimiento, transformación que abarca democratizar las organizaciones canalizando saberes propios de las personas que interactúan de forma democrática, promoviendo la participación y la acción que pueden cambiar las realidades producto de procesos comunicacionales que las organizaciones poseen de forma intrínseca inintencional o que pueden ser generados a partir del conocimiento de la metaperspectiva y su correspondiente correlato metodológico propuesto en la CEE.

Esta investigación pretende ser un aporte con soporte científico desde lo teórico metodológico a la evidencia empírica latinoamericana sobre comunicación organizacional, basada en las perspectivas estratégicas del rol de los profesionales, para influir en el entorno político, cultural, económico y organizacional de la región a través de organizaciones más participativas en democracia.

Para esto, Massoni propone considerar la complejidad de los fenómenos en su multidimensionalidad (2017), con el objetivo de operativizar el despliegue de una estrategia comunicacional en dimensiones múltiples para registrar las formas del encuentro sociocultural que va asumiendo la vinculación de los actores en el territorio de la investigación durante su implementación (2019, p. 56).

La complejidad cultural considerada en la organización a partir de herramientas metodológicas propias que en su aplicabilidad promueven una participación en la igualdad, con horizontes de organizaciones, en donde, la gente convive, respeta, escucha, y claro también

produce y lo hace pensando no sólo en el crecimiento organizacional, sino en sentirse parte constitutiva de esa organización, con ella, de una cultura organizacional y una sociedad que en lo local y nacional promueve la igualdad.

La Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva es una teoría general, aplicable en todas las organizaciones que redefine a la comunicación entendiéndola como un encuentro en dimensiones múltiples, en donde, la estrategia de comunicación como punto base, es un proyecto de comprensión, un principio de inteligibilidad que busca abordar las múltiples dimensiones de la comunicación como fenómeno complejo y fluido (Massoni, 2003).

La noción de transferencia en comunicación ya fue analizada y criticada por Beltrán (2010), identificó que remite algo que pasa de una persona a otra u otras, hay en el fondo de esto, la idea de un sujeto activo que traslada ese algo a un sujeto pasivo. Este enfoque funcionalista aún no superado en muchas organizaciones escamotea las posibilidades de construir organizaciones participativas.

La teoría enactiva y su correlato metodológico emprende un camino distante de esa visión reduccionista. En la organización estudiada se trabaja bajo esquemas funcionalistas, la criticidad hacia la multidimensionalidad para crear un cambio social conversacional se verá fortalecida con el marco metodológico propuesto en este apartado, en que la producción de conocimiento en los actores es trascendental para la organización.

En un mundo dinámico y en constante evolución, propuestas han surgido a partir de esa premisa reduccionista, Edward Beck (2018) planteó el concepto de dinámica de espiral, centrada en que la naturaleza humana no es fija y que todos poseemos una inteligencia adaptable compleja, si bien en apariencia resulta interesante esa propuesta, la espiral se torna interminable y puede absorber todas las individualidades en un solo criterio, este modelo evolucionista y de desarrollo de las organizaciones y sociedades, permite intuir que el límite entre ser absorbido y ser atendido es mínimo.

La generación de conversaciones permite la adaptabilidad y no elimina la complejidad, por tanto, se asume el dinamismo y constante evolución mas no como una espiral que absorba las diversidades con la intención de estar a tono con ese vértigo que exaspera y ahoga a las organizaciones en el vano intento de moverse a un ritmo que no es el suyo.

Cuando se retoma la premisa de que la comunicación es dinámica y evolutiva en el contexto comunicacional estratégico se perciben diferencias producto de un abordaje científico.

La Comunicación Estratégica Enactica define a la comunicación como un encuentro en la diversidad, y que, a más de ser evolutiva, es intersubjetiva, situacional, histórica, dinámica, micro macrosocial, compleja, fluida, fractálica y autoorganizada (Massoni, 2019, p. 245), esa concepción multidimensional dota a la metodología de posibilidades de enacción con las influencias que participan en ella.

2.4. La Investigación Enactiva en Comunicación

Las disciplinas procuran utilizar metodologías propias, los estudios de la comunicación latinoamericana tienen aquí sus mayores problemas, en tanto no encuentran satisfechas sus necesidades metodológicas, para lo cual, la CEE consolida su propia propuesta metodológica.

La metodología Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) analiza la multidimensionalidad del fenómeno comunicacional para operar transformaciones en las configuraciones actuales (Massoni, 2016), y, se sustenta en una teoría de la comunicación que aborda el encuentro sociocultural, comprensiva y aplicable de modo general. Con técnicas, instrumentos y herramientas propias, examina con criterios de científicidad a la multiplicidad de lo comunicacional, en términos del acoplamiento dinámico y evolutivo de sistemas complejos emergentes (2018, p. 86).

Massoni (2018, p. 86) parte de la “enacción”, esto es la continuidad entre la vida y la mente, rechazando las ideas más tradicionales de la ciencia cognitiva. Se percibe aquí la influencia constante del pensamiento de Varela y Maturana, por un lado, y por otro, de Orlando Fals Borda, esa conexión intrínseca entre la investigación de la realidad para su transformación, para quien, el concepto sentipensante sintetiza la propuesta de la investigación participativa (2009).

Esta propuesta teórico-metodológica promueve el trabajo en equipo, así como los equipos interdisciplinarios, una comunicación propositiva y en constante diálogo con otras disciplinas, con herramientas propias y entendiendo sus problemas de estudio en medio de su gran complejidad.

La organización como un todo entiende que la enacción de la mente está en todas partes y las partes poseen su enactividad. Si se considera para un trabajo comunicacional a la Dirección de Comunicación como la mente, se entiende que metodológicamente se percibe y entiende cada parte del cuerpo, porque la mente está y debe estar presente en cada parte del cuerpo.

Las propuestas estratégicas comunicacionales crean a partir de la innovación de sus

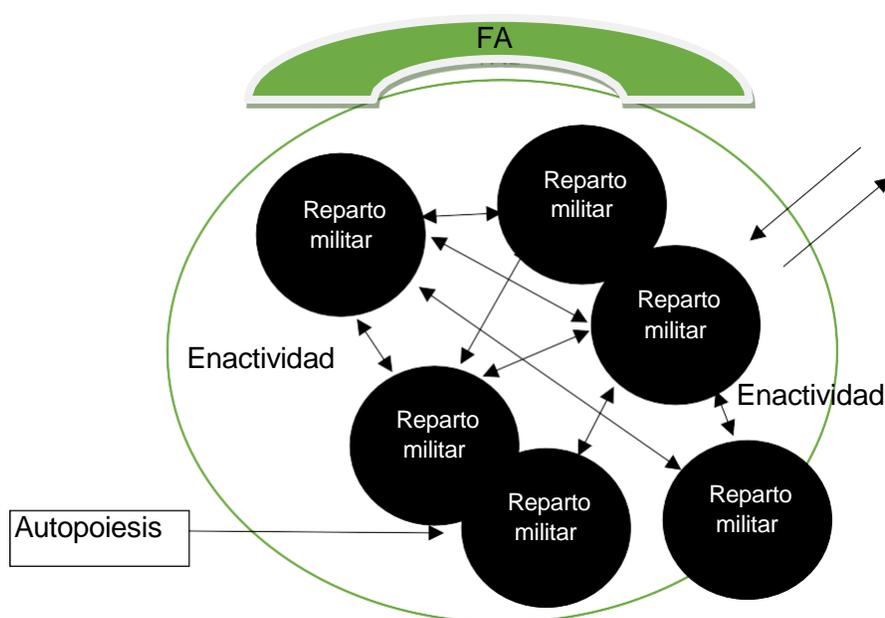
agentes y su consabida formación teórica y comprensión del territorio, para entregar el protagonismo a todos los integrantes de la organización, son ellos los actores que convierten a la comunicación estratégica en un ser vivo, en constante movimiento, fluido.

Varela (1999) cree que con una mente en tubo de ensayo no puede haber mente, se tiene actividad neuronal completamente incoherente. La comunicación centralizada y aislada de las partes, no transmite ni percibe la realidad del cuerpo del que constituye y la constituye.

Para Humberto Maturana (1980, p. 17) la autonomía es suficiente para caracterizar los sistemas vivos como unidades, la poiesis es posible por el poder de las palabras, generando la autopoiesis, que es la dinámica de la autonomía propia de los sistemas vivos. La organización se convierte así en un ser vivo (Gráfico. No. 1). Los cambios estructurales se conservan en la autopoiesis, un sistema vivo muere cuando su autopoiesis deja de ser conservada.

Massoni planteó su teoría a partir de los estudios de Varela y Maturana, se entiende así la percepción de la organización con similitudes a un ser vivo y la atención a la determinación estructural. Para un adecuado planteamiento metodológico se requiere la identificación de regularidades y coherencias en la cotidianidad. Si seguimos a Maturana y Massoni, la FAE debe ser tomada como un sistema vivo autónomo que puede vitalizarse a partir de la palabra.

Gráfico 1
Sistema autopoietico en la Fuerza Aérea Ecuatoriana.



Nota: Elaboración propia.

La autopoiesis en la Fuerza Aérea Ecuatoriana implica la producción de redes entre sus partes, existentes ya de forma estructural. Al comprender las coherencias entre repartos militares, se puede entender la coincidencia entre actores. Existe autopoiesis en la Fuerza Aérea Ecuatoriana (Gráfico. No. 1) sin necesidad de la incidencia del comunicador estratégico ni una estrategia, el objetivo es ingresar en el flujo desde la estrategia a partir del conocimiento de esos flujos.

Desde la teoría cognitiva, Francisco Varela (1999) planteó el concepto “enactiva” como el principio fundamental de la mente, existe por una profunda co-implicación, una co-determinación entre lo que parece estar fuera y lo que parece estar dentro. Aquí se encuentra la importancia del trabajo en territorio, ya que, el mundo ahí afuera y lo que hago por estar en ese mundo son inseparables.

Para Varela (1999) la mente no está en la cabeza, está en todo el cuerpo, la mente enactivamente encarnada puede tener dos consecuencias: es un no-lugar entre lo interno y lo externo, no está afuera o adentro. Mírese ahí la importancia de entender la organización en su vinculación social (Gráfico No. 1), el papel que los actores juegan en ella y cómo ella las afecta, y la segunda, en que la mente es inseparable del organismo como un todo.

El trabajo del comunicador que enactúa consiste en identificar la autopoiesis molecular entre individuos y repartos e incidir para que el continuo flujo conversacional adopte como parte de la dinámica cotidiana la conversación en torno a la campaña de valores, en ninguna circunstancia es una transferencia de mensajes. Para Lander (2000) la transferencia en que no se considera el pensamiento y necesidades de los actores, no es más que colonialidad del saber.

El desarrollo humano cognitivo y su relación con el aprendizaje al igual que la autopoiesis, se desenvuelve en estrecha relación estructural. Para Piaget (1999), influyente en el pensamiento de Massoni, el individuo se desenvuelve a partir de la acción sobre el medio en que está inserido, para ese individuo en dominio de inteligencia es imposible proporcionar una interpretación psicológica exacta de las operaciones lógicas.

El individuo preparado en comunicación estratégica, analítico e innovador a partir del territorio podrá comprender y canalizar las nociones de número, de espacio, de tiempo, estudiando previamente el desenvolvimiento de estas operaciones y de estas nociones que con su intervención propenden al desenvolvimiento social, bien entendido, en la historia de la organización, las sociedades y de las diversas formas colectivas de pensamiento y también

desenvolvimiento individual.

Fomentar una conciencia multidimensional en todas las organizaciones mediante estrategias de comunicación que actúen como algoritmos fluidos con operaciones cognitivas, integrando técnicas, instrumentos y herramientas para catalizar el cambio social conversacional. Comunicar en lo fluido representa una dinámica modalidad de vínculo intersubjetivo sociocultural, reconociendo que la emoción precede al lenguaje y trasciende la jerarquización del dominio de este como perspectiva única. Esta aproximación, planteada por Massoni (2019), no se trata de una fórmula rígida, sino de un dispositivo flexible adaptado a lo situacional, donde coexisten diversas alteridades socioculturales. La correlación en las operaciones cognitivas de una Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) con las técnicas, instrumentos y herramientas específicas para cada organización refleja esta complejidad.

2.5. Lo fluido y la fluidez en la CEE

La fluidez en una organización está dada por la relación intersubjetiva propia de lo comunicacional, que entiende a la comunicación como encuentro, como conversación micro/macrosocial, una resonancia de intereses comunes (Massoni, 2019, p. 90). Esa fluidez es aún más efectiva que la repetición del superior al subalterno, si la filosofía institucional recorre pasillos en la institución, esta comunicación es un elemento potenciador de gran nivel.

Los cambios provocados con el proceso de industrialización obligaron a las organizaciones a buscar nuevas formas de comunicación con el público interno, que inició con un formato más orientado al orden gerencial, una comunicación de carácter funcional e instrumental (Krohling, 2006). De forma integral, la comunicación propicia que la organización sostenga un diálogo con los diversos actores relevantes para su accionar, y en diálogo interno para construir deseo y acción colectiva (Kaplún, 2012, p. 1).

El contexto social exige nuevas respuestas a las organizaciones, el mercado construye una estética especial para las organizaciones que da lugar a una nueva forma de estructurar sus relaciones internas y externas. Las técnicas que desarrollaron los departamentos de recursos humanos en conexión con la administración de empresas dan origen a un mejor entendimiento de la cultura organizacional (Freitas, 1997), como la preocupación de esos departamentos era construir una empresa moderna descuidan los procesos psíquicos de los individuos, la parte humana, y centran su atención en lo que Freitas llama de carisma institucional a través de su misión, usando estrategias de seducción (1997, p. 9). Planteado de esa forma, no se trata de

superar a lo propuesto por el mercado, sería sólo un cambio de presiones ejercidas sobre la comunicación organizacional latinoamericana, la comunicación debe fluir.

Las sociedades latinoamericanas han sido presionadas, por un lado, por la globalización para aumentar y garantizar su lugar en el mercado y por el poder que ejercen al dictar valores a las sociedades y, por otro, por una agenda crítica que expresa el agotamiento del pensamiento moderno y la resistencia de las prácticas que ejercen una forma de poder (Ferrari, 2021). La IEC como proceso complejo y fluido incluye operaciones cognitivas que permite el encuentro intersubjetivo en la diversidad.

En las propuestas de Massoni (2016, 2018) se muestra lo fluido como un algoritmo que ofrece un conjunto ordenado y finito de operaciones como método y notación de distintas formas del cálculo en torno a lo comunicacional. En la praxis laboral estratégica, Massoni propone que el comunicador despliega estrategias como algoritmos fluidos mediante las operaciones de una IEC (2019).

Las campañas para recordar la filosofía institucional buscan la capacidad de generar diálogos entre los integrantes de la organización, es la posibilidad de derribar barreras internas que son impuestas por prejuicios, el personal de finanzas no mantiene una estrecha relación con servicios generales o gerencia no posee un tema de diálogo con transportación. Producir flujos de comunicación con la filosofía institucional como motivo, permite democratizar canales y enlazar departamentos y sujetos desde la conversación en común.

La fluidez genera procesos concatenados que promueven el encuentro como cambio social conversacional, ya no alcanza con contabilizar mensajes, analizarlos discursivamente o identificar sus circuitos porque la interpretación como lectura crítica no agota el hecho comunicacional (Massoni, 2007), y en este mundo fluido la misión del comunicador estratégico es reconocer y respetar la diversidad, articular necesidades e intereses con dirección a los objetivos de la organización.

La correlación que Massoni (2019) propone abarca herramientas para desarrollar una estrategia de comunicación como parte de un algoritmo fluido, existe aquí la posibilidad de materializar esta idea teórica a través de complementos informáticos². La reflexión sobre el cambio social conversacional debe centrarse en la estrategia de comunicación propuesta, especialmente en la conceptualización de la comunicación. Aún persisten organizaciones donde la comunicación sigue siendo lineal y vertical.

² La CEE cuenta con una plataforma virtual denominada "Algoritmos fluidos".

Las herramientas desarrolladas por Massoni proponen como origen de todas las propuestas, la condición humanizante por sobre la instrumentalización, esto presenta coincidencias con la factibilidad de una comunicación organizacional decolonial, en que Torrico (2021) reconoce a las organizaciones como un lugar privilegiado para la reevaluación epistemológica-teórica y la acción (re) humanizadora.

Un proceso comunicacional enactivo se vuelve fluido al fomentar acoplamientos dinámicos y evolutivos entre los actores de la comunicación (Massoni, 2019). Esta perspectiva puede aplicarse al tema de los valores institucionales. No es adecuado limitarse a contabilizar mensajes o analizar el discurso para una interpretación crítica; es esencial considerar aspectos que trasciendan el ámbito puramente comunicacional.

Para Massoni (2009, p. 22), la labor del comunicador en la organización se desenvuelve en el vínculo intersubjetivo sociocultural, dentro del ámbito comunicativo ligado al lenguaje. Lo fluido puede experimentarse, expresarse, transitar y habitar. Por lo tanto, la estrategia no es una fórmula rígida, sino un dispositivo flexible y receptivo a las particularidades situacionales, donde coexisten diversas alteridades socioculturales. En el contexto militar, la alteridad se manifiesta en las relaciones entre oficiales y aerotécnicos, así como, influenciada por la antigüedad en el rango militar, que se obtiene a través del tiempo y los méritos en el servicio.

La alteridad no debe interpretarse como la radical alteridad que Perrot (2009) identificó en grupos de mujeres, donde al anular las diferencias también se anulaban a sí mismas. En cambio, la alteridad se concibe como una fuente inagotable del Otro en su totalidad, sin límites en este proceso de exterioridad (Levinas, 2002). La capacidad de reconocer las diferencias potencia este camino, convirtiéndolo en un elemento clave en los procesos socioculturales y en la habilidad de fluidez en las organizaciones.

La CEE con su correlato metodológico IEC se enmarcan dentro de la Investigación Acción Participativa propuesta por Borda (2022) y acoge aportes del pensamiento crítico comunicacional latinoamericano, sobre todo, es metodología participativa dinámica, se mueve en dos momentos:

1. Encuentro de saberes disponibles y
2. Encuentro de actores que habitan el territorio (Massoni, 2019).

La generación de esos encuentros depende de las condiciones que el comunicador articula al interior de la organización, el aporte metodológico está en identificar en la urdimbre que se teje en las relaciones intersubjetivas. Los factores y consecuencias de exclusión económica, cultural, social. Este ejercicio de análisis crítico, permite aplicar una metodología difusionista o participativa según los requerimientos o impedimentos propios de la organización. Para generar un proceso de conversación en el interior, se obtienen resultados cuando se integra en la estrategia los procesos a alcanzar en cada grupo identificado que integra la organización al promover su interacción.

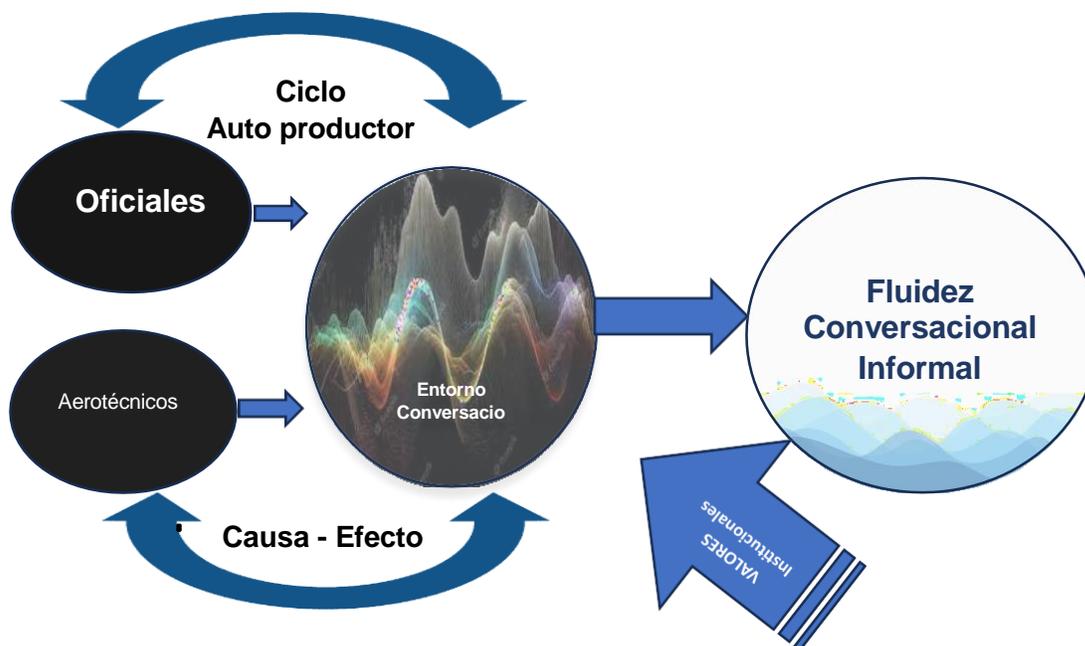
En palabras de Massoni, la metodología propuesta examina con criterios de cientificidad a la multiplicidad de lo comunicacional como autodispositivo colectivo y propicia procesos situados de cambio social conversacional (Mascotti & Piola, 2020, p. 5).

2.6. La recursividad de la fluidez

La recursividad en la CEE está desarrollada desde los postulados de Edgar Morin (1990), en un proceso recursivo, los productos y efectos son al mismo tiempo causas y productores de aquello que los produce, la sociedad es producida por las interacciones entre individuos y una vez producida retro actúa sobre los individuos y los produce (Gráfico No. 2). La recursividad rompe la linealidad causa y efecto, y muta en un ciclo autoproductor.

La producción de entornos conversacionales enfocados en valores se piensa desde las iniciativas sociales que aerotécnicos desarrollan, oficiales poseen procesos semejantes que no coinciden entre sí, los entornos comunicacionales se muestran paralelos con reducidas interconexiones que están delimitadas por aspectos socio culturales en que aerotécnicos consideran las conversaciones de los oficiales como discursos que se construyen en su contra y ocurre lo mismo con oficiales, sin evidenciar que ambos espacios conversacionales son semejantes y coincidentes (Gráfico No. 2), la fluidez depende del autodescubrimiento en semejanzas que alcanzan las conversaciones privadas informales.

Gráfico 2
La recursividad en la fluidez.



Nota: Elaboración propia.

La fluidez conversacional informal está de forma recurrente generándose, algunas veces por factores nacionales o sociales desencadenantes, otras, por factores institucionales. Los públicos internos conversan sin mayores restricciones en espacios informales cuando existe una crisis nacional, ocurre lo mismo cuando los salarios no han sido cancelados, estos factores ejemplifican el flujo. La potencial capacidad de ingresar en ese entorno conversacional de forma estratégica, convierte a los valores en el recurso para generar un ciclo autoprodutor de fluidez (Gráfico No. 2).

Los valores circulan en esos grupos mayúsculos, para la autoproducción la organización demanda interacciones que el comunicador genera en conciencia de las diferencias y semejanzas, con una amplia visión que abarca el género, aspectos étnicos y culturales intrínsecos que rebasan los aspectos económicos y de posibilidad de diálogo por número de intercambio de mensajes.

La fluidez se construye para un constante devenir en redes que no se detienen, no se limita a la emisión de un mensaje unidireccional en una sala a un horario determinado, los actores comunicacionales están en movimiento constante dentro de matrices socioculturales

inacabadas.

2.7. Los valores institucionales pensados en la no linealidad

La influencia de los valores organizacionales en la práctica de los comunicadores fue estudiada por María Aparecida Ferrari (2012), para quien la cultura organizacional es producto, entre otras cosas, de la historia, los comportamientos y ciertos valores que son adoptados inconscientemente. Los valores están influidos por la globalización y la presión externa, la organización refuerza los valores según su forma de entender el mundo, estos orientan a las personas y guían la vida de la organización.

Por lo general, los valores emanan de la alta dirección, entender la importancia de los valores es entender la complejidad de la organización, genera la necesidad de acceder a esa vida de la organización a través de la comunicación. El surgimiento no implica *per se* una existencia dependiente de su origen, los valores pensados en la CEE comprenden la multidimensionalidad y el respeto por la opción a tomar la palabra y participar en esa constitución de la vida organizacional, la linealidad encasillada en procesos de difusión anula espacios y tiempos que la fluidez de la organización puede generar en la comunicación multidimensional.

Los valores en el contexto de la Comunicación Estratégica Enactiva (CEE) adquieren un papel fundamental al ser considerados como pilares esenciales que guían las interacciones y decisiones dentro de una organización. Estos valores no solo reflejan principios éticos, sino que también se convierten en impulsores de la participación activa y la construcción colectiva de significados.

En la visión enactiva, los valores son entendidos como elementos dinámicos que se expresan y experimentan a través de la interacción constante entre los miembros de la organización. No se trata simplemente de enunciados abstractos, sino de principios vivos que se encarnan en las prácticas diarias y en la manera en que los individuos se relacionan entre sí. Cuando los valores se integran en la comunicación estratégica, contribuyen a la construcción de una cultura organizacional sólida y vibrante.

Asimismo, la CEE destaca la importancia de que estos valores sean coherentes con la identidad y la misión de la organización. No se trata simplemente de adoptar valores de manera superficial, sino de integrarlos orgánicamente en la estructura misma de la entidad, de manera

que se conviertan en motores auténticos de transformación y evolución.

En el paradigma de la Comunicación Estratégica Enactiva, a través de la conversación generada de forma estratégica, los valores se convierten en fuerzas dinámicas que moldean la cultura organizacional y que se viven a través de las interacciones. Su autenticidad y coherencia son esenciales para generar un impacto real en la construcción de una organización participativa, democrática y socialmente comprometida. Para su implementación, es imperativo comprender la organización en detalle, explorando su estructura y aspectos distintivos. Esto sienta las bases para la formulación de la propuesta teórico-metodológica de valores, fundamentada en el conocimiento de la dinámica organizacional.

CAPÍTULO III

3. MARCO REFERENCIAL INSTITUCIONAL

La Fuerza Aérea Ecuatoriana y los valores en la comunicación

Es ampliamente conocido que las instituciones militares exhiben características distintivas que las separan de otras organizaciones. El enfoque adoptado en este capítulo tiene como objetivo comprender los aspectos identitarios organizacionales de la Fuerza Aérea Ecuatoriana desde perspectivas históricas, sociales y culturales. Este conocimiento facilitará una implementación más efectiva de la propuesta teórico-metodológica de valores.

3.1. Aspectos institucionales

La Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE) es la institución militar que, junto al Ejército y la Armada, conforman las Fuerzas Armadas de este país. La Constitución de la República en su artículo 158 reconoce a las Fuerzas Armadas “como institución de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos” y le entrega como misión fundamental “la defensa de la soberanía y la integridad territorial” (2008).

Como institución de carácter público, la Fuerza Aérea se encarga del control del espacio aéreo, por su función tiene desplegadas en el país las unidades que le permiten cumplir su misión, unidades que se denominan “repartos”, a través de las que se operacionalizan las disposiciones emanadas de los escalones superiores, como institución militar jerarquizada, la estructura vertical es la que rige el trabajo.

3.1.1. Apuntes históricos institucionales

El 27 de octubre de 2020, la FAE celebró su centenario. Los albores de la aviación en 1920 impulsaron la creación de clubes e instituciones privadas y públicas que se dedicaron a esta nueva actividad que demandaba un desarrollo de infraestructura, equipos, instalaciones, gente especializada y control de este campo de rápido crecimiento. Esta fecha es tomada como referencia de nacimiento, por el decreto Ejecutivo No. 2091 de creación de dos escuelas de aviación en Quito y Guayaquil³, por el presidente José Luis Tamayo, con el propósito, de corto plazo, de organizar esta Arma, la aviación militar (Idrovo, 1999).

³ El Congreso Nacional secundando la acción del Gobierno dicta un Decreto el 27 de octubre de 1920, autorizando al Ejecutivo la creación de la Escuela Militar Aeronáutica “El Cóndor” que inició sus labores en la población de Durán. Los pilotos instructores son los tenientes P. Traversari y A. Suárez. Los primeros oficiales alumnos fueron los tenientes Francisco Portilla y Pablo Borja, y los subtenientes Agustín Zambrano, Alejandro Saa, Luis Arízaga, Carlos Cueva, Juan Gallegos, Luis Mantilla, Santiago Duarte, César Gavilanes, Carlos Proaño, Juan Rivera, León Malo, Jacinto Vélez y Luis Valdez. El material de vuelo con que la Escuela inicia sus actividades consiste de cuatro aviones que son: el Caudron, el Aviatik, el Salm y el Telégrafo.

Hasta 1945 la Fuerza Aérea Ecuatoriana fue una institución que dependía orgánica, administrativa y disciplinariamente del Ejército. Primero, se la denominó Departamento de Aviación y posteriormente Inspectoría de Aviación, comandada por un oficial del Ejército (FAE, 1970).

En la década de 1940 la aviación tiene un auge profundo dentro de las fuerzas armadas de Latinoamérica, considerando su poderío y perspectivas futuras, para el avión no existen fronteras, ya que como arma puede atacar sobre mares y sobrepasando las montañas, esto se sintetiza en la capacidad *stand off*, significa penetrar profundamente en territorio hostil y atacar objetivos con gran precisión, y lanzar armas y usar sensores sin entrar en zonas hostiles (COED-FAE, 2018, p. 27), sostiene la doctrina militar.

Las fuerzas aéreas después de la Segunda Guerra Mundial ya no son consideradas únicamente como arma o como un medio de observación, que desde las alturas permite una mayor visibilidad, sino también, y, sobre todo, como un nexo de paz entre las naciones y como un elemento de servicio a la humanidad, nuevas misiones institucionales plantean nuevas formas de comunicarse interna y externamente.

La renovación del equipamiento en la década de 1950 muestra que contar con equipamiento moderno es una prioridad. La innovación en los equipos es consustancial a la existencia y proyección de la Fuerza Aérea, por ello es preciso destacar que, en 1954 se incorpora a la era del jet, con la decisión tomada por el comandante teniente coronel Bolívar Pico Santos de adquirir aviones de propulsión a chorro, se trató de 6 aviones bombarderos medianos Canberra MK-6; y 12 aviones caza, bimotores, Gloster Meteor MK-9, que fueron los primeros intentos para desarrollar un Sistema de Armas (Idrovo, 1999). Con esta compra el Ecuador se constituyó en el tercer país sudamericano que modernizó su aviación militar. En 1974 un nuevo salto permitió incorporarse a la era supersónica mediante la importación de aviones Jaguar de Inglaterra. En 1979 se adquirió los Mirage F1 de Francia; y, en 1982 los Kfir de Israel (Sputnik Mundo, 2022).

Para entender de mejor manera la esencia institucional y hablar de valores a sus públicos, se repasa lo acontecido en el año de 1995, cuando en enfrentamiento bélico entre Ecuador y Perú, la FAE con su accionar lleva a la victoria militar. Es este hecho el que permanece con el tiempo como cohesionador y es quizá el principal promotor en las campañas de valores y en fechas especiales, se recurre a la heroicidad de los protagonistas para las nuevas generaciones

que muchas de ellas no habían nacido cuando sucedió. Los valores anclados a las gestas militares van perdiendo el sentido de pertenencia a medida que pasa el tiempo, esto explica que las campañas no tengan mayor acogida por los públicos internos más jóvenes.

El 10 de febrero de 1995, durante el Conflicto del Cenepa, la Fuerza Aérea Ecuatoriana “se cubrió de gloria”, frase recurrente en distintos discursos de sus comandantes, al combatir con dos aviones Mirage y dos Kfir que derribaron a dos aviones Sukhoi y a un A-37B del Perú.

En referencia a las gestas de 1995, el ex comandante general FAE, TGrI. Enrique Velasco en el discurso de celebración del Día de la Aviación de Combate, pronunciado por el 07 de febrero de 2014 en la Base Aérea de Taura, menciona:

El único combate aéreo entre países de Latinoamérica trajo un heroico triunfo para nuestra patria. Jornada del más elevado espíritu guerrero que, inspirado en el sagrado ejemplo de nuestros próceres, mártires y héroes, protagonizó ese extraordinario combate en el que brilló el temple y el coraje del soldado del aire forjado en la escuela del deber y el sacrificio, para defender el honor y la integridad de la patria en la tierra, en el mar y en el espacio aéreo. El 10 de febrero de 1995 es fecha inmortal que vibra para siempre en el alma, el corazón y la mente de los ecuatorianos de todos los tiempos y de manera especial en los guerreros que visten el glorioso uniforme de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, que hacen de cada instante de su existencia el más recio e inquebrantable compromiso de vida, para desafiar a las fuerzas de la naturaleza y manejar con determinación los instrumentos creados por la ciencia y la tecnología, para enfrentar al adversario, luchar, derrotarle y vencer para gloria de la patria (Velasco, 2014, p. 3).

Los escenarios que enfrentan las Fuerzas Armadas se han modificado y la posibilidad de un conflicto externo se ha reducido de forma ostensible, los valores ligados al patriotismo y heroísmo en guerra dejan muchas de estas líneas argumentativas carentes de capacidad identitaria.

3.1.2. La institucionalidad de la Fuerza Aérea Ecuatoriana

En sus 103 años de existencia, la FAE ha sufrido distintos cambios en su organización, sus funciones están ligadas al campo aeronáutico en la mayor parte del tiempo, teniendo en la última década un trabajo en apoyo a otras instituciones como la Policía Nacional, la Secretaría Nacional de Gestión de Riesgos, el Consejo Nacional Electoral, el Ministerio de Salud Pública, si bien apoyan con sus equipos de vuelo, el apoyo del recurso humano para actividades de seguridad o vigilancia según las atribuciones constitucionales es la prioridad.

La misión de las Fuerzas Armadas está intrínsecamente vinculada a la Constitución de la República, evidenciándose un estricto apego jerárquico a las normativas enraizadas en la filosofía institucional. Hace una década, la misión de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE) se definía como "desarrollar el poder militar aéreo para la consecución de los objetivos institucionales, que garanticen la defensa, contribuyan con la seguridad y desarrollo de la nación" (2012). Aunque se observa un cambio reiterado en la formulación de la misión en la última década, cabe cuestionar si estos ajustes son predominantemente formales o si implican transformaciones sustanciales. A pesar de las modificaciones, la institución sigue enfocándose en sus responsabilidades fundamentales, ahora con la inclusión de actividades adicionales en apoyo a otras instituciones estatales.

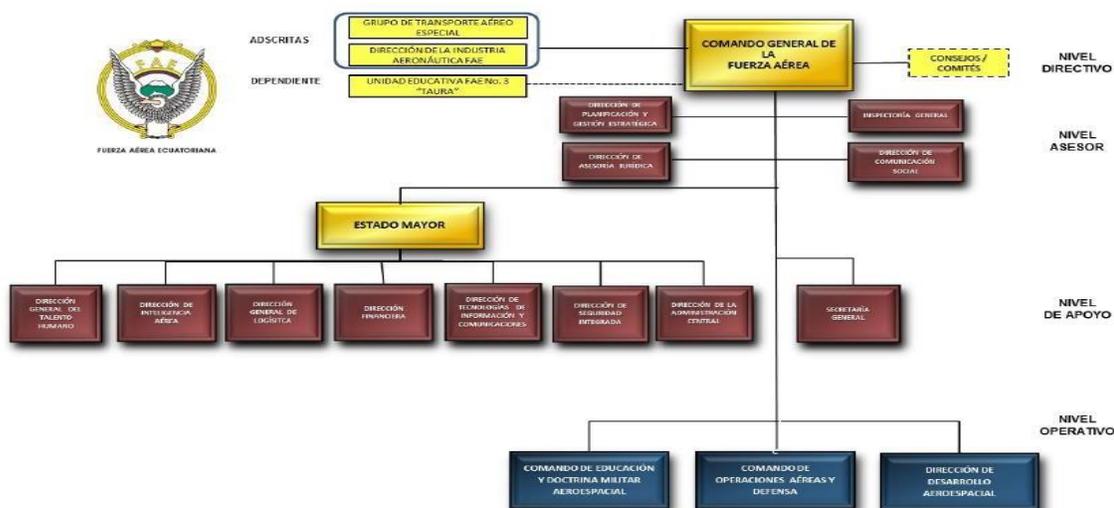
3.1.3. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la FAE se divide en cuatro niveles, directivo, asesor, operativo y de apoyo, niveles regidos por la misma misión institucional vigente que es,

Desarrollar las capacidades para la protección y defensa del espacio aéreo, el aeroespacio y ciberespacio, a fin de contribuir a la defensa de la soberanía e integridad territorial y apoyar a la seguridad integral del Estado y al desarrollo nacional (Bolaños et al., 2022).

Gráfico 3

Estructura Orgánica del Nivel Central de la FAE.



Nota: Dirección de Planificación y Gestión Estratégica FAE (2019).

En el gráfico No. 3, se percibe la estructura central institucional, en donde, el órgano encargado de la proyección a futuro de la institución es la Dirección de Planificación, allí se construye la filosofía institucional, así como la distribución de partidas presupuestarias, de este ente surge la misión, visión, valores, y en general, la filosofía institucional.

3.1.4. La planificación de la Comunicación

En el nivel asesor, se encuentra la Dirección de Comunicación Social que tiene como director un oficial piloto, suele tener formación en Operaciones psicológicas, el director es designado por el comandante general. La Dirección de Comunicación se formó en el año 2000 y los directores tienen el grado de teniente coronel o coronel, no poseen una formación universitaria en comunicación o afines.

El director (abril-2023) es el teniente coronel Carlos del Pino quien reconoció que la dirección a su cargo no posee archivos de directores anteriores o de campañas realizadas, pero manifiesta su intención de recuperar en este año toda la información al respecto, el oficial entrevistado es piloto de transportes y sostiene que el Curso de Estado Mayor forma a los pilotos a comandar cualquier reparto o dirección institucional y que para eso cuenta con el apoyo de profesionales especializados en el área.

El director de Comunicación Social conduce el sistema de Comunicación que abarca todo el personal distribuido en los repartos. Según el registro interno del personal de la dirección de Comunicación Social (2023), existen 52 aerotécnicos, 18 oficiales y 12 servidores públicos que pertenecen al sistema y se desenvuelven en 12 ciudades en que la Fuerza Aérea tiene repartos en el país. De ese total, en la dirección ubicada en Quito, existen 5 oficiales, 18 aerotécnicos y 5 servidores públicos, en la dirección se realiza la planificación para todo el sistema.

La planificación tiene una periodicidad anual, conlleva varias directrices emitidas por órganos administrativamente superiores que emiten lineamientos de estricto cumplimiento, y deja un espacio de acción para ejecución interna.

Las campañas de valores son una disposición del escalón superior, el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, este órgano directivo regula que las Fuerzas realicen campañas para el fortalecimiento de valores, y deja abierta la capacidad de cada Fuerza para realizarlas según sus particularidades institucionales internas, si bien entrega lineamientos generales.

3.2. Los valores institucionales

Los valores institucionales se registran en el Acuerdo Ministerial No. 052 mediante el que se expide el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (DIRPLAN, 2020), los valores vigentes son cohesión institucional, disciplina, honor y lealtad.

Lealtad, sentimiento de noble fidelidad y franqueza que permite un ambiente de confianza y seguridad en las relaciones entre los miembros de las Fuerzas Armadas. Es la máxima expresión del desinterés, la buena fe y la entrega total, mediante el apoyo incondicional y la proyección permanente de una devoción sincera, desprendida y voluntaria en la institución, en las causas nobles y en las personas de bien.

Cohesión institucional, es el vínculo de unión, solidaridad y orgullo de pertenecer a las Fuerzas Armadas del Ecuador, es el desarrollo del espíritu colectivo propio del trabajo en equipo con responsabilidad compartida. La capacidad de las Fuerzas Armadas para operar conjuntamente y apoyar al desarrollo nacional, depende de las competencias profesionales de sus miembros, la integración efectiva y la unidad institucional.

Honor, cualidad que se basa en el propio respeto. Fundamento que impulsa en lo más íntimo, al rígido cumplimiento del deber para con la Patria y la Institución, mediante la entrega total y práctica constante de la honradez, la nobleza del alma y el apego permanente e íntegro a la verdad.

Disciplina, observancia estricta de la Constitución, leyes, reglamentos y normativa vigente. Se manifiesta con el acatamiento oportuno e integral de órdenes y disposiciones impartidas por las autoridades, sobre la base del respeto a la jerarquía, la subordinación y la obediencia racional y consciente (FAE, 2020).

El Plan Estratégico Institucional de Defensa reconoce que,

En los procesos de reclutamiento de los últimos años no se ha efectuado un análisis profundo de los valores y principios de los aspirantes, lo que ha conllevado que en ciertos hechos aislados se evidencie actitudes reñidas con la moral y la ley, lo que afecta de manera negativa la imagen institucional y pérdida de reconocimiento público. El reto consiste en validar los últimos ingresos de personal en lo referente a sus antecedentes, actitudes, perfiles y valores a fin de garantizar la integridad de acción en sus labores que suelen ser muy delicadas por la información o el material que administran. En paralelo, se requiere mejorar los procesos de reclutamiento para evitar casos de ingresos irregulares de personal en cualquiera de las Fuerzas de la institución de Defensa (Midena, 2017, p. 41).

Los valores en Fuerzas Armadas están presentes a lo largo de toda la carrera profesional, la preocupación se extiende antes y después de formar parte de la institución. Los valores de la Fuerza Aérea Ecuatoriana están recogidos en el documento interno denominado “Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos”, el general (sp) Antonio Puga cuando Director de Planificación y Gestión Estratégica (2018), sostiene:

La Dirección de Planificación y Gestión Estratégica, en coordinación con la Dirección de Comunicación Social, se encuentra trabajando para trazar un plan de cambio y cultura organizacional, que permita implementar nuevas estrategias administrativas para impactar en el cambio organizacional basada en procesos, además realizar actividades comunicacionales para mejorar la cultura organizacional, por lo que se ha considerado trabajar desde el interior de la institución, motivando la participación a través de los elementos orientadores (misión, visión, valores y objetivos) y creando el sentido de pertenencia en los oficiales, aerotécnicos, cadetes, alumnos, conscriptos, servidores y trabajadores públicos para que asuman una actitud más proactiva con respecto a sus labores cotidianas y que ello genere mayor confianza y seguridad en los ciudadanos. Para mantener y conservar la cultura organizacional, la FAE se ha adaptado a los desafíos de cada tiempo histórico, sin olvidar los principios básicos que le han dado tradicionalmente sentido a la vida militar (FAE, 2019, p. 53).

Las complejas interacciones de factores sociales, históricos e institucionales convergen en una constante preocupación por preservar un conjunto distintivo de valores. Es importante reconocer que no existe una receta única aplicable a todos los contextos, sin embargo, diversos aspectos contemporáneos de la sociedad se entrelazan para contrarrestar la crisis generalizada de la pérdida de valores.

El fenómeno de la globalización, con toda la serie de problemas que conlleva sitúa la crisis de valores en un nuevo contexto espacial de alcance planetario que va a exigir la redefinición y elaboración de un nuevo esquema de valores más antropológico, más centrado en la dimensión universal y humanizadora del hombre y menos etnocéntrico (Parra, 2003, p. 74).

Si bien las instituciones se desenvuelven como parte integrada de la sociedad, requieren particularizar sus valores y la práctica de ellos a partir de factores que le son propios. En la Fuerza Aérea, los valores como parte de la filosofía institucional han sufrido un proceso de paulatina reducción en número, en la campaña “Surcando valores en nuestra Fuerza” (FAE, 2013) se incluyen espíritu militar, honestidad, disciplina, lealtad y honor.

Los cambios recurrentes de los valores en las campañas conducen al uso indiscriminado, por fuera de la filosofía institucional. En la revista institucional Sobrevuelo del 2019 se afirma que si miramos hacia el pasado hay que recordar y reafirmar los valores más profundos como son el

compromiso, la lealtad y valentía (p. 45), en la misma publicación se referencia a la disciplina, recio carácter y sentido de patria (p. 44), dejando por fuera los valores vigentes.

El trabajo anunciado por el general Puga convierte esta debilidad en uno de los temas a trabajar a través de la integración interdepartamental.

Los valores contenidos en documentos administrativos carecen de comunicabilidad, son los conocimientos previos, de acuerdo con el contexto social y cultural que permiten a los valores ser potencializados, esto implica, descartar la posibilidad de memorización estricta del valor. El comunicador estratégico trabaja para viabilizar las posibilidades de potenciamiento de los valores a través de la generación de la propuesta teórico-metodológica.

3.2.1. El talento humano y valores a lo largo de la historia

Los valores en el ámbito militar están intrínsecamente vinculados a la esencia misma de la institución y de sus miembros. Estos valores se forjan y consolidan diariamente en las escuelas de formación, donde jóvenes, hombres y mujeres, repiten esta filosofía de vida antes del amanecer durante años. Esta práctica se convierte en una tradición arraigada, dotando a los valores de un lugar central y un significado sagrado en la retórica transmitida de generación en generación.

Según la Constitución del Ecuador, en su artículo No. 160, “las personas aspirantes a la carrera militar no serán discriminados para su ingreso” (2008). La Fuerza Aérea cada año recibe nuevos aspirantes a cadetes que luego de una formación de cuatro años reciben una categorización como oficiales técnicos o pilotos, distribución que se da, según los puntajes de ingreso, así también, para el personal de tropa la formación consiste en dos años de régimen. Los registros y requisitos para el ingreso son divulgados de forma pública y constante en la página web para el efecto. Al proceso de selección ingresan jóvenes mayores de 18 años que hayan culminado su curso de bachillerato.

Los procesos de reclutamiento para ingreso a las escuelas de formación de la Fuerza Aérea incluyen registro en el sistema, presentación de carpeta con documentos personales como el registro de antecedentes personales, quienes pasan esa fase acceden al proceso de pruebas psicológicas, luego pruebas físicas, académicas, médicas y una entrevista final con los integrantes de su núcleo familiar con una autoridad institucional designada para el efecto, a medida que

avanzan las fases, el numérico de aspirantes se reducen según las puntuaciones obtenidas.

En el registro de Personal de la Fuerza Aérea para el año 2023 ingresaron a la escuela de oficiales 62 aspirantes de 6540 carpetas presentadas y a la escuela de aerotécnicos ingresaron 146 aspirantes, no se registra un estudio de pertenencia étnica al ingreso, la proporción de género es de un 92 % para hombres, un 7 % para mujeres, y 1 % no identifica su género, según el registro de ingreso de aspirantes a las escuelas de formación de la FAE del año 2022. Los procesos de selección duran diez meses.

El proceso de formación se erige como una oportunidad para afianzar la arraigada adhesión a los valores, sin necesidad de inducir cambios radicales en los hábitos individuales que puedan repercutir en otros aspectos. Más bien, esta etapa representa una posibilidad para internalizar y profundizar en la filosofía institucional y en el sentido de pertenencia. En diversas organizaciones, se observa que la concepción de los valores se integra como componente esencial de una filosofía institucional, a menudo inculcada mediante procesos de aprendizaje memorístico.

En el caso específico de los militares, los valores adquieren una dimensión singular al ser considerados como rasgos distintivos que podrían prevalecer incluso en situaciones extremas, como la eventualidad de sacrificar la propia vida en actos de servicio. Durante los cuatro años de preparación de un soldado, se enfoca en la defensa del país y ciudadanos, destacando la primacía de sus valores por encima de intereses personales. No se busca exaltar esta etapa formativa antes de la vinculación institucional, sino resaltarla como un distintivo que impregna el resto de sus carreras, que suelen extenderse de 20 a 30 años, y se conecta con la tradición y el legado de quienes los precedieron en estas funciones, así como con su compromiso a lo largo de su vida institucional.

En la publicación conmemorativa del cincuentenario de la FAE (1970), se destaca un apartado titulado "Nuestros primeros aviadores mártires". Este segmento rememora diversos accidentes que resultaron en víctimas mortales durante los primeros años de existencia de la institución. En el relato de estos sucesos, términos como valentía, arrojo, disciplina e integridad se utilizan para describir a cada uno de aquellos que perdieron la vida de manera trágica pilotando sus aeronaves. Aunque los relatos varían y las causas son diversas, todos coinciden en una narrativa póstuma que enaltece los valores inherentes al heroísmo militar mientras cumplían con su deber.

En 1937 (FAE, 1970), el teniente piloto Ernesto Muñoz Borrero y su mecánico el sargento Francisco Díaz eran parte de una escuadrilla que decolaría de Quito hacia Cuenca, ciudad de la que era oriundo Muñoz, la fecha del vuelo era el dos de noviembre, un día antes de la efeméride de la ciudad del destino al que nunca llegaron. Al inicio del despegue chocan contra una zanja al final de la pista, estalla un motor y la hoguera que se genera produce quemaduras que acabaron con la humanidad de su tripulación. El lenguaje narrativo de los accidentes no tiene ningún apego a la religiosidad, a las situaciones mecánicas o climáticas, lejos está de una retórica de la resignación para familiares, los sucesos se narran, e incluso explican en los valores que poseen los mártires y héroes que llevan su disciplina y entrega hasta ofrendar sus vidas, y alcanzan la eternidad más allá de una concepción religiosa, gracias a los valores que en ellos fueron cultivados.

Se ha observado un recurso frecuente a la persuasión mediante la repetición constante de valores, evidenciado a lo largo de las dos últimas décadas mediante la implementación recurrente de campañas comunicacionales destinadas a fortalecer dichos valores.

Durante este lapso, se han producido cambios significativos en la composición de los públicos y en las condiciones de formación, tanto en las instituciones educativas como en el ámbito militar. Las interacciones más cercanas, ya sea en los lugares de trabajo o en el hogar, también han experimentado evoluciones diversas. En este contexto, las técnicas empleadas en las campañas de valores no generan los mismos resultados funcionalistas que se esperaban en el pasado, planteando un escenario con desafíos sustanciales y una apertura que la institución aún no percibe en su total magnitud. En el período comprendido entre 2013 y 2022, se han ejecutado seis campañas de valores que serán revisadas en el próximo capítulo.

CAPÍTULO IV

4. DIAGNÓSTICO COMUNICACIONAL DE LAS CAMPAÑAS DE VALORES EN LA FAE

Antes de consolidar la propuesta teórico-metodológica en una campaña para la FAE, es imperativo realizar un diagnóstico sobre los enfoques y los resultados de las campañas sobre valores en la FAE. Este proceso aborda dos aspectos fundamentales: en primer lugar, la revisión de las campañas de valores institucionales anteriores (periodo 2013-2019); y, en segundo lugar, una aproximación a los aspectos teóricos en el terreno teórico, metodológico y práctico en la campaña ejecutada en 2022 que será ampliado en el quinto capítulo.

4.1. Campañas de valores en la FAE

En la primera parte de este capítulo, se realiza un trabajo diagnóstico de los elementos y experiencias que dieron resultado y aquellos que permiten acumular experiencia para sentar bases para un nuevo proceder en campañas de valores en la FAE. La revisión de campañas efectuadas entre 2013 y 2022 (Cuadro 1) es un insumo valioso que permite entender de mejor forma la organización y algunas de las necesidades que aclaran el camino para otra propuesta metodológica.

En 2013, se lleva a cabo la campaña "Surcando valores en nuestra Fuerza" (Gráfico 4), la cual cuenta con la mayor inversión y el respaldo de la empresa privada, específicamente del Banco General Rumiñahui, que asume el auspicio cubriendo los costos de papelería, banners, gigantografías, afiches y autoadhesivos. A pesar de la intensa difusión, la campaña no logra los niveles de recordación esperados, ya que los informes internos de evaluación semestral de 2014 registran porcentajes de aceptación inferiores al 10 %. Esta baja recordación se confirma en las encuestas realizadas para planificar la campaña en 2021 (Guerrero-Maruri, 2021), donde se observa que los militares con más de diez años de servicio no recuerdan ni el nombre ni los productos preparados para la campaña. Cuando se efectuó el trabajo en territorio, a más de percibir deficiencias de campañas anteriores, se entendieron procesos internos como los pases o movimiento del personal que influyen en la consecución de la campaña, que serán ampliados más adelante.

Gráfico 4

Arte elaborado para la campaña “Surcando valores”.

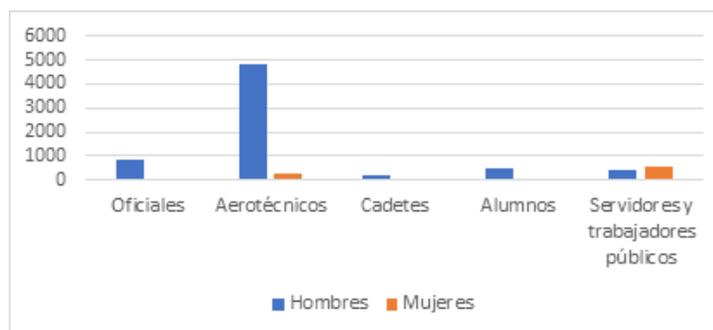


Nota: Blog Surcando valores (2013)

Para llevar a cabo campañas, es esencial considerar aspectos demográficos de los públicos internos. En el caso de la Fuerza Aérea, la mayoría de su personal es masculino, como evidencian los registros de la Oficina de Personal del Comando General para el año 2021 (Gráfico 5). En la gráfica se muestra el amplio margen de diferencia del numérico de aerotécnicos, los aerotécnicos son personal de tropa que se forma por dos años previo a su ingreso, se encargan del ámbito técnico de las aeronaves (mecánicos, motores, electrónica). En proporción numérica siguen los oficiales, son los pilotos y técnicos que se forman por cuatro años, siguen alumnos, cadetes y trabajadores públicos, se debe prestar especial atención a los colores, el celeste está asociado al numérico de hombres y el naranja al de mujeres, en que la proporción le favorece a hombres, por la escala las mujeres oficiales casi son imperceptibles; aspectos que se deben tomar en consideración a la hora del diseño de estrategias para la campaña.

Gráfico 5

Personal de la Fuerza Aérea Ecuatoriana (oct-2021)



Nota: Adaptado de Dirección de Talento Humano FAE (2021).

Los oficiales son los profesionales preparados como pilotos y técnicos, los pilotos conocidos como oficiales de arma, conducen la institución, ocupan los puestos más importantes y jerárquicamente superiores, una vez graduados de la escuela de formación pueden ascender desde el grado de subtenientes hasta el grado de generales, según las calificaciones que obtienen en cada grado. Los aerotécnicos, son conocidos en otras fuerzas como personal de tropa, son mayoría y ocupan puestos técnicos, administrativos, y pueden ascender desde el grado de soldado hasta suboficial mayor.

Establecer una cifra fija para el número de personas en un reparto o en la institución misma presenta una situación compleja. En la institución militar, la figura denominada "pases" permite que un trabajador pueda ser reemplazado o trasladado de un lugar a otro sin aviso o planificación anual; por tanto, el número de personal es variable. Según los registros de Talento Humano de agosto de 2022, la Fuerza Aérea cuenta con un total de 6.832 militares.

Quienes cumplen con el tiempo de servicio tienen la posibilidad de retirarse de la institución. Esta decisión, de carácter personal, está sujeta a varios factores que reducen la posibilidad de cálculo. Los aproximados son la constante; los pases permiten el movimiento del personal de un reparto a otro por necesidades institucionales. Además, existen movimientos de personal para actividades específicas, como una conmoción social, un proceso de elecciones o la detección de deficiencias en los procesos, lo que puede desencadenar pases fijos o temporales. Aunque se rige y regula bajo la figura del "comité de pases", que se reúne dos veces al año, el movimiento puede ser necesario por razones de fuerza mayor. En este contexto, el recurso humano está en constante movimiento.

El proceso de ingreso de cadetes y alumnos a las escuelas influye, ya que esto mantiene en movimiento el número de personal de dependencia directa de la institución. Estos individuos conviven en la realidad institucional, lo cual implica que los familiares, según la evidencia obtenida en la observación, viven al interior de los recintos militares. En estos lugares, la infraestructura institucional incluye vivienda fiscal, y los familiares prácticamente comparten el espacio de vivienda con el ámbito laboral.

Cuando el militar recibe el documento de pase, generalmente se muda de casa con toda la familia y accede a la vivienda fiscal dentro del reparto, generando una convivencia familiar única en comparación con otras profesiones. Las familias forman parte del accionar profesional

del militar de manera inherente. El doble espacio de convivencia entre el aspecto laboral y familiar afronta desafíos específicos, parafraseando a Román (2012) en un estudio sobre la complejidad en esta articulación, se percibe que las relaciones entre la estructura y la organización de las unidades domésticas y los diversos trabajos que llevan a cabo sus integrantes, se está pensando en los individuos inmersos en dos esferas de acción al mismo tiempo: la familia y el trabajo. Concepción que implica la necesidad de realizar un análisis que integre ambas esferas de actividad: la organización de la vida familiar conjuntamente con la dinámica de funcionamiento del ámbito laboral. El estudio de los vínculos que el trabajo mantiene con la familia da cuenta de la estrecha superposición de las esferas del ámbito laboral y doméstico. Por ello, tanto el trabajo como la familia deben definirse de manera específica uno en relación con el otro; debido a que ésta se entiende indisociablemente por su relación con el trabajo, ya que es la familia el lugar donde se realiza una distribución obligada de las actividades laborales. Este aspecto en que no se puede profundizar para no desviar los intereses de este estudio, debe ser considerado en la consecución de las campañas que en la vida militar se trastoca, muchas de las veces, el trabajo dictamina el lugar donde vivirán las familias y las condiciones que enfrentarán los miembros, por la necesidad operativa que traslada al militar y su familia de una ciudad a otra.

En la Fuerza Aérea existen estructuras microsociales reconocidas como el Club de Aerotécnicos, el club la Campiña de oficiales; que poseen espacios propios de sociabilidad a tomar en consideración para proponer la generación del flujo conversacional. Así también, existen estructuras microsociales no reconocidas que son producto de la multiplicidad de espacios para la sociabilidad, particular que difiere de otras organizaciones en que la interrelación se reduce a la exclusividad del espacio laboral.

Los espacios de sociabilidad del militar poseen la capacidad de integrar a los miembros en torno a conversaciones que se generan en una secuencia repetitiva de tres pasos, primero hablan sobre un recuerdo en la época de formación seguido de una anécdota con algún superior en que el cumplimiento de una orden generó tácticas propias para resolverlo de forma no tradicional en que se comparan con las nuevas o pasadas promociones, suele estar frecuente la frase “en mi época”, inclusive los menos experimentados construyen el mismo discurso de forma horizontal, la relación de las nuevas y “frágiles” generaciones, en comparación con “los de antes” y su valorización como “fuertes” y “verdaderos militares”, hace de esta relación un aspecto destacable en la sociabilidad, sobre todo, por que suele ser el aspecto que abre conversaciones distendidas sobre el trabajo, los valores están asociados a esas férreas y fuertes generaciones de antes en que los valores “si eran importantes”.

En la conversación informal, la campaña gana en presencia gracias a las dinámicas de sociabilidad que la convierten en vehículo dinamizador de los mensajes planificados, generando una ruptura con la emisión conductista de valores obligatorios e inclusive sancionadores. Entender esta dinámica permite inserir los elementos de la campaña en la cadena que se genera en la conversación informal.

La reorganización del espacio público también ha tenido cambios, hace una década todos los comedores separaban oficiales de aerotécnicos, ahora existe comedores conjuntos, en donde, el menú diario es el mismo para todos, estas nuevas condiciones de agrupamiento y convivencia generan una circulación de la comunicación distinta a la vivida años atrás.

Se experimenta un entrecruzamiento de culturas que aún persiste en dispositivos de reproducción (García-Canclini, 1997), los cuales ya no se limitan únicamente a oficiales o aerotécnicos. En medio de estos cambios en la organización, hay que comprender la jerarquización de una institución militar sin delimitaciones rígidas que han construido su historia. Entender la vivencia de una hibridación cultural organizacional permite abordar nuevos procesos asimétricos.

Las organizaciones se vuelven cada vez más complejas, en ellas conviven tantas culturas como situaciones interpersonales disímiles existen, presentando los mismos o incluso mayores conflictos que otras sociedades. El objetivo es identificar los elementos de coincidencia entre las culturas que se entrecruzan, interrelacionan y conviven en su interior, destacando aspectos comunes y experiencias transculturales que generen una identidad en la diversidad, fortaleciendo así los valores institucionales. Las campañas de valores pueden ofrecer una visión amplia del comportamiento institucional en este contexto.

Cuadro 1
Campañas de valores periodo 2013-2022

O r d .	Nombre de la Campaña	Año de Ejecución	Valores Promocionados	Objetivo	Referencia
1	Surcando valores en nuestra Fuerza	2013	-Espíritu militar -Honestidad -Disciplina -Lealtad -Honor	Fortalecer los valores institucionales, parte esencial del soldado del aire, ciudadanos comprometidos con su patria y el pueblo dispuestos a dar hasta su propia vida por defender su territorio.	Blog Surcando valores (2013) 
2	Somos Valores	2015	-Disciplina -Espíritu militar -Disciplina -Respeto -Integridad	Reforzar los valores del militar.	
3	Principios y valores institucionales	2017	-Disciplina -Honestidad -Pertenencia institucional -Cortesía militar	Promover los valores institucionales para la consecución de la misión asignada.	

4	Valores en la Fuerza Aérea	2018	<ul style="list-style-type: none"> -Espíritu militar -Disciplina -Honor -Cohesión institucional 	Fortalecer los valores en el personal de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, en base a una campaña comunicacional.	
5	Cualidades y virtudes militares	2019	<ul style="list-style-type: none"> -Cortesía -Compromiso -Honestidad -Iniciativa -Liderazgo -Patriotismo -Responsabilidad -Solidaridad 	Promover las cualidades y virtudes militares de los miembros activos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana para afianzar los valores institucionales.	
6	Somos más que una Fuerza. Forjados en valores. (campaña elaborada bajo lineamiento enactivo)	2022	<ul style="list-style-type: none"> -Respeto -Responsabilidad -Disciplina 	Lograr que el personal de la Fuerza Aérea Ecuatoriana aplique los valores en la vida diaria, generando unidad, identidad y compromiso entre todos los que la conforman.	

Nota: Adaptado de Archivo de CCSS-FAE. Elaboración propia.

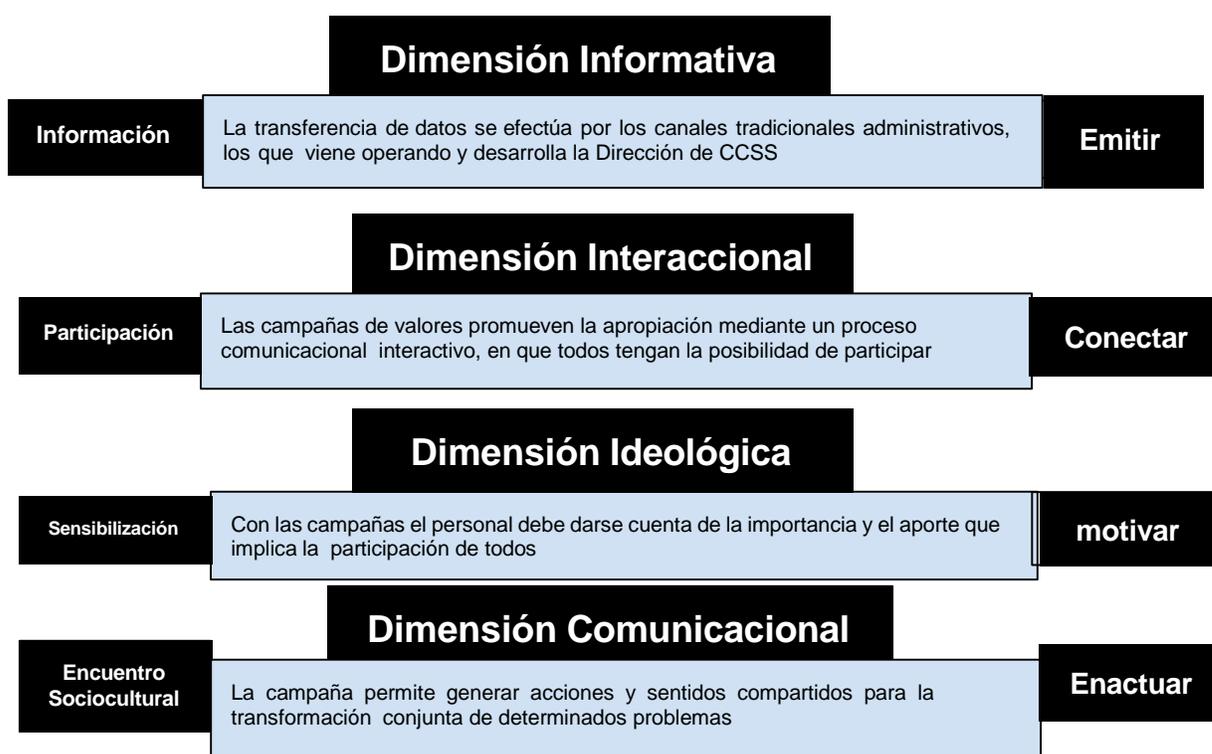
El análisis de las campañas se lleva a cabo a través de las dimensiones propuestas para el comunicador estratégico. Massoni (2015) propone una aproximación a las organizaciones a partir del análisis de cuatro dimensiones: informativa, interaccional, ideológica, comunicacional. El ejercicio del análisis de las dimensiones debe ser constante, el reconocimiento y diseño permite identificar las racionalidades comunicacionales dominantes y estratégicamente incorporar otros procesos comunicacionales en la organización. En este proceso, se parte de la dimensión informativa para llegar a la dimensión comunicacional.

El diseño estratégico de una campaña debe abarcar e incorporar todas las dimensiones,

a menor avance en las dimensiones menos avance en procesos de participación y entendimiento de la organización. El trabajo comienza con el reconocimiento de las dimensiones y procesos comunicacionales, permitiendo al comunicador entender claramente sus competencias (Gráfico 6). El estrategia de la comunicación organizacional piensa y actúa para alcanzar la dimensión comunicacional, donde los actores participan a través del diálogo, potenciando así los valores en la institución. Las organizaciones que adoptan la metaperspectiva enactiva pueden escalar de manera progresiva e incidir a través de la participación en la mayor cantidad de actores.

Gráfico 6

Descripción de procesos, dimensiones y competencias del comunicador



Nota: Adaptado de *Descripción de procesos, dimensiones y competencias del comunicador*, de Massoni, (2015).

La dimensión dominante en la Fuerza Aérea en las campañas de valores que se ejecutaron en el periodo de estudio es la informativa, debido a la emisión de la información de forma jerarquizada. La imagen del personal militar es parte de productos comunicacionales como cliente receptor pasivo, alejado de la real participación, la participación entendida como proceso

en el cual la persona se percibe a sí misma como un individuo único y también como miembro legítimo de una comunidad. En las campañas de valores el personal es una imagen genérica acompañada de un texto, no se alcanza la dimensión de interacción por la rigidez con que se informa (Gráfico 7).

Gráfico 7
Producto elaborado para la campaña “Valores en la Fuerza Aérea”



Nota: Adaptado de Dirección de Comunicación Social FAE.

La dimensión interaccional se ve considerablemente limitada debido a la escasa oportunidad de participación, la cual está reservada exclusivamente para aquellos individuos seleccionados en sesiones fotográficas. Estos seleccionados son escogidos principalmente mediante criterios técnicos o conexiones personales en los niveles directivos, sin tener en cuenta consideraciones más amplias. Las campañas de valores se reducen a la repetición de mensajes con primeros planos de una persona elegida para transmitir una idea de firmeza, reforzada por recursos propios de la indumentaria militar, como el camuflaje en el rostro. Más allá de la emoción personal de formar parte de un producto específico, no se logra establecer una verdadera conexión. En la imagen (Gráfico 7), el modelo escogido viste la boina de infantería,

que es una de las especialidades; si bien la imagen impacta por su fuerza y color, el público interno de otras especialidades no se siente representado.

Los mensajes y las imágenes utilizadas no forman parte de una construcción coherente; las imágenes podrían relacionarse con cualquier tema y no cumplen con el objetivo de integrar todas las dimensiones necesarias para lograr una comunicación fluida y efectiva. Esto implica que no existe un sentido participativo ni democrático en estas selecciones, ya que no se considera una variedad más amplia de participantes en el proceso (Gráfico 8).

Gráfico 8

Campaña “Cualidades y virtudes militares en la Fuerza Aérea” en el año 2019.



Nota: Adaptado de Dirección de Comunicación Social FAE, 2018.

La cantidad de personas en una imagen no necesariamente refleja una mayor participación. Sin embargo, una imagen tiene el poder de revelar imaginarios e ideologías. Una fotografía puede ser determinante para una constelación simbólica más profunda. Las redes jerárquicas se manifiestan en los productos que forman parte de las campañas, y considerar los valores como una imposición va en contra de la concepción de la Comunicación Estratégica

Enactiva, la cual busca construir redes heterárquicas.

Gráfico 9

Campaña “Cualidades y virtudes militares en la Fuerza Aérea” en el año 2019.



Nota: Adaptado de Dirección de Comunicación Social FAE, 2019.

Cuando la Fuerza Aérea busca democratizar sus campañas de valores mediante la inclusión de más personas en las imágenes, aún persiste una visión errónea al presentar un solo protagonista dominante en los diseños. Aunque se incorpora más gente, la representación sigue siendo jerárquica, con alguien dirigiendo a los demás (Gráfico 9). A pesar de que el valor del liderazgo podría respaldar esta interpretación, la idea es fomentar que todos experimenten su liderazgo, donde los rostros y acciones no sean predominantes en el grupo y la participación sea más plural, esto tiene repercusión en la percepción de la representatividad que se tiene en los repartos.

Las campañas de valores estudiadas abordan principalmente la dimensión informativa. Aunque los canales utilizados cuentan con capacidades desarrolladas y sostenidas en el tiempo, lo que facilita llegar a todos los actores internos, es el contenido y la falta de estrategia lo que impide avanzar hacia otras dimensiones. La Dirección de Comunicación Social se consideraba

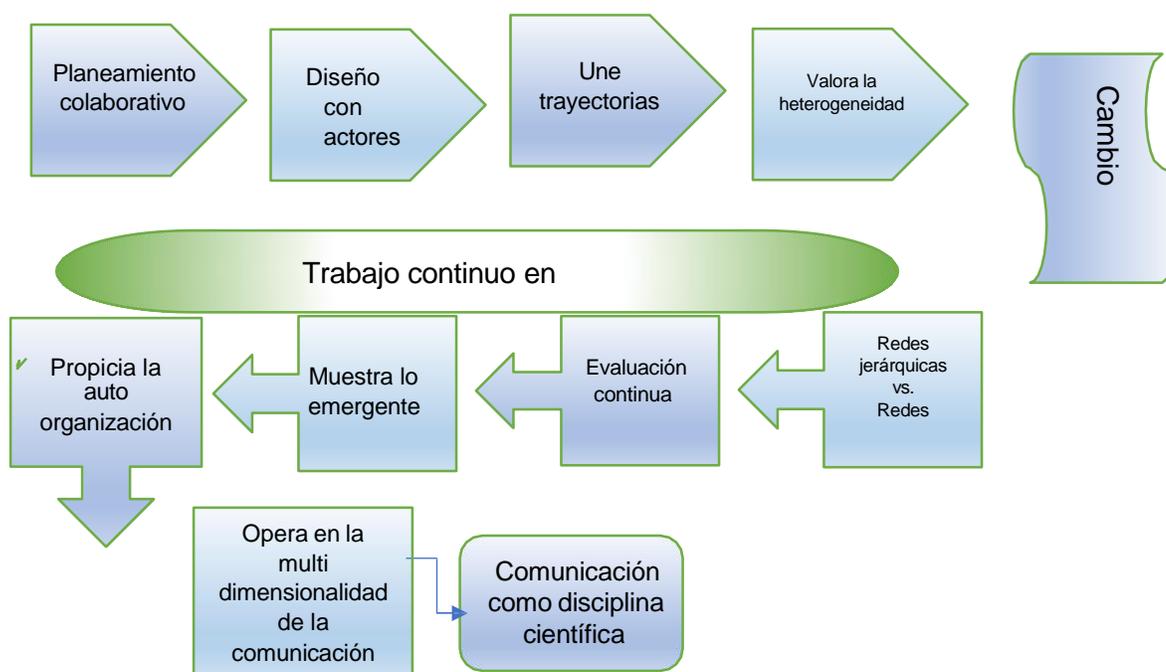
el único centro de producción de campañas, confundiendo información con comunicación, los únicos canales usados eran los administrativos, las campañas eran planificadas en la dirección, se realizaban productos para su posterior envío a los repartos con la expresa disposición de difusión y presentación de un informe posterior al cumplimiento, mermando la real participación de oficiales y aerotécnicos ajenos al proceso administrativo. Para el personal del área de comunicación era importante transmitir los productos o piezas comunicacionales y tener evidencias del cumplimiento a la disposición mas no del proceso o la campaña en sí, el personal del área sigue asociando las campañas a pegar afiches en lugares determinados, transmitir los videos al personal en una reunión operativa para tener de forma obligatoria a todos reunidos y capturar fotografías que muestren la masiva presencia, el proceso reducido al cumplimiento de la disposición redujo las campañas a la dimensión informativa.

El componente informativo, no constituye la única faceta en el complejo proceso comunicacional. El cambio del paradigma tradicional está estrechamente vinculado a la adopción de diversas técnicas para la transmisión de mensajes. Abrazar este cambio implica una transformación desde el diagnóstico de las campañas de valores, considerando la constante translocación de sitios de enunciación, caracterizada por un movimiento continuo sin restricciones. La construcción del proyecto enactivo se fundamenta en la fluidez y trasciende lo estático e instrumental.

El Comando General está distante de forma geográfica y de realidades vivenciadas en los repartos. La dirección del sistema de comunicación está en Quito, en los repartos de “pequeñas” ciudades existen factores coincidentes, reducido número de personal, carencia de equipos tecnológicos, en torno a este tema se ha generado una especie de justificación y defensa de su trabajo, por este factor coincidente, la estrategia se direccionó de forma directa a los integrantes de la organización en los repartos y la oficina de comunicación local fue tomada como una especie de subcentro logístico para distribución de productos hechos en la dirección, el personal local de comunicación se desenvuelve como punto de acopio no de desarrollo estratégico, la estrategia se debía centrar en todos los miembros de la institución superando esta debilidad. El trabajo previo en territorio, conversando con la gente, observando deficiencias y fortalezas permitieron un cabal entendimiento de su realidad, la dirección de comunicación social es el cerebro y los repartos a través de su gente son las partes, antes se pensaba la dirección como cabeza y las oficinas de comunicación como las partes.

Para la campaña efectuada (2022) bajo los principios de la enacción y fluidez de Massoni, en todo el proceso de construcción de la estrategia estuvo presente el trabajo continuo en territorio, solo es posible conseguir la enacción si se trabaja desde los repartos integrados para apoyar en la idea de la dirección, la conexión férrea de las partes al cerebro, Massoni al tener como referente a Humberto Maturana trabaja de cerca los conceptos desde las neurociencias. En la siguiente imagen (Gráfico 11) se muestra el establecimiento de un orden de acciones que se consideraron en el trabajo diagnóstico en territorio para entender el flujo de comunicación en la organización para la campaña.

Gráfico 10
Cartografía del trabajo en Comunicación Enactiva en la organización.



Nota: Elaboración propia.

La trayectoria metodológica del comunicador estratégico que enactúa en un mundo fluido está influenciada por múltiples dimensiones, trastoca el trabajo centralizado con mensajes ajustados a un planeamiento estático y se reconstruye en todo el proceso, pensando y actuando en cada reparto militar para entender las dinámicas sociales que se generan en el cambio conversacional (Gráfico 11).

Para sintetizar la conexión de la parte teórica con la necesidad del trabajo continuo en territorio se propone una cartografía del trabajo en Comunicación Enactiva en la organización (Gráfico N. 11) que a partir de las visitas a los repartos se considera pertinente remarcar en la gráfica la necesidad de construir la estrategia desde la realidad de los repartos.

En un mundo en constante evolución, donde las organizaciones se conciben desde esa dinámica, el comunicador acompaña el cambio fluido y la transformación constante. Percibe la realidad externa gracias a la formación holística y comprende las dinámicas internas mediante la adhesión al método científico (Massoni, 2003, 2007, 2013). En lugar de establecer metas y aplicar planes desde el Comando General, se invierte el orden, comenzando desde el territorio con un mapeo constante basado en la experiencia y conocimiento de la organización.

CAPÍTULO V

5. PROPUESTA DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA ENACTIVA PARA LAS CAMPAÑAS DE VALORES DE LA FAE

En este capítulo, se exponen los resultados de la propuesta estratégica implementada en la Fuerza Aérea Ecuatoriana (FAE). En el año 2022, como resultado de la creación de una propuesta teórico- metodológica desarrollada a lo largo de esta tesis se materializó la campaña "Somos más que una Fuerza. Forjados en valores". Siguiendo la dimensión enactiva, el plan de comunicación experimentó cambios constantes en función de los requisitos identificados en el territorio, se generaron más de 100 productos comunicacionales con la participación activa de todos los repartos y una cobertura que alcanzó a los 6832 miembros de la institución

Producto del trabajo continuo en territorio en el periodo 2020-2022, la adaptación organizacional de las ideas de Massoni, se construyó la enacción en la dimensión comunicativa de la organización. En este apartado, se muestra el proceso y el insumo metodológico que se desarrolló a lo largo de la campaña.

En una reunión con el mando institucional, presidida por el brigadier general Gustavo Agama Pérez (Gráfico 13), se expuso el proyecto para el fortalecimiento de valores institucionales mediante una propuesta teórico-metodológica innovadora con un enfoque participativo. La presentación, a cargo del tesista, fue bien recibida, generando diversas preguntas y comentarios que contribuyeron a obtener una visión más completa de la institución. El mando brindó respaldo continuo a la iniciativa, lo cual facilitó el proceso al contar con la autorización y apoyo del comandante.

Gráfico 11

Reunión para presentación del proyecto.



Nota: Elaboración propia.

5.1. La Investigación Enactiva en Comunicación (IEC) en el planteamiento de la campaña de valores

Esta parte del trabajo se centra en el correlato metodológico que hace posible la generación de la campaña "Somos más que una Fuerza. Forjados en valores". El método de la IEC, consta de operaciones cognitivas que permiten desarrollar estrategias propias para cada organización, a partir de un estudio exhaustivo de la dinámica de la organización que se estudia, con sus respectivas técnicas, instrumentos y herramientas de las que se toman (Massoni, 2018).

La utilización de esta metodología permite estructurar un modelo comunicacional para la Fuerza Aérea basado en estrategias de corto, mediano y largo plazo, para dar un giro estratégico institucional y promover una relación más fluida entre sus públicos internos a través del potenciamiento de las campañas de valores desde la enactividad.

Tabla 1
Operaciones del algoritmo fluido en una IEC

Operaciones del algoritmo fluido en una IEC: técnicas, instrumentos y herramientas.			
Operación cognitiva	Técnica	Instrumento (ejemplo)	Herramienta (ejemplo)
1 -Diálogo de saberes	Versión Técnica Comunicacional (VTC)	Test de la fotoproblema	VTC sintética
2- Determinación del tipo de encuentro dominante	Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)	Diseño mediante MRC	Reconocimiento de MRC en productos y espacios de comunicación
3- Identificación de agentes semióticos y simbióticos de la reconfiguración	Mapeo Comunicacional de Actores (MCA)	Test de jerarquía de actores y competencias	Diagrama evolutivo de actores
4- Reconocimiento de autodispositivos colectivos	Matrices Socioculturales (MS)	Test de modos y formas	Caracterización evolutiva de MS
5- Despliegue comunicacional de espacios y productos	Árbol de Soluciones (AS)	Prototipado evolutivo de tecnologías sociales, productos y espacios de comunicación	Matriz escalonada de planificación concertada de acciones, proyectos, programas y políticas de comunicación
6- Diseño y realización de investigación de campo	Matriz de Datos IEC (MD IEC)	Matriz de datos IEC escalonada	Matriz de datos IEC por MS
7- Reconfiguración micro-macro social del encuentro en la diversidad	Plan Operativo (PO)	Ejes y tonos de comunicación por MS	Matriz de planificación de acciones, proyectos, programas y políticas

Nota: Adaptado de Massoni (2022).

A partir de una metodología comunicacional propia, la organización Fuerza Aérea Ecuatoriana construye técnicas que entienden la realidad interna y atienden necesidades específicas y generales. Para esto, la CEE a través de la IEC como correlato que permite transitar

por esa especie de carreteras que se construyen en la metodología.

Massoni plantea las operaciones del algoritmo fluido en una IEC, a partir de operaciones cognitivas como: diálogo de saberes, determinación del tipo de encuentro dominante, identificación de los agentes semióticos y simbióticos de la reconfiguración, reconocimiento de los autodispositivos colectivos, diseño y codiseño de espacios y productos comunicacionales, diseño y realización de investigación de campo, reconfiguración micro-macro social del encuentro en la diversidad (Massoni, 2019, p. 61).

La investigación enactiva propone los siguientes pasos (Tabla 1):

1. Definición de la versión técnica comunicacional (VTC)
2. Análisis y prescripción mediante marcas de racionalidad comunicacional (MRC)
3. Mapeo comunicacional de actores (MCA)
4. Caracterización de matrices socioculturales (MS) en torno al problema
5. Árbol de soluciones (AS)
6. Matriz de datos IEC (MD-IEC)
7. Diseño del plan operativo (PO) inicial de la estrategia comunicacional (Massoni, 2018)

Los primeros cuatro puntos se refieren al diagnóstico y, por lo tanto, se desarrollan en ese orden en forma de matrices. Los tres puntos que siguen corresponden a la propuesta y aquí se muestran ejemplos de los productos realizados como parte de la campaña. Este ejercicio teórico metodológico se convierte en un ejercicio pionero, la Fuerza Aérea es la primera organización militar en incluir una metodología diferenciada en la elaboración de campañas desde una propuesta latinoamericana, por lo que fue reconocida con Mención de Honor por parte de la Unión Nacional de Periodistas de Ecuador al ejercicio de la Comunicación Organizacional en 2024. En este capítulo, se presenta la propuesta en sí y se detallan las acciones llevadas a cabo.

En el proceso de abordar una transformación deseada, comenzar por una definición concreta del problema o las barreras que están obstaculizando la consecución de dicho cambio. La IEC se despliega en operaciones cognitivas y cada una de ellas tiene técnicas, instrumentos y herramientas a través de las cuales se consigue propiciar ese proceso cognitivo. Se requiere un análisis completo de las diferentes dimensiones, teniendo en cuenta las particularidades de cada

proyecto. Para ello, es necesario desglosar el problema en sus diferentes niveles y aspectos. Esto incluye la identificación de las causas básicas y próximas que están contribuyendo al problema, así como la identificación de síntomas y consecuencias que surgen como resultado de este. Estos niveles y aspectos del problema sirven como una base para la posterior identificación y planificación de acciones de transformación que se consideren deseables y necesarias.

En el 2022 se ejecuta a manera de plan piloto la primera campaña de valores con un enfoque enactivo, se denominó “Somos más que una fuerza. Forjados en valores”. El primer paso fue con la identificación de actores y su interrelación. La forma especial de conexión que los actores establecen con los diversos aspectos del problema abordado por la estrategia se entiende a través de las relaciones que pueden desarrollarse en el mapeo comunicacional de actores (Gráfico 12). El mapeo es constante. La comunicación se concibe como un encuentro vivo y genuino, donde las matrices socioculturales se construyen y reconocen como una serie de acciones compartidas, un ritmo colectivo distintivo de ciertos grupos y sectores. Este enfoque permite comprender la complejidad de las interacciones humanas y sociales en el contexto del problema analizado.

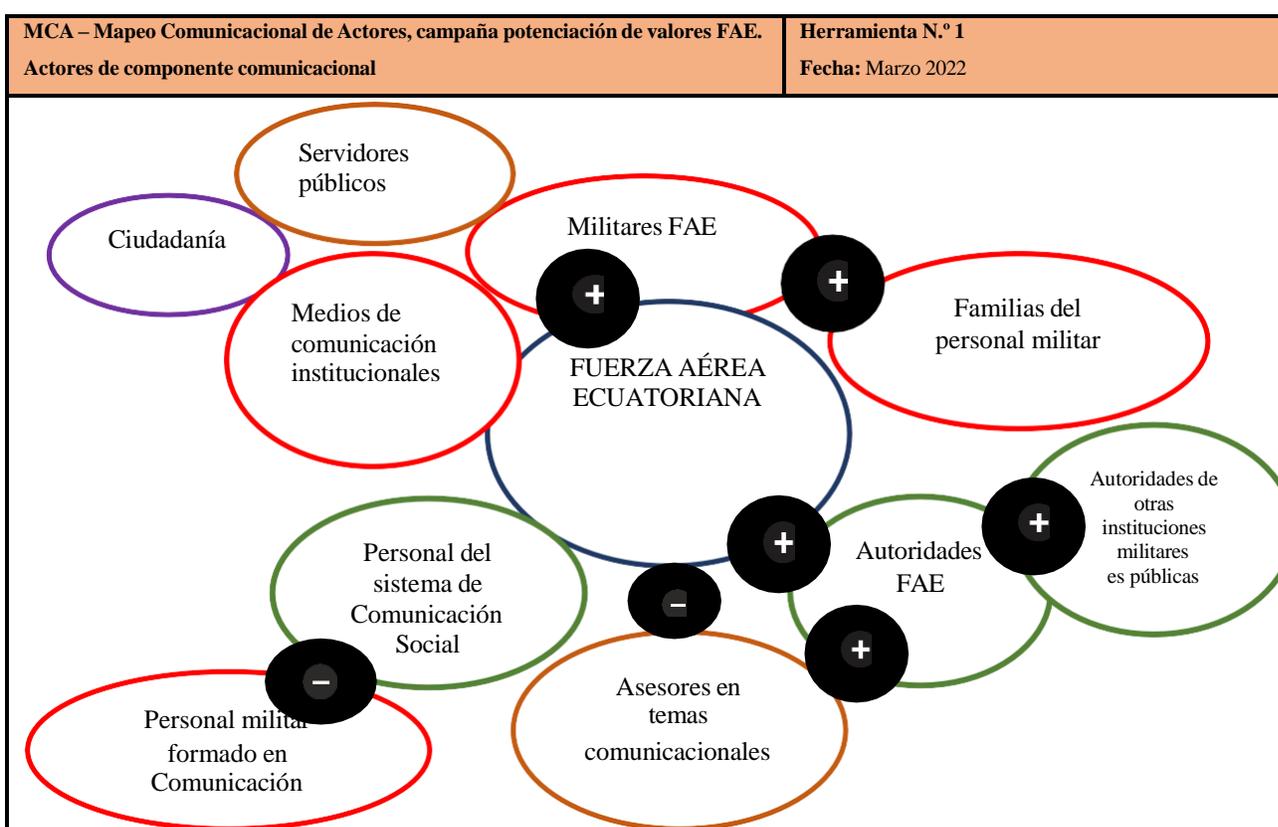
La coincidencia en las trayectorias no implica la uniformidad de ideas; más bien, el comunicador busca recuperar y potenciar la heterogeneidad, respetar la diversidad y aprovechar la riqueza de la multiplicidad. Este enfoque implica la capacidad de converger las trayectorias en puntos comunes que preserven sus orígenes, configurando así el vínculo en torno al tema de los valores institucionales.

El comunicador estratégico identifica y fomenta tanto las redes jerárquicas como las heterárquicas en la Fuerza Aérea. Aunque las jerarquías son evidentes, no deben distraer al comunicador, ya que los flujos de comunicación no se limitan únicamente a la verticalidad. Partiendo de la jerarquización, el comunicador reconoce para las campañas las conversaciones que se generan alrededor del cumplimiento de disposiciones y evalúa las estrategias emergentes.

El mapeo comunicacional de actores proporciona una representación práctica de aquellos que participan en las campañas internas de valores de la FAE. En este mapa, se establecen relaciones que varían en proximidad y participación, algunas más estrechas que otras (Gráfico

12). Aunque todos los actores tienen algún tipo de conexión, su grado de participación determina su influencia en el desarrollo de las campañas para fortalecer los valores. Alrededor de las autoridades, se concentran la mayoría de las relaciones (Gráfico 12), en parte debido a su papel en la autorización, la fluidez los transforma en participantes en lugar de protagonistas. Es esencial igualar los niveles de participación de los actores para que perciban la importancia de su presencia en la estructura organizacional.

Gráfico 12
Mapeo Comunicacional de Actores



Nota: Elaboración propia.

En esta técnica de planificación estratégica, aplicada específicamente en la Fuerza Aérea, se buscó establecer una definición consensuada entre especialistas de diversas áreas del conocimiento involucradas en el proyecto de campañas de valores para la cual se desarrolla la estrategia comunicacional. En sesiones se analizaron y desglosaron los aspectos, incluyendo sub-aspectos para profundizar en su complejidad, como componentes ambientales, socioculturales, económicos y técnicos, pertinentes al tema valores. Además, se examinaron diferentes niveles del problema comunicacional, que abarcan desde las causas inmediatas hasta

las causas fundamentales, así como los síntomas y las consecuencias (Cuadro 2). Este enfoque permitió identificar lo que obstaculiza la transformación deseada desde la perspectiva del investigador. Durante el trabajo de campo en la Fuerza Aérea, la metodología se confronta con las diversas versiones de las Matrices Socioculturales (VTC) relacionadas con la problemática estudiada.

De forma inicial, para operar el diálogo de saberes se utiliza la VTC. Esta técnica permite abordar la complejidad de la organización al identificar los obstáculos que pueden presentarse en la ejecución de la campaña de valores. Se aplicaron matrices que permiten generar un mejor proceso cognitivo de la organización. Este enfoque se centra en identificar la “frase núcleo” (Cuadro 2), que representa de manera concisa y precisa el meollo del problema. Es fundamental especificar tanto el tema en cuestión como el público (Cuadro 3) o los interesados a quienes se dirige esta transformación (Massoni, 2015, p. 318).

Cuadro 2
Matriz 1 para VTC

Versión Técnica Comunicacional para campaña de potenciación de valores en la Fuerza Aérea Ecuatoriana		Herramienta No. 2 Fecha: mayo 2022
Problema	El obstáculo para la realización del proyecto es:	La percepción negativa de los públicos internos en contra de las campañas de valores. Las campañas efectuadas durante el periodo de estudio generan un desgaste en la recepción, tomar la participación en la campaña como disposición superior genera rechazo, no todo es sujeto de cumplimiento a través de disposición inclusive en una institución militar, la campaña de valores debe estar más asociada a actividades de interrelación y participación. La campaña será pensada para generar conversaciones en espacios cotidianos, se vio que las campañas anteriores generaron solo críticas en este tipo de espacios por la necesidad de “parar el trabajo para ver lo mismo de siempre, ya conozco de memoria los valores”.

Dimensiones del problema	Aspectos que causan el problema:	<p>Ambiente laboral (Institucional): La conversación fluye solo en torno a temas operativos, la jerarquía restringe intercambios comunicacionales.</p> <p>Oposición a las campañas de valores</p> <p>(Comunicacional): El personal tiene la</p>
		<p>opinión generalizada de que las campañas de valores no aportan ni en lo personal, ni en lo institucional.</p> <p>Sociocultural (Institucional): División entre oficiales y personal de tropa.</p> <p>Económico (Institucional): Gasto percibido como innecesario en afiches que no comunican.</p> <p>Político (Comunicacional): Imágenes que generan un preconcepto de los valores.</p> <p>Técnico (Institucional): Percepción de que las campañas restan tiempo de labores.</p> <p>Recepción (Comunicacional): Negativa, debido principalmente a dos factores, primero, interpretar que la campaña es el cumplimiento de una disposición del escalón superior; y segundo, campañas que son recordadas por sus productos repetitivos, relatado en la experiencia grabada de acudir a una reunión para observar un video parecido al de la campaña anterior.</p>
Causas del problema	Aspectos estructurales de la organización que causan el problema:	Las campañas son pensadas y ejecutadas como una disposición administrativa.
Síntomas	Cómo se evidencia la presencia del problema:	El personal no recuerda ninguna campaña de valores.

Consecuencias	Análisis de hipótesis verificadas en campañas anteriores:	La evaluación de campañas anteriores muestra el reducido interés por nuevas propuestas.
A partir de los factores expuestos responde a la pregunta	¿Qué obstaculiza el cambio en la organización?	FRASE NÚCLEO: Nulo interés del personal por participar de nuevas campañas de valores.

Nota: Adaptada de Mascotti & Piola, 2022.

Cuadro 3
Matriz 2 para VTC

Versión Técnica Comunicacional FAE (Se elaborará una por cada reparto) Reparto militar: Manta (Ala de Combate 23) Elaborado por: Fernando Guerrero Fecha: mayo 2022 Supervisado por: Aprobado por:	
Nombre de la campaña:	“Forjados en valores”
Para quién está dirigida:	Personal militar de oficiales y aerotécnicos en todos los Grados
Frase núcleo del problema:	¿Qué está obstaculizando la transformación deseada? La falta de predisposición del personal militar a participar de nuevas campañas por considerarlas parte de una disposición administrativa.
Aspectos operativos a considerar:	Nula predisposición para elaborar productos audiovisuales.
Causas:	Escaso diálogo en la oficina para generar ideas y productos.
Efecto:	Se limitan a difundir los productos enviados desde la Dirección de Comunicación Social.
Aspectos socioculturales de cada reparto:	Desconexión entre el departamento de Comunicación y el área operativa.
Causas:	Distancias físicas propias del reparto.
Efecto:	No se promueve ni socializa el trabajo operativo del reparto.

Nota: Adaptada de Mascotti & Piola, 2022.

Cuadro 4
Reconocimiento de la matriz socio cultural

Matrices socioculturales del proyecto IEC	Herramienta No. 3
Comunicación para potenciar valores	Fecha: junio 2022
Reconocimiento de matrices socioculturales	
Los que trabajan en la Fuerza Aérea Ecuatoriana	
Las familias de los miembros de la Fuerza Aérea Ecuatoriana	
Los militares	
Los servidores públicos	
Los que asesoran en temas comunicacionales	
Los que formulan la campaña	
Los que ejecutan la campaña	
Las autoridades	

Nota: Adaptada de Massoni, 2018. Elaboración propia.

Esta matriz de reconocimiento (Cuadro 4) resume un listado de los actores culturales con los que se trabaja, está complementada con la siguiente matriz (Cuadro 5) que enlaza la parte teórica para convertirla en operativa a través de una descripción ampliada del papel cultural al interior de la organización de los actores detectados en el análisis. Massoni (2019) las denomina matrices socio culturales.

A partir de las matrices socioculturales (MS) se observa un cambio paradigmático en la identificación de actores en problemas complejos. En lugar de una simple enumeración, se reconoce la importancia de vincular actores según las dimensiones y niveles del problema en cuestión. Esta estrategia trasciende la mera identificación, ya que los actores son situados y definidos en función de estas conexiones (Cuadro 5).

La conversación sociocultural propuesta por esta metodología se centra en las percepciones y mentalidades del colectivo al cual pertenecen los actores. Las MS se convierten en dispositivos clave. Facilitan la autoorganización y contextualización de las vivencias, permitiendo comprender los saberes, modos de comunicación, intereses, necesidades y aspiraciones presentes en el territorio investigado. Estas MS, lejos de ser simples etiquetas, se convierten en nodos de una red dinámica en constante cambio, dando forma a prácticas y sentidos que pueden converger, divergir o ser indiferentes entre sí al interactuar.

Las MS ofrecen una perspectiva profunda y holística para entender las complejas relaciones humanas y sociales en contextos de investigación. Esta metodología proporciona una visión integral y multifacética de los actores involucrados y sus interacciones en la problemática estudiada, desentrañando las intrincadas dinámicas sociales y comunicativas en juego. A través de la descripción y sobre todo interpretación crítica del papel que juegan los actores en la campaña de valores (Cuadro 5) a partir de su rol socio cultural en la organización.

Cuadro 5
Matriz sociocultural de la campaña

MS Matrices socioculturales de la Campaña	Herramienta No. 4
“Forjando valores” en la Fuerza Aérea Ecuatoriana	Fecha: julio 2022
<p><i>Los que trabajan en la Fuerza Aérea Ecuatoriana</i></p> <p>Se requiere diferenciar los que trabajan en la institución de los militares, porque según el sentido de pertenencia que vive el actor se identifica con mayor intensidad de uno u otro lado, suele generarse una relación de mayor identidad militar a mayor compromiso institucional, que varía por distintos factores institucionales y personales, los profesionales recién graduados de la escuela poseen mayor apego a identificarse como militar, por otro lado, quienes están próximos a salir de la institución por haber cumplido el tiempo de servicio se identifican con su profesionalismo por sobre su identidad militar, esta diferenciación no es excluyente, esta variable debe ser considerada para identificar los intereses en la conversación que se promueva a través de la estrategia.</p> <p>Las personas que trabajan en este contexto organizacional tienen la aspiración de mejorar su calidad de vida, aportar con su contingente a su país y asegurar la continuidad de su comunidad militar basada en valores más allá de la mera subsistencia. Esperan que las propuestas alternativas sean efectivas para potenciar los valores principalmente en los que tienen menor tiempo vistiendo el uniforme, en este sentido, desean participar activamente en el desarrollo y seguridad de su país. Su interés principal radica en proporcionar seguridad a sus compatriotas.</p> <p>Estas personas tienen un profundo conocimiento del entorno militar disciplinado en el que viven, que incluye habilidades específicas. Estos conocimientos son fundamentales para el diseño y la implementación de la campaña de valores alternativa. La estructura predominante en su organización incluye la constante jerarquización.</p> <p>Las emociones que predominan en este contexto son la fortaleza y el compromiso con el país, impulsando su dedicación a la construcción de un futuro sólido y seguro para su comunidad.</p>	

Las familias de los miembros de la Fuerza Aérea Ecuatoriana

Las familias en este contexto tienen la aspiración de mejorar sus ingresos, están también conscientes de que la vida militar no es una vida de lujos, buscan mejorar su calidad de vida. Sus intereses se centran en mantener unida la familia y ser el respaldo del militar. Poseen un profundo entendimiento de la lógica institucional y de los principios que este tipo de organizaciones demanda hasta en sus familiares. Se comunican principalmente a través de relaciones interpersonales con otras familias de militares. Suelen educar a sus hijos en instituciones militares básicas y secundarias.

Para la familia militar tradicional, está latente la idea del “pase” del militar que implica en muchos de los casos mudarse de ciudad con todo el núcleo familiar. Estas dinámicas reflejan su enfoque en la pertenencia y unión familiar que tiene influencia en los valores del militar.

Los militares

Si bien el aspecto jerárquico presenta barreras en la cohesión vertical, la pertenencia e identificación como militares es sólida, el orgullo de ser militar es un aspecto de identificación en la sociedad. Aspiran desde esta identificación a trabajar en conjunto por la defensa y seguridad de la ciudadanía, es un aspecto hegemónico en la formación y está profundamente ligado al trabajo y al concepto de patriotismo. Poseen un sólido conocimiento de las dinámicas militares propias de su organización, marcos legales, normas de cortesía, tradiciones, emblemas, distintivos, voces de mando, marchas, giros y movimientos propios en fila, historia institucional, aspectos que no poseen actores de otras instituciones.

Prefieren participar en actividades deportivas a exponer sus opiniones sobre un tema, generan flujos de conversación a partir de las actividades obligatorias de preparación física. Utilizan medios de comunicación internos, siguen las cuentas de redes sociales institucionales, escuchan con atención las indicaciones que reciben en formación, se preocupan del aspecto personal y de los compañeros cuando visten su uniforme. En este contexto, las particularidades del “militar” son el patriotismo, la importancia de la familia, el orgullo de ser militar, la cortesía militar, la pertenencia a una institución “gloriosa”, factores que impulsan su dedicación hacia la construcción de una institución que continúe apoyando al país desde el ámbito de la defensa y la seguridad.

Los servidores públicos

Según cifras de la Dirección de Talento Humano (2021), los servidores públicos representan el 4% del total de trabajadores de la institución. La mayor parte tiene más de 15 años de servicio, conocen la dinámica organizacional militar y sienten pertenencia institucional, son agentes de divulgación de las prácticas disciplinarias militares, son quienes asisten a todo tipo de campañas, no muestran malestar con las campañas anteriores. Interactúan con todos los niveles jerárquicos, entienden y aplican normas disciplinarias básicas para conservar las dinámicas sociales en su lugar de trabajo. Apoyan todo tipo de campaña.

Los que asesoran en temas comunicacionales

El sistema de Comunicación Social (2022) está constituido por 75 personas, distribuidas en 15 repartos militares, 18 poseen título universitario en Comunicación, de los cuales 10 trabajan en Quito, mostrando una centralización de profesionales. Se muestran renuentes al trabajo crítico, construyen la comunicación en entornos más clásicos, los procesos comunicacionales surgen en reuniones en que los más antiguos proponen dar estricto cumplimiento a las disposiciones y al plan de comunicación anual.

Los que formulan la campaña

Cuando se propuso trabajar en forma de talleres, los profesionales requerían formatos de campañas hechas anteriormente para “renovar” la idea. En la Dirección de Comunicación Social trabajan 27 personas, de ellas, 7 poseen formación académica en Comunicación, 18 tienen formación práctica e instrumental, y 2 trabajan en labores

administrativas. Cuentan con equipamiento para la realización de productos audiovisuales, 3 islas de edición de video, 3 islas para diseño gráfico, cabina de audio. A las reuniones asisten los que tienen formación en Comunicación, son oficiales, y los más antiguos toman las decisiones de lo que proponen los menos antiguos, la mayor parte de ocasiones, se refieren a campañas anteriores como si hubieran sido bien percibidas por los receptores en los distintos repartos, no se revisan los datos de evaluación y se trabaja en renovar imágenes y videos para incluir los valores. Las reuniones suelen durar de 4 a 5 horas, la mayor parte del tiempo rememorando las experiencias de campañas anteriores. Al concluir se presta especial énfasis a los plazos para renovación de productos y el envío a todos los repartos, se excluye la crítica de campañas anteriores.

Los que ejecutan la campaña

Las campañas son emitidas como “Directiva”, es un documento que norma la participación y productos a difundir, llega a los repartos y el personal del área de comunicación, por lo general, entre 2 o 3 personas, difunde los productos, toma fotografías de cumplimiento, prepara un informe y envía a la dirección el reporte. En los repartos cuentan con un computador, una cámara de fotos y programas de video hackeados para su uso. El personal que trabaja en el reparto tiene formación técnica, y se encuentran en los grados de cabo y sargento. Conocen las dinámicas propias del reparto, manejan programas para realización de productos audiovisuales, capacidades que son utilizadas para productos propios del reparto. Las campañas son tomadas como una responsabilidad de la dirección de Comunicación Social y de cumplimiento al nivel del reparto.

Las autoridades

Son militares en rangos de coronel o general, mayores de 55 años, con gran experiencia militar, nula formación en comunicación, para quienes comunicación son buenas fotos y buenos videos, reducido apego al cambio, por lo general, tienen varias responsabilidades y la comunicación es tomada como un aspecto instrumental. Escuchan con atención asesoramiento profesional durante poco tiempo, toman decisiones en ese mismo momento y disponen cursos de acción claros y con resultados determinados. Tienen como objetivo el control efectivo de las cadenas de mando al interior de la institución. Piden la participación de los repartos en las campañas. Adoptan estrategias para entregar la responsabilidad directa, lo que les permite mantener el control y exigir resultados. Toman a las campañas de valores como una tarea básica, pero en el discurso expresan que los valores son lo más importante para la existencia institucional. Además, buscan que su gestión sea recordada por aspectos innovadores, pero piden hacer cosas que ya fueron hechas por sus predecesores.

Sus acciones están motivadas por una necesidad constante de agradar al personal que trabaja en los repartos, tienen un fuerte apego institucional, rememoran de forma constante.

Nota: Adaptada de Mascotti & Piola, 2022.

Cuando se recopila información y se procede a la creación de esta matriz (Cuadro 5), se empiezan a visualizar las formas en que se pueden construir estrategias basadas en la fluidez. El reconocimiento de los actores, así como la ubicuidad en las relaciones socioculturales, amplía la capacidad para interpretar las relaciones circulantes en la organización. El análisis de las propuestas de Massoni y las experiencias en la institución en estudio permite reflexionar sobre la aplicabilidad del conocimiento. En el proceso de promover el cambio deseado, considerar la complejidad multidimensional de los problemas y comprenderlos plenamente.

En el ámbito de la comunicación, a menudo se limita a examinar los productos y los espacios comunicativos en sí mismos, olvidando los procesos y las modalidades del vínculo intersubjetivo que constituyen su esencia fluida. Promover nuevas acciones y significados compartidos implica comprender profundamente que la comunicación no se trata simplemente de informar, hacer participar o entregar un paquete de información. Más bien, se trata de invitar al otro a un diálogo, una conversación que surge de su relación única y actual con la situación.

La comunicación estratégica, en su esencia, busca crear un encuentro sociocultural deseable y posible, una intersección de mentes y significados enriquecida por la identificación de la situación existente. Esta comprensión se debe integrar completamente en la práctica y fomentar espacios de interacción que nutran este proceso. Es imperativo sensibilizar antes de informar, ya que mitos y estereotipos profundamente arraigados pueden obstruir la verdadera receptividad

hacia la información.

Ante la falta de información, el comunicador debe encontrar vías efectivas para su circulación o seleccionar los métodos más adecuados para compartir conocimientos. Desde la perspectiva enactiva de Massoni, la comunicación se erige como un saber transdisciplinar, trascendiendo la mera transmisión de datos. Su verdadero poder reside en su capacidad para facilitar un encuentro sociocultural que no solo refleje la realidad, sino que también la transforme, una conversación viva y en constante evolución.

En este contexto, la preeminencia del mensaje se diluye, ya que el significado se entrelaza con la experiencia del otro y nunca está predefinido. Al considerar al otro como un ser singular, más allá de ser un mero público o destinatario, la comunicación se convierte en una mezcla de significados que se desarrolla en el terreno inabarcable de la comunicación. En este contexto, el Árbol de Soluciones (Cuadro 6) promueve la posibilidad de discernir y emplear los modos más pertinentes en función de la relación actual con la situación, facilitando así un diálogo auténtico y transformador, una conexión genuina entre seres humanos con mentes y corazones que conforman una experiencia compartida del mundo.

El árbol de soluciones pone los valores en diálogo, representa una propuesta estratégica que enriquece la gobernanza de un territorio específico al articular aspectos multidimensionales de la problemática con Matrices Socioculturales y procesos comunicacionales y de conocimiento en cada acción planificada. Dentro del contexto de la Investigación Enactiva en Comunicación, la brecha se redefine como un obstáculo a la transformación deseada, encapsulado en la frase núcleo del problema: "Nulo interés del personal por participar en nuevas campañas de valores".

En lugar de ver esta brecha como una mera distancia que separa del modelo deseado, se percibe como una oportunidad para identificar el aporte que el proyecto puede hacer a la situación. Se busca armonizar el conocimiento actual en circulación en el territorio para contribuir a su reconfiguración. El árbol de soluciones se enfoca en los valores institucionales. Se crean espacios de conversación que fomentan la participación de diversos actores en la construcción de una institución que reconoce y valora a todos sus miembros.

En el marco de la Investigación Enactiva en Comunicación, los problemas se adaptan a diversas escalas, utilizando la frase núcleo como punto de partida problematizador y desplegando un dispositivo que conforma la estrategia comunicacional. Este enfoque permite

repensar organizaciones jerárquicas, exigiendo una consideración innovadora y única en su abordaje.

Cuadro 6
Árbol de soluciones del componente institucional

Árbol de soluciones. Campaña de valores FAE		Herramienta No. 5		
		Fecha: julio 2022		
Componente institucional				
Aspectos	Actores	Intereses, necesidades, emociones	Proceso en la dimensión comunicacional	Acciones por desarrollar
1.1.	Los que trabajan	<p>I: Posicionar a la FAE como institución constituida por personas con valores</p> <p>N: Mostrar el trabajo que realiza su</p>	Participación / Dimensión interaccional	Definir procesos correlacionados entre todas las direcciones que intervienen en la campaña. En la vida militar este documento se conoce como “directiva” y asigna
		<p>especialidad y de forma individual</p> <p>E: Impotencia, ira</p> <p>Ambiente laboral (Institucional): La conversación fluye solo en torno a temas operativos, la jerarquía restringe intercambios comunicacionales.</p>		<p>responsabilidades y tiempos por cumplir.</p> <p>Crear productos comunicacionales que presenten el aporte de todas las especialidades a los procesos institucionales.</p> <p>Generar micro videos para mostrar el trabajo de todas las especialidades anclado a los valores institucionales.</p>

				Crear <i>stories</i> para Instagram con testimonios de trabajadores que ejemplifican los valores institucionales con su aporte.
1.2.	Las familias	<p>I: Mantener la estabilidad en el ámbito laboral y económico</p> <p>N: Generar y/o mantener la estabilidad familiar</p> <p>E: Cólera</p> <p>Económico (Institucional): Gasto percibido como innecesario en afiches que no comunican.</p>	Sensibilización / Dimensión ideológica	<p>Planificar un proceso de encuentro familiar en instalaciones institucionales a través del ámbito deportivo que resalte la capacidad de sociabilidad por fuera del papel de consumidor de mercado.</p> <p>Creación de folletos informativos sobre economía familiar.</p> <p>Creación de piezas comunicacionales que orienten acerca del sobreendeudamiento y muestren de forma indirecta la opresión del mercado en los consumidores.</p>
1.3.	Los militares	I: Intereses particulares anacrónicos de mantener mayor protagonismo de los oficiales en comparación con los aerotécnicos.	Enacción / Dimensión comunicacional	Establecer un cronograma de realización de la campaña en cada reparto, que integre deporte, generación de <i>reels</i> y diversificación en la Participación

		<p>N: Potenciar valores en todo el personal militar</p> <p>E: Desconfianza</p> <p>Sociocultural (Institucional): División entre oficiales y personal de tropa.</p>		<p>Generar el evento “Los valores a las aulas”, para que militares visiten escuelas y colegios para dar charlas sobre la importancia de</p> <p>Valores</p> <p>Crear memes y <i>wallpapers</i> en alusión a los valores, con el diseño que identifica a la campaña y fotos del personal sonriendo en grupos de 5 personas, atender necesidades de raza, género y clase para una inclusión en la Diversidad</p>
1.4.	Los servidores públicos	<p>I: Participar de las actividades militares</p> <p>N: Participar de forma activa en la campaña</p> <p>E: Miedo</p>	Información / Dimensión informativa	<p>Preparar productos que incluyan al servidor público (sp) como apoyo a las operaciones militares, considerar que guardan gran respeto y admiración por los generales.</p> <p>Generación de una serie de diseños en que el sp participe en las actividades institucionales.</p> <p>Incluir en el calendario de eventos propios de los sp la presentación interactiva de los valores institucionales.</p>
1.5.	Los que asesoran en temas	I: Reconocimiento de su trabajo por parte de	Participación / Dimensión	Reconocer en informes de resultados el aporte del nivel asesor.

	comunicacionales	<p>las autoridades</p> <p>N: Conocimiento en comunicación estratégica</p> <p>E: Miedo</p>	interaccional	<p>Socializar en reunión técnica los objetivos y resultados esperados con el nivel asesor para contar con el respaldo y aval de la campaña.</p> <p>Responsabilizar de la participación de las autoridades.</p>
1.6.	Los que formulan la campaña	<p>I: Reconocimiento de su iniciativa por parte de las autoridades</p> <p>N: Conocer en profundidad la realidad institucional, promover el trabajo creativo en sus subalternos</p> <p>E: Miedo, Inseguridad</p>	Sensibilización / Dimensión ideológica	<p>Realizar visitas técnicas en todos los repartos, buscar proximidad y conocimiento con el ámbito operativo.</p> <p>Realizar exposición demostrativa en conjunto con el nivel asesor de los objetivos y alcances de la campaña.</p> <p>Promover diálogo con el nivel ejecutor en reuniones creativas que quiebran la rigidez de las reuniones habituales.</p>
1.7.	Los que ejecutan la campaña	<p>I: Económicos, ocupan tiempo laboral en otras actividades</p> <p>N: Desconocimiento de temas comunicacionales no instrumentales</p> <p>E: Alegría</p>	Sensibilización / Dimensión ideológica	<p>Generar talleres internos de comprensión sobre las acciones a ejecutar y la importancia de su participación.</p> <p>Visita técnica para motivar el trabajo en campo y la participación del personal.</p> <p>Talleres para el entendimiento y práctica de la enacción.</p>

1.8.	Las autoridades	I: Incrementar la producción en todas las áreas para reconocimiento de su gestión N: Visibilidad política E: Tristeza	Encuentro / Dimensión Comunicacional	Generar tutoriales en video de 3 minutos de lo que consiste la campaña, objetivos, puntos en que participará. Generar presentación ejecutiva de los cambios que la institución presentará luego de la ejecución de campaña. Crear reconocimientos (encomios militares) internos para elevar las calificaciones semestrales.
------	-----------------	---	--------------------------------------	---

Nota: Adaptada de Mascotti & Piola, 2022.

El Árbol de Soluciones (Cuadro 6), estableció la necesidad imperante de fomentar la participación activa. Esto incluyó capacitar al personal de comunicación social y desarrollar enfoques participativos para transformar los valores institucionales de la Fuerza Aérea Ecuatoriana en elementos comunicativos generativos. Este enfoque se integra con la identificación de los diversos públicos incluidos en la matriz, comprendiendo sus demandas específicas en diferentes contextos y sus percepciones acerca de los productos institucionales. Este cambio busca fomentar una participación más inclusiva entre todos los actores involucrados.

Se evidencia la necesidad de impulsar estrategias de interacción continua que den lugar a espacios de diálogo a partir de los valores compartidos con los actores de la Fuerza Aérea Ecuatoriana. El objetivo fue crear productos adaptados a las necesidades de cada uno de sus actores, escuchando sus demandas y transformando en participación mayoritaria, no solo en los productos comunicacionales, sino en el desarrollo de la campaña que genera tema y espacios conversacionales a partir de la creación conjunta y compartida. A su vez, se aprovecharon las nuevas tecnologías y los formatos comunicativos, como grupos de chat, para difundir y posicionar los valores institucionales.

Las técnicas revisadas trabajan a la par con operaciones cognitivas como el diálogo de saberes, entendido como deseo de resistencia a la cosmovisión occidental y en la voluntad de

reclamar y reconocer otras realidades y prácticas de aquellas definidas por el gran Norte (Vásquez, 2019), el diálogo partió así desde una visión decolonial que pretende prestar oídos a realidades “otras” dentro de la institución. En la práctica se traduce en interculturalidad, que para Dussel (1992, p. 20) consiste en un intercambio de experiencias y de significaciones, como la base de otra racionalidad que pueda pretender con legitimidad alguna universalidad.

Así también la determinación de encuentro dominante, que a través de su reconocimiento permite la posibilidad de la multidimensionalidad (Massoni, 2019, p. 60). La CEE rebasa a la enunciación, la IEC no trabaja únicamente en procesos de resignificación porque no considera que la comunicación humana sea un proceso reducido a lo semiótico (Massoni, 2018, p. 90). Para generar el acoplamiento dinámico investigó desde los autodispositivos colectivos, propios del análisis comunicacional, a partir de Matrices Socioculturales (MS) y las Mediaciones, propiciando procesos situados de cambio social conversacional (p. 86).

La investigación de campo en comunicación organizacional hace visible el deseo de generar planteamientos propios y soluciones desde el trabajo constante en territorio, por último, la reconfiguración del encuentro en la diversidad hizo posible salir de la dimensión informativa para abordar la multidimensionalidad de lo comunicacional, y dejar atrás la visión de dominio de la naturaleza para aceptar a la comunicación como encuentro en la diversidad (Massoni, 2013, p. 92).

A partir de las operaciones cognitivas es factible el algoritmo fluido, mover continuo. Cada una de estas operaciones tiene el registro metodológico conjunto de técnicas, instrumentos y herramientas. Para encaminar una organización hacia el cambio social conversacional, en este encuentro de actores con trayectorias es inevitable el cambio. La vinculación intersubjetiva es una reconfiguración a partir de los componentes desarrollados con su registro metodológico.

Para un mejor entendimiento, sintetizar lo que el trabajo de campo y la revisión teórica deja como punto de inflexión en la ejecución de campañas. La versión técnica comunicacional (VTC) abordó el problema desplegando su complejidad en la identificación de los componentes y niveles, y así establecer la dirección de la transformación buscada mediante el reconocimiento de obstáculos y a partir de las percepciones de los actores. El mapa comunicacional de actores, permitió considerar actores relevantes en cada proceso para la construcción de la estrategia comunicacional. La matriz sociocultural estableció vínculos y diferencias entre actores en función de sus cambiantes trayectorias, registra intereses, expectativas, necesidades, saberes y

emociones.

El árbol de soluciones (Cuadro 6) permitió avanzar hacia la formulación de acciones concretas en función de las matrices socioculturales, las interrelaciones y las dinámicas de los diversos actores según los componentes del problema (Massoni, 2003, 2017, 2019). La IEC se desplegó en el entorno de una exploración situada que enfocó lo comunicacional como encuentro de la diversidad en cada territorio. La incorporación del análisis ideológico permitió considerar lo estructural, integrado en la operación comunicacional que se despliega en la versión técnica comunicacional a una reconfiguración espacio temporal que se especifica desde las matrices socioculturales (Massoni, Mascotti, & Piola, 2016).

Los componentes de la VTC cruzados con las Matrices Socioculturales en el procesamiento de la información de la dimensión ideológica los informes se orientaron a la vinculación con conversaciones específicas, y la posibilidad de avanzar en el diseño de acciones que movilicen hacia la dirección planteada, como la necesidad de trabajar en procesos que potencien la formación de valores en públicos internos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana, aspectos resolutivos que se obtuvieron del Árbol de Soluciones (AS).

Las operaciones en la estrategia comunicacional en dimensiones múltiples tuvieron más coincidencia en la “vinculación” que en la “gestión”. Massoni a través de sus textos y experiencias incita a pensar una diferencia entre gestión y comunicación. Todo lo vivo no se gestiona, ni se administra, sino más bien se reconoce su existencia, para acompañar su evolución, se vincula de forma intrincada en sus posibilidades de conexión, de su co-evolución (2019, p. 251). Por otro lado, la administración de recursos busca “optimizar”, mientras la gestión pretende “dirigir” para alcanzar metas, en la dirección conductista, es inconcebible la evolución del conjunto, apenas la producción puede crecer sin importar quien sea partícipe de ella.

El desorden inicial, a veces es el paso para formar el cambio y la innovación, es la principal preocupación del comunicador estratégico, encontrar otros órdenes posibles en torno a lo comunicacional. Tanto las estructuras caóticas, así como las lineales, se las incluyó de forma crítica en el desarrollo de estrategias de comunicación activa, potencializando las vinculaciones, dejando de lado el control para entender la diversidad en su entorno socio cultural y multidimensionalidad existente en el territorio.

El camino hacia la consecución de la dimensión comunicacional es complejo, ya que implica la integración de diversas dimensiones interrelacionadas. Contrario a la percepción común, una estrategia comunicacional no se reduce a una fórmula prediseñada o a un producto

digital específico, como un video o un anuncio. Tampoco puede ser encasillada como un plan rígido; más bien, se presenta como un dispositivo flexible, altamente adaptable y especialmente sensible a las dinámicas situacionales. Se desarrolla en un espacio fluido donde coexisten diversas identidades socioculturales junto con otros elementos naturales, requiriendo una atención especializada y una comprensión profunda del contexto en el que se despliega.

El trabajo realizado se distancia de las campañas tradicionales principalmente en dos puntos, el trabajo continuo en territorio y la estrategia que se construye de forma práctica en las matrices presentadas sin que se convierta en una camisa de fuerza. El dispositivo puede incorporar una variedad de recursos informativos que convergen para producir la enacción. Aunque un único producto encapsula la esencia de la campaña, esta va más allá del producto en sí; vive en las personas. El diseño de un afiche, por ejemplo, actúa como un elemento que facilita el diálogo emergente entre las personas y lo que están construyendo juntas.

Las matrices dotaron de orden y proveyeron la comprensión, que se expanden a medida que abordan nuevas dimensiones. Estas matrices se acompañan de una narrativa que sigue los pasos propuestos por la investigación enactiva. Este enfoque implica la síntesis de las operaciones fundamentales de una estrategia comunicacional en múltiples dimensiones, permitiendo así una comprensión más completa y profunda del proceso.

La propuesta implica un cambio significativo en comparación con las prácticas convencionales del comunicador. En este enfoque, el comunicador facilita encuentros utilizando recursos que van más allá de las dimensiones instrumentales tradicionales, que generalmente se consideran predominantes. Dar paso a la evidencia del trabajo efectuado, recordando que en la situación que se investiga conlleva un aprender a convivir con diferentes epistemologías para cohabitar con distintos actores en cada situación.

La etapa de planificación tomó en cuenta las necesidades, deseos, frustraciones, miedos y fortalezas de todos los miembros de la organización. Evoluciona desde un plan centralizado dirigido por unas pocas cabezas en la Dirección de Comunicación Social de la FAE hacia la inclusión del pensamiento y la participación de todos los actores de la organización, fomentando así un proceso de planificación colaborativa.

El rol del comunicador enfocado en identificar y conectar trayectorias, considerando la comunicación como un encuentro en la diversidad que comprende las demandas de los actores

sociales (Massoni, 2016). En el contexto de la Fuerza Aérea, las conexiones pueden establecerse a través de diversos elementos como equipos de vuelo, repartos militares, situaciones operativas compartidas, promociones en la escuela de formación, afinidades deportivas, especialidades, y el espacio de trabajo compartido, este último, común a otras organizaciones.

El trabajo se centró en alcanzar resultados y acompañar cambios situados en el espacio conversacional. Esto implicaba operar desde el cambio conversacional, moviéndose con los actores territorializados, evaluando continuamente y encontrando en lo emergente los cambios en la organización. Se propició la autoorganización aprovechando las redes existentes y se trabajó desde la multidimensionalidad, reubicando la comunicación en distintos espacios.

5.2. Resultados de la campaña pensada en la enactividad ejecutada en la fluidez

El enfoque propuesto busca trazar un camino hacia un orden alternativo en la Fuerza Aérea Ecuatoriana desde el ámbito comunicacional. Esto se logra mediante estrategias que posean un doble descentramiento. En primer lugar, es necesario alejarse de la dimensión puramente informativa para abordar la complejidad multidimensional de la comunicación. En segundo lugar, apartar la visión de dominio para concebir la comunicación como un encuentro en la diversidad, para esto nos servimos de la información que nos proporcionan las diferentes matrices desarrolladas a partir de la IEC y en general de la metaperspectiva de la comunicación estratégica, en oposición al plan de comunicación, el cual Massoni (2016) considera un reduccionismo, en tanto, la comunicación fluida opera en dispositivos de conversación dinámicos en el territorio, el plan apenas pretende un objetivo. Para la planificación fluida se pueden incluir hasta dieciséis pasos, de ellos, se aplicaron el co-diseño junto a los actores, la conexión de trayectorias, el mapeo del territorio, identificación de redes heterárquicas y propiciar la autoorganización, en un constante proceso de reajuste según las necesidades de los actores.

A continuación, se presenta la campaña de fortalecimiento de valores ejecutada mediante la aplicación de la CEE y la IEC, integrando todos los aspectos teóricos y metodológicos. La frase núcleo, junto con la matriz sociocultural de los actores, sirvió para establecer el nombre de la campaña y buscar un recurso familiar propio de la institución. Como parte del co-diseño junto a los actores se desarrolló un plan de vuelo (Gráfico 14) y una ruta de vuelo (Gráfico 15), que proporciona información técnica esencial antes de realizar un vuelo. Estos documentos, comúnmente utilizados en operaciones aéreas, se emplearon como recursos estratégicos

gráficos para que los miembros de la institución comprendieran lo que sucedería.

Gráfico 13

Plan de vuelo acoplado a la campaña de valores FAE 2022



Nota: Elaboración propia, 2022.

Gráfico 14

Ruta de vuelo como alternativa a la transmisión jerárquica de mensajes para campaña FAE 2022.



Nota: Elaboración propia, 2022.

El plan de vuelo (Gráfico 14) estableció un orden en la transmisión de la posta como elemento conector, mientras que la ruta de vuelo (Gráfico 15) se planteó como una alternativa a la transmisión jerárquica de mensajes. El procedimiento implicó el traspaso de una posta para construir el valor asignado para un trimestre, la idea surgió como parte de la conexión de trayectorias y el mapeo del territorio. En otras palabras, durante tres meses, un valor estuvo vigente

en la transmisión de la posta, y la ruta de vuelo indicaba cuándo llegaría ese valor a cada uno de los repartos. El avión de la ruta de vuelo que visitaba todos los repartos llevaba consigo el valor asignado para ese trimestre, el avión ficticio pasó por todos los repartos, esto permitió romper las redes jerárquicas y aprovechar las redes heterárquicas detectadas.

Este enfoque fue eficaz para abordar la frase núcleo del problema, que era el nulo interés en las campañas de valores. Este obstáculo se superó gracias a que todos los miembros del reparto sabían que el avión de la ruta de vuelo traía un valor, y el reparto era responsable de mostrar cómo cumplían ese valor en su área, esto fue posible gracias a propiciar la autoorganización como parte del planeamiento fluido

Los productos comunicacionales se crearon con teléfonos móviles y recursos propios en muchos casos (Gráfico 16). Los productos son apenas una dimensión de la comunicación. Los actores generaron un flujo de conversación en cada reparto, además de mostrar una clara intención de participar en los productos comunicacionales, en los videos aparecieron tanto comandantes de reparto como personal de todos los grados (Gráfico 17).

Gráfico 15

Paso de posta del valor "Honor" en video efectuado en el Ala de Combate No. 23 (2022).



Nota: Comunicación Social Manta Fae, 2022.

Gráfico 16

Paso de posta del valor “Cohesión institucional” en video efectuado en UEFAE No. 3 Taura (2022).



Nota: Comunicación Social UEFAE,2022.

A medida que la posta recorría los repartos con el valor respectivo, se crearon fondos de pantalla utilizando el sello de la campaña (Gráfico 18). A diferencia de otras campañas, no se envió un documento administrativo que disponía su uso. Los repartos, tanto de forma directa como a través de grupos de chat, solicitaron el logotipo, que se utilizó de manera individual y grupal en videoconferencias y eventos que, en ocasiones, no estaban específicamente organizados como parte de la campaña, generando así una presencia fluida en todos los espacios institucionales. La autoorganización aportó elementos extra, las piezas comunicacionales eran producidas en los repartos por personal de todas las áreas y con sus propios teléfonos.

Gráfico 17

Director de la DIAF en video conferencia con miembros de su reparto.



Nota: Comunicación Social DIAF (2022).

Gráfico 18

Captura de pantalla de la participación del personal en la campaña “Somos más que una Fuerza”.



Nota: Elaboración propia, 2022.

El Árbol de Soluciones del componente institucional señaló la necesidad de realizar conferencias en espacios tanto académicos como no académicos (Gráfico 19). Es necesario destacar que el personal de tropa fue el encargado de impartir estas conferencias de valores, un rol que previamente no se les asignaba más allá de ser receptores. Este enfoque generó un flujo significativo de diálogos en torno al tema durante y después del evento, destacando la democratización que se logró al permitir que otros actores actuaran como conferencistas (Gráfico N. 20).

Gráfico 19

Conferencia del valor “cohesión institucional” en la Academia de Guerra Aérea impartida por un



señor suboficial.

Nota: Comunicación Social COED (2022).

Como institución militar, se mantuvo el respeto a las jerarquías institucionales. La participación activa del comandante y otras autoridades contribuyó a fomentar la motivación, y en todos los niveles del personal se percibió que estaban participando en una actividad de gran relevancia. Este sentido de identificación con el tema promovió el diálogo en el entorno, dando lugar a la enacción y construyendo la dimensión comunicativa en el ámbito institucional. Al crear las redes jerárquicas, se constituyeron flujos a través de redes heterárquicas que sobrepasan el objetivo contenido en un plan de comunicación tradicional.

Gráfico 20

Gustavo Agama, Comandante General FAE, participó del momento cívico para incentivar la participación en la campaña y reivindicar la importancia de los valores militares.



Nota: Comunicación Social COED, 2022.

El comandante general desempeñó un papel activo en la campaña, ofreciendo conferencias (Gráfico N. 21), entregando la posta inicial en representación de su reparto, y participando en diálogos informales en otros repartos para evaluar el progreso de la campaña. Al finalizar, reconoció y felicitó el esfuerzo y la participación de todos los miembros, alentando la práctica continua de los valores en la vida diaria.

Gráfico 21

BGrI. Antonio Puga, Director de Planificación FAE, se sumó a las autoridades que promovieron la campaña y la importancia de la filosofía institucional.

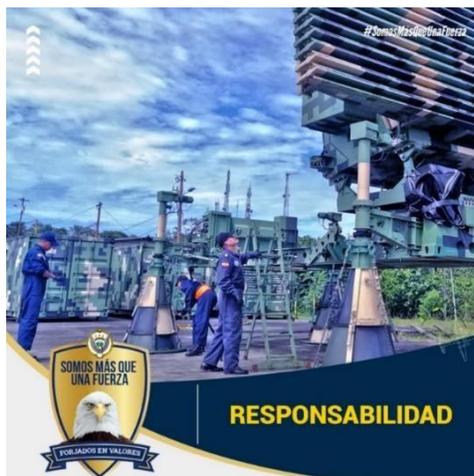


Nota: Comunicación Social COED, 2002.

Al igual que el comandante, otras autoridades (Gráfico 22) se unieron al esfuerzo institucional, aportando diversas perspectivas sobre los valores que convergían en la campaña. Esta contribución generó una mayor participación y compromiso por parte del mando institucional, lo que a su vez dio lugar a mejoras administrativas en la gestión de la filosofía institucional.

En los repartos, además de los videos continuos del paso de la posta, se crearon elementos gráficos para destacar y visibilizar el trabajo realizado. En el Cos-1 en Guayaquil (Gráfico 23), se abordó la labor de los técnicos en radares, que a menudo pasa desapercibida debido a la necesidad de mantener la discreción y la confidencialidad en sus actividades de vigilancia. Sin comprometer la seguridad, se logró mostrar el trabajo asociado a la campaña, lo que generó interés y adhesión de otros repartos a esta iniciativa.

Gráfico 22
Diseño del Cos-1 para campaña.



Nota: Comunicación social Cos-1, 2022.

Los elementos gráficos creados en los repartos se utilizaron para difundir el trabajo institucional en redes sociales, incorporando el nombre de la campaña como *hashtag* (Gráfico 23). Este enfoque ayudó a contrarrestar la percepción negativa identificada durante el trabajo de campo en relación con la representatividad de los repartos en los productos comunicacionales institucionales.

Durante la campaña, se mantuvo la particularidad de cada reparto en la promoción de los valores. En la Base Aérea Lago Agrio, el personal encargado de patrullajes fronterizos asoció el valor del respeto a los símbolos patrios y realizó grabaciones que reflejaban su labor en la protección de la soberanía en las fronteras (Gráfico N. 24). El trabajo operativo en territorio, que no había sido claramente concebido por la dirección de comunicación social en campañas anteriores, se mostró de manera destacada en esta ocasión. Esto permitió visualizar actividades previamente no visibles y resaltó el impacto de la campaña en la motivación, mediante la valoración del trabajo realizado.

Gráfico 23
Registro de la campaña en Base Aérea Lago Agrio.



Nota: Comunicación Social BALAG, 2022.

Durante el trabajo en territorio y la planificación, se identificó la necesidad de integrar las matrices socioculturales con la VTC debido a la relevancia política que tiene para la institución tanto el trabajo como los resultados operativos. El Árbol de Soluciones, además, evidencia que los intereses institucionales están alineados con el cumplimiento de la misión constitucional. Con este antecedente, los resultados operativos se vincularon a la campaña y se difundieron en redes sociales (Gráfico 25). Las publicaciones en redes sociales que informan sobre resultados operativos beneficiosos para la defensa del país mantuvieron el *hashtag* creado para la campaña. El impacto positivo de aplicar los valores persiste en la enacción organizacional y facilita la creación de espacios de conversación externa, sosteniendo la fluidez de la campaña y conectándose con el orgullo institucional.

Gráfico 24

Publicación en cuenta de Facebook institucional informando resultados operativos vinculados a la campaña de valores.



Nota: Dirección de Comunicación Social FAE, 2022.

Gráfico 25

Publicación en cuenta de Twitter (X) institucional informando resultados operativos vinculados a la campaña de valores



Nota: Dirección de Comunicación Social FAE, 2022.

La influencia positiva de la campaña se extendió a otros actores que inicialmente no estaban considerados en el mapeo comunicacional de actores, gracias a las publicaciones realizadas en redes sociales (Gráfico 26). Los seguidores de las cuentas institucionales interactuaron con posteos relacionados a la campaña de forma positiva, en la cuenta de Instagram institucional, los posts recibieron un significativo número de reacciones positivas (Gráfico 27), y los miembros internos retomaron de manera frecuente en sus conversaciones la importancia de poner en práctica los valores institucionales. Si bien los seguidores de las cuentas institucionales no fueron tomados como actores se concretó participación en ese flujo.

Gráfico 26

Publicación en cuenta de Instagram institucional informando los logros operativos y relacionados a la campaña de valores.



Nota: Comunicación Social FAE, 2022.

Esta experiencia teórico-metodológica generó experiencias que permiten afirmar que los objetivos fueron cumplidos, algunas de las ideas concluyentes se colocan en el siguiente aparatado.

CONCLUSIONES

A partir de los resultados expuestos anteriormente se obtuvieron las siguientes conclusiones:

- Después de llevar a cabo este trabajo, se logró el objetivo de familiarizarse con la propuesta teórica de la Comunicación Estratégica Enactiva. Aunque esta aproximación siempre sea incompleta debido a la amplitud de su desarrollo teórico, proporciona una visión integral y una capacidad analítica para comprender las dinámicas organizacionales. La Comunicación Estratégica Enactiva se nutre del pensamiento latinoamericano, aprovechando las contribuciones de diversos pensadores de la región. Esto posibilita la integración de conocimientos que, en muchos casos, se adaptan de manera más efectiva a las organizaciones latinoamericanas, considerando factores culturales que colocan la conversación y la calidez del diálogo en el centro de la actividad profesional, permitiendo incidir estratégicamente en la comunicación organizacional.
- La revisión de campañas anteriores y la creación de una nueva campaña brindaron la oportunidad de comprender los procesos internos de comunicación en la Fuerza Aérea Ecuatoriana. Las deficiencias identificadas en campañas previas sirvieron como valioso insumo para desarrollar una campaña con un enfoque teórico-metodológico renovado. La complejidad inherente a la organización militar requiere análisis más profundos, que deben abordarse de manera transdisciplinaria. Sin embargo, la comunicación estratégica demuestra que, al ser concebida de manera estratégica y desde una perspectiva humanizadora, tiene el potencial de construir y contribuir a las organizaciones, facilitando la conversación orientada a temas específicos.
- Las propuestas estratégicas desarrolladas fueron directamente influenciadas por el trabajo en el terreno, involucrando la interacción con las personas y la escucha activa de sus intereses. La incorporación de elementos propios de la aviación militar en la campaña dinamizó significativamente su ejecución. Gradualmente, los recursos que inicialmente tenían un enfoque didáctico para familiarizar a la audiencia con la campaña dejaron de centrarse exclusivamente en la introducción de los valores. Al final, todos empezaron a hablar y querían participar activamente en la vivencia de estos valores, lo que favoreció enormemente los objetivos de la campaña y del estudio.

- En la Fuerza Aérea Ecuatoriana, tras una primera experiencia enactiva, surge la necesidad de diseñar estrategias comunicacionales. En el caso específico de las campañas de valores, se desarrolló un dispositivo dual. En primer lugar, este dispositivo debe abordar la interpelación de la situación en la que se va a comunicar, con el fin de reconocer las trayectorias presentes en dicha situación, así como las racionalidades comunicacionales dominantes. En segundo lugar, se requiere la incorporación de saberes teóricos y metodológicos para operar en dimensiones distintas a aquella en la que la organización se desenvuelve, buscando alcanzar los objetivos de transformación propuestos a través de la estrategia comunicacional.

- Uno de los mayores logros alcanzados fue la fluidez en el diálogo, evidenciada por la capacidad de las personas de la Fuerza Aérea Ecuatoriana para conversar de manera armoniosa, independientemente de su rango, edad, y superando las diferencias sociales y culturales. Esta conversación placentera se centró en la vinculación a la campaña y en la importancia de rescatar los valores en todas las instancias de la vida. Observar a oficiales dialogando de manera abierta y propositiva con aerotécnicos es uno de los logros estratégicos más significativos, y su impacto solo puede medirse en la convivencia diaria. La adopción de esta propuesta teórico-metodológica se justifica plenamente cuando el tema que nos une es el mismo que planificamos nos uniría.

- La participación mayoritaria del personal en esta campaña es una característica que brinda un espacio distinto para la implementación de campañas participativas. Esta experiencia abre la posibilidad a comunicadores con una predisposición a la innovación para abordar la adopción de la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica Enactiva, no como una receta, sino según la concepción de Massoni. Este enfoque implica considerar la comunicación como un proceso cognitivo micro-macro social, complejo y fluido, una comunicación que evoluciona junto con la institución.

- Una vez demostrado que incluso en una organización militar es posible trabajar de manera estratégica en la comunicación mediante la metaperspectiva teórico-metodológica CEE y su correspondiente correlato metodológico IEC, deja la lección de que una campaña no es suficiente. Se deben seguir proponiendo iniciativas desde el territorio y aplicar los resultados de esta investigación para generar un mayor aporte en

la organización, tomando en consideración que la única forma es a través de procesos, las intervenciones de corto plazo resultan insuficiente bajo cualquier modalidad. Con la experiencia adquirida, diversas estrategias y alianzas pueden consolidarse a través de la visualización de una organización más democrática e incluyente. Los valores representan una rica oportunidad para ser aprovechados tanto teórica como metodológicamente.

- El respaldo de las autoridades para impulsar una campaña de valores que aspire a alcanzar la dimensión comunicativa en la organización es fundamental. En la FAE, el comandante general compartía los principios de una organización más participativa, donde la fluidez de la comunicación se convierte en una característica organizacional clave. Esta coincidencia, además de facilitar la consecución de otros objetivos, genera interés a todos los niveles; cada miembro desea que su reparto y su labor sean relevantes tanto para el comandante como para el resto del mando institucional. Lograr que el comandante adopte una postura más receptiva para la socialización de la campaña influye en el resultado. En las campañas anteriores, al ser una orden directa del mando, se generaba un desgaste antes de que los actores se involucraran plenamente. El flujo desde el comandante hacia los demás actores flexibiliza los niveles, manteniendo la jerarquización institucional.

- Los prejuicios contribuyen al distanciamiento para alcanzar la interculturalidad, y las Fuerzas Armadas enfrentan problemas reflejo de la sociedad, donde los estereotipos han estado presentes en campañas anteriores. La creación de elementos visuales con la participación de otros actores ha democratizado la contribución. Problemas relacionados con raza, clase y género, mal abordados anteriormente, se hicieron evidentes en el trabajo en el territorio. La respuesta a esta problemática implicó la inclusión de personal diverso como expositores en charlas y conferencias. A pesar de ser una minoría, las mujeres participaron activamente. Además, el personal de aerotécnicos, que anteriormente mostraba poca participación en las campañas, fue de los primeros en ofrecer voluntariamente ideas y temas para piezas comunicacionales. La participación enactiva generó un aumento exponencial en la contribución.

- El personal de comunicación social de la institución se siente cómodo en la producción de piezas comunicacionales, evadiendo la conceptualización y revisión teórica. El respaldo a la campaña en la operatividad fue incondicional. Sin embargo, en los talleres para generar estrategias, mostraron renuencia a participar. A medida que la campaña comenzó a dar resultados positivos, los oficiales especialistas en comunicación empezaron a reconocer que iniciar desde la teoría construía un camino más sólido. Además, esta aproximación forzaba la creatividad para encontrar soluciones a los problemas que surgían durante la construcción de las matrices basadas en los actores.

- La receptividad hacia la campaña es mayor cuando se plantea como una propuesta institucional. En contraste, en las campañas previas se presentaban como iniciativas de comunicación organizacional, lo cual generaba un desgaste inicial. Se concluye y sugiere que sean los líderes internos de la organización quienes la impulsen, en lugar de ser presentada como un documento desde la comandancia. Esta aproximación evita que se perciba como una carga adicional de trabajo y se percibe como una invitación a colaborar, brindando a los actores la oportunidad de mostrar el trabajo de sus repartos y contribuir al crecimiento organizacional.

- Se recomienda destacar y consolidar la visión innovadora de la campaña "Somos más que una Fuerza". Esta iniciativa representa una experiencia pionera de comunicación estratégica enactiva al fomentar la participación a todos los niveles jerárquicos. Por primera vez, el personal militar de todos los grados contribuyó activamente a los productos comunicacionales. Esta campaña no se concibió como una orden a cumplir, sino como una oportunidad para construir un mensaje inclusivo, democrático y unificador, emitido por todos los miembros de la institución.

- La Comunicación Estratégica Enactiva a través de su correlato metodológico (IEC) permitió la innovación en la campaña de valores a partir de la recursividad que fue posible gracias a la planificación fluida, si bien Massoni (2015) puede incluir hasta dieciséis pasos, de ellos, se aplicaron el co-diseño junto a los actores, la conexión de trayectorias, el mapeo del territorio, identificación de redes heterárquicas y propiciar la autoorganización, en un constante proceso de reajuste según las necesidades de los actores. El co-diseño con los actores y el mapeo del territorio permitió la reconfiguración espacio-temporal intersubjetiva en la conversación informal en sitios que no eran

considerados aptos para la comunicación, así corredores, el comedor y espacios de sociabilidad que convierten en el centro de atención para incrustar la campaña como conversación que consigue salir de las redes jerárquicas para construir a su alrededor redes heterárquicas que hace que desde el soldado hasta el general posean un tema en común sin necesidad de la restricción que el trabajo lleva consigo. Al propiciar la autoorganización, acudiendo de forma directa al personal ni necesidad de intermediarios jerárquicos o documentos la linealidad adquiere nuevos actores y factores que democratizan la participación, el trabajo conjunto en sociabilidades no establecidas, “grupos de compañeros”, entornos construidos desde la amistad en espacios de sociabilidad diferentes a la oficina, permitió el trabajo conjunto y solidario de públicos internos para potenciar la filosofía institucional. Una vez que las personas dialogan entre ellas e incluyen la campaña como tema común, las rutas de acción estratégicas alcanzan y generan encuentros en la diversidad alcanzando la dimensión comunicacional y la enacción, produciendo un cambio comunicacional en el encuentro en que la participación de todos los militares de la Fuerza Aérea fue la que redefinió las campañas de valores, conscientes de que esta ruta se configura en un proceso y no en una sola campaña deja establecida la necesidad de continuar de forma periódica repensando la comunicación organizacional y sus capacidades democratizadoras en el ejercicio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). *Mitos y errores en la elaboración de tesis y proyectos de investigación*. Editorial Episteme.
- Beck, D. E., Larsen, T. H., Solonin, S., Viljoen, R., & Johns, T. Q. (2018). *Spiral Dynamics in Action: Humanity's Master Code. [Dinámica espiral en acción: el código maestro de la humanidad]* Chichester: Wiley.
- Becker, H. (2009). *Trucos del oficio*. Siglo Veintiuno Editores.
- Beltrán, L. (1981). Adiós a Aristóteles: La comunicación "horizontal". *Comunicación y Sociedad* 6, 5-35.
- Beltrán, L. (1983). *Un adiós a Aristóteles: la comunicación horizontal*. Servicio de Información y Documentación de la Carrera de Comunicación de la Universidad Católica Boliviana.
- Beltrán, L. (2010). Fundamentos de la investigación crítica comunicacional. *Archipiélago Revista Cultural de Nuestra América* 47, 10-16.
- Blaxter, L., Hughes, C., & Tight, M. (2000). *Cómo se hace una investigación*. Gedisa.
- Borda, O. F. (2015). *Una sociología sentipensante para América Latina*. Siglo XXI Editores, CLACSO.
- Comando de Educación y Doctrina -Fuerza Aérea Ecuatoriana. (2018). *Doctrina Aeroespacial Básica de la Fuerza Aérea Ecuatoriana*. Fuerza Aérea Ecuatoriana.
- Díaz-Bordenave, J. (1989). La sociedad participativa. *Chasqui Revista Latinoamericana de Comunicación*. 32, 18-24.
- Escobar, A. (2003). Mundos y conocimientos de otro modo. El programa de investigación de modernidad/colonialidad. *Tabula Rasa*, 1, 51-86.
<https://www.redalyc.org/pdf/396/39600104.pdf>
- Fuerza Aérea Ecuatoriana. (10 de octubre de 2013). *Campaña Surcando valores*. Surcando valores en nuestra Fuerza. <https://surcandovalores.blogspot.com/>
- Fuerza Aérea Ecuatoriana. (2019). Cambio y cultura organizacional en la FAE. *Revista Sobrevuelo*, 52, 53. <https://www.fae.mil.ec/wp-content/uploads/2020/07/SOBREUELO-EDICION-2019-.pdf>

- Fuerza Aérea Ecuatoriana. (15 de mayo de 2020). Manuales institucionales. *Fuerza Aérea Ecuatoriana*. <https://www.fae.mil.ec/principios-y-valores/>
- Ferrari, M. (2012). Comunicación y Cultura: análisis de la realidad de las Relaciones Públicas en organizaciones chilenas y brasileñas. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*, 40, 47-64.
- Ferrari, M. (2019). Estudio internacional sobre Relaciones Públicas y Sustentabilidad: el estado del arte en organizaciones brasileñas y ecuatorianas. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 189-201.
- Fronzizi, R. (1958). *¿Qué son los valores?* Fondo de Cultura Económica. <https://cmaspublish3.ihmc.us/rid=1NK0G3H92-Q332NV-2FD9/Los%20valores.pdf>
- Gómez, M., Alzate, M., & Deslauriers, J. (2010). *Cómo hacer tesis de maestría y doctorado*. Ecoediciones.
- González, Y. (2005). Fundamentos pedagógicos que sustentan la vía no convencional para el fortalecimiento de los valores en los estudiantes del nivel superior. *Luz. Educar desde la ciencia*, 4, 10-20. <https://www.redalyc.org/pdf/5891/589165921011.pdf>
- Grinig, J., Ferrari, M., & França, F. (2009). *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. [Relaciones pública: Teoría, contexto y relaciones]. Difusão.
- Guerrero-Maruri, F. (2021). Comunicación en crisis. La FAE en medios digitales de frente al COVID-19. *URU Revista de Comunicación y Cultura*, 209-230. <https://doi.org/10.32719/26312514.2021.4.7>
- Herrera-Miller, K. (2017). Beltrán: génesis de una comunicología propia desde América Latina. *Quórum Académico*, 14 (2), 79-101.
- Herrera-Miller, K. (2011). *El pensamiento comunicacional de Luis Ramiro Beltrán. Visiones y propuestas de la relación entre comunicación y desarrollo. Primera etapa 1960*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Bolivia]. Repositorio digital académico. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/handle/54000/250>
- Kaplún, G. (2002). Seis maneras de pensar la imagen organizacional. *VI Congreso de ALAIC - Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación - Grupo de Trabajo: Comunicación Organizacional*, 1-20. ALAIC.
- Kunsch, M. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*.

[Planeamiento de relaciones públicas en la comunicación integrada]. Summus.

Lander, E. (2000). *La colonialidad del saber: eurocentrismo y ciencias sociales: perspectivas latinoamericanas*. CLACSO.

Marañón, E., Bauza, E., & Bello, A. (2006). La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria. *Revista Iberoamericana de Educación*, 5, 521-551.
<https://rieoei.org/historico/deloslectores/1507Maranon.pdf>

Martín-Barbero, J. (2003). La globalización en clave cultural. Una mirada latinoamericana. *Renglones* 53, 18-33.

Mascotti, M., & Piola, M. (2020). La Investigación Enactiva Comunicacional (IEC) como alternativa metodológica para abordar la gobernanza, la gestión del conocimiento, la participación y el impacto en un proyecto de cambio climático. *3er. Congreso Internacional del Gran Chaco Americano*, 1-14. Colegio de graduados en Ciencias Forestales.
<https://repositorio.inta.gob.ar/xmlui/handle/20.500.12123/8355>

Massoni, S. (2003). *Doce años de investigación en comunicación estratégica*. UNR Editora.

Massoni, S. (2003). Estrategias de comunicación: un modelo de abordaje de la dimensión comunicacional para el desarrollo sostenible entendido como cambio social conversacional. *Revista Temas y Debates*, 30-42.

Massoni, S. (2007). *Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido*. Homo Sapiens Ediciones.

Massoni, S. (2009). Comunicación estratégica: somos seres en-red-dándonos. *FISEC-Estrategias*, 3-24.

Massoni, S. (2013). *Metodologías de la Comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural*. Homo Sapiens Ediciones.

Massoni, S. (2015). Metodologías de la comunicación estratégica: Del inventario al encuentro sociocultural. En J. Galindo, & O. Islas, *Ingeniería en comunicación social y comunicación estratégica*, 303-321. Sociedad Latina de Comunicación Social.

Massoni, S. (2016). *Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social*

y otros devenires. Ciespal.

- Massoni, S. (2018). Investigación inactiva en comunicación, metodologías participativas y asuntos epistemológicos. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, 15 (28). ALAIC.
- Massoni, S. (2019). Teoría de la Comunicación Estratégica Enactiva e Investigación Enactiva en Comunicación: aportes desde Latinoamérica a la democratización de la vida cotidiana. *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 237-256.
- Massoni, S., Mascotti, M., & Piola, M. (2016). Comunicación estratégica: indicadores comunicacionales en la dimensión ideológica. *Questión Revista Especializada en Periodismo y Comunicación*, 1 (49), 336-351.
- Maturana, H. (2001). *Cognição, Ciência e Vida Cotidiana. [Cognición, Ciencia y Vida Cotidiana]*. Editora UFMG.
- Maturana, H., & Varela, F. (1980). *Autopoiesis and cognition. The realization of the living. [Autopoiesis y cognición. La realización de lo vivo]*. Reidel Publishing.
- Ministerio de Defensa Nacional del Ecuador. (01 de enero de 2017). *Plan Estratégico institucional de Defensa (2017-2021)*. <https://www.defensa.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/02/PEI-2017-2021.pdf>
- Morales, G., Pino, L., Sandoval, E., Florio, J., & Jiménez, D. (2006). Niveles de infestación parasitaria, condición corporal y valores de hematocrito en bovinos resistentes, resilientes y acumuladores de parásitos en un rebaño Criollo Río Limón. *Zootecnia Tropical*, 24(3), 333-346. http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-72692006000300011
- Parra, J. (2003). La Educación en valores y su práctica en el aula. *Tendencias Pedagógicas* 8, 69-88. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/1012022.pdf>
- Piaget, J. (1999). *Seis estudios de Psicología*. Editora Forense Universitaria.
- Quijano, A. (1992). Colonialidad y modernidad/racionalidad. *Perú Indígena*, 13(29) 11-20.
- Quijano, A. (2014). Colonialidad del poder, eurocentrismo y América Latina. En *Cuestiones y horizontes: de la dependencia histórico-estructural a la colonialidad/descolonialidad del poder*, 77-832. CLACSO. <http://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20140507042402/eje3-8.pdf>

- Sautu, R. (2005). *Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*. CLACSO.
- Savoie-Zajc, L., & Karsenti, T. (2000). *La méthodologie. [La metodología]* Editions du CRP.
- Torrice, E. (1997). La tesis en comunicación. Elementos para elaborarla. Artes Gráficas Latina.
- Torrice, E. (2010). *Comunicación. De las matrices a los enfoques*. Intiyan Ediciones, CIESPAL.
- Torrice, E. (2021). Comunicación organizacional y decolonialidad: desafíos para una intersección factible. *Organicom*, 18, 14-22.
- Turkalj, Ž., & Fosić, I. (2013). Organizational Communicatios as an important factor of organizational behaviour. *Interdisciplinary Management Research*, 5, 33-42. <http://www.efos.unios.hr/repec/osi/journl/PDF/InterdisciplinaryManagementResearchV/IMR5a03.pdf>
- Valle, C. D. (2019). La comunicación (y la) política: la propaganda, sus técnicas y el nacimiento del régimen de la noticia-mentira. En F. Saintout, *Comunicación para la resistencia. Conceptos, tensiones y estrategias en el campo político de los medios*, 35-55. CLACSO.
- Varela, F. (1999). Four batons for the future of cognitive science [Cuatro bastones para el futuro de la ciencia cognitiva]. En B. Wiens, *Envisioning Knowledge*, 7-21. Cologne.
- Vásquez, C. (2019). De la (im)posibilidad de desprenderse: relato de un intento fallido de desoccidentalizar la comunicación organizacional. *Organicom* 16(30), 103-116.
- Velasco, E. (2014). Discurso por el Aniversario de la Aviación de Combate. FAE.
- Villacís, C. (2022). *Estrategia de comunicación enactiva del Banco Central del Ecuador para potenciar la entrega de la información técnica macroeconómica que genera a los actores económicos y públicos externos de la institución*. [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador]. Repositorio digital académico: <http://hdl.handle.net/10644/8925>
- Zapata, L. (2020). El plan estratégico de comunicación interna, herramienta para alinear al personal. En M. Abendaño, & L. Sánchez, *Comunicar: de la táctica a la estrategia*. Cuadernos Artesanos de Comunicación, 178 (18), 29-45. <http://www.cuadernosartesanos.org/2020/cac178.pdf#page=47>

Páginas web:

Escuela de Comunicación estratégica, (10 de febrero de 2023), Encuentros.

<https://www.escueladecomunicacionestrategica.org/home>

Software IEC, (18 de agosto de 2023), Plataforma virtual de la Comunicación Estratégica Enactiva

<http://www.algoritmosfluidos.com.ar/plataforma/>.

FAE, (12 de marzo de 2023), Blog campaña Surcando Valores (2013)

<http://surcandovalores.blogspot.com/2013/06/honestidad.html>

Massoni S., (19 de septiembre de 2023), Infografías sobre la metaperspectiva de la Comunicación Estratégica Enactiva,

<https://www.sandramassoni.ar/multimedias/infografias.html>.

Documento Ministerio de Defensa (23 de abril de 2023), Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana <https://bitly.ws/3f8Y6>.

ANEXOS

ANEXO 1. Logotipo desarrollado para la campaña: "Somos más que una Fuerza. Forjados en valores"



ANEXO 2. Arte para sostenimiento de la campaña



ANEXO 3. *Los institutos y escuelas fueron centro neurálgico para socializar la campaña a través de conferencias*



ANEXO 4. *Animaciones de video para graficar el paso de la posta*



ANEXO 5. *Captura de pantalla de video generado para paso de posta*



ANEXO 6. *Conferencia en Momento cívico*



ANEXO 7. Arte gráfico efectuado en el reparto para sostenimiento de la campaña basado en su realidad en territorio



ANEXO 8. Estatuto orgánico de gestión organizacional por procesos de la Fuerza Aérea Ecuatoriana

Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos



- Que,** con oficio N° SENPLADES-SGDE-2012-0288-OF de 29 de noviembre de 2012, la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo emite informe favorable a la **Matriz de Competencias y Modelo de Gestión del Sector Defensa;**
- Que,** con oficio N° MINFIN-SP-2013-0543 de 12 de diciembre de 2013, el Ministerio de Finanzas solicitó la valoración presupuestaria que viabilice la emisión del dictamen presupuestario a los proyectos de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y las Fuerzas: Terrestre, Naval y Aérea;
- Que,** con oficio N° MDT-MDT-2018-0057 de 23 de enero de 2018, el Ministerio del Trabajo en el ámbito de sus competencias, aprueba los proyectos de Estatutos Orgánicos de Gestión Organizacional por Procesos del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas y las Fuerzas: Terrestre, Naval y Aérea; y,
- Que,** la misión de la Fuerza Aérea Ecuatoriana es desarrollar la capacidad militar aeroespacial, que garantice la defensa de la soberanía e integridad territorial; y, apoyar con su contingente al desarrollo nacional y a la seguridad pública y del Estado.

En ejercicio de las facultades y atribuciones que le confiere el artículo 154, número 1 de la Constitución de la República del Ecuador; el artículo 17 del Estatuto del Régimen Jurídico y Administrativo de la Función Ejecutiva; y, el artículo 10, letra g) de la Ley Orgánica de la Defensa Nacional.

ACUERDA:

Expedir el ESTATUTO ORGÁNICO DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL POR PROCESOS DE LA FUERZA AÉREA ECUATORIANA

CAPITULO I

DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La Fuerza Aérea Ecuatoriana se alinea con la misión y define su estructura institucional, sustentada en su base legal y direccionamiento estratégico, determinadas en la matriz de competencias y modelo de gestión de la Defensa.

Artículo 1.- Misión

Desarrollar la capacidad militar aeroespacial, que garantice la defensa de la soberanía e integridad territorial; y, apoyar con su contingente al desarrollo nacional y a la seguridad pública y del Estado.





Artículo 2.- Visión

Ser una Fuerza Aérea disuasiva, respetada y aceptada por la sociedad; pionera en el desarrollo aeroespacial nacional.

Artículo 3.- Principios y Valores

- a) **Cohesión Institucional.**- Es el vínculo de unión, solidaridad y orgullo de pertenecer a las Fuerzas Armadas del Ecuador. Es el desarrollo del espíritu colectivo propio del trabajo en equipo con responsabilidad compartida. La capacidad de las Fuerzas Armadas para operar conjuntamente y apoyar al desarrollo nacional, depende de las competencias profesionales de sus miembros, la integración efectiva y la unidad institucional.
- b) **Disciplina.**- Observancia estricta de la Constitución, leyes, reglamentos y normativa vigente. Se manifiesta con el acatamiento oportuno e integral de órdenes y disposiciones impartidas por las autoridades, sobre la base del respeto a la jerarquía, la subordinación y la obediencia racional y consciente.
- c) **Honor.**- Cualidad que se basa en el propio respeto. Fundamento que impulsa en lo más íntimo, al rígido cumplimiento del deber para con la Patria y la Institución, mediante la entrega total y práctica constante de la honradez, la nobleza del alma y el apego permanente e íntegro a la verdad.
- d) **Lealtad.**- Sentimiento de noble fidelidad y franqueza que permite un ambiente de confianza y seguridad en las relaciones entre los miembros de las Fuerzas Armadas. Es la máxima expresión del desinterés, la buena fe y la entrega total, mediante el apoyo incondicional y la proyección permanente de una devoción sincera, desprendida y voluntaria en la institución, en las causas nobles y en las personas de bien.

Artículo 4.- Objetivos Institucionales

1. Incrementar el nivel de aceptación de la sociedad con respecto a la imagen, confiabilidad y seguridad mediante un sistema de comunicación social efectivo en la Fuerza Aérea.
2. Incrementar las acciones de apoyo al desarrollo nacional mediante los planes, programas, proyectos y actividades de desarrollo.
3. Incrementar las acciones de apoyo a los organismos de seguridad interna del Estado mediante tareas de seguridad ciudadana y gestión de riesgos.
4. Incrementar la participación en operaciones de asistencia humanitaria y mantenimiento de la paz a nivel internacional mediante la incorporación de un mayor contingente por parte de la Fuerza Aérea.
5. Incrementar el nivel de control del espacio aéreo y defensa del territorio nacional mediante el fortalecimiento del poder aeroespacial.
6. Incrementar el nivel de alistamiento operativo mediante la preparación del personal militar, modernización de los medios aeronáuticos y optimización de los recursos.