

## 1. EL TERRITORIO

*Territorio* es un concepto en evolución, una construcción que acompaña a cada persona y tiene una influencia trascendental en todos los procesos que le atañen (Castaño-Aguirre y otros, 2021). Reducir el territorio a un lugar geográfico o al establecimiento de relaciones de poder es limitarlo y desconocer sus dimensiones sociales, culturales, comunicacionales y antropológicas.

El territorio es “creado a priori por una comunidad, que busca ser materializado según las condiciones históricas y sociales, apoyadas por las emociones” (Vergara, 2012, en Castaño-Aguirre y otros, 2021).

Bozzano (2019) aporta un enfoque de territorio integrado por: territorios reales, territorios pensados y territorios posibles.

Según este autor, los *territorios reales* están descritos, son fenómenos visibles como una realidad consensuada y aprobada por una comunidad científica. Su acepción se acerca a lo que se conoce tradicionalmente como paisaje y región formal. Los *territorios pensados* son pensamientos, ideas más explicativas, conceptuales y relacionales, que no necesariamente están aprobadas por una comunidad científica. Son nociones más próximas a ciudad, región, organización, patrones territoriales. Y los *territorios posibles o viables* existen en la medida que aportan elementos para producir cambios o transformaciones, por ejemplo, al definir los límites de un municipio, zonas con códigos urbanos, localización de un agrupamiento industrial o una política de ordenamiento territorial, entre otros.

Por otra parte, la noción de *territorialización* determina el proceso por el cual las personas o los grupos sociales se apropian

o vinculan con un lugar físico, como espacio marcado por las experiencias, las memorias y la producción de sentido en un momento determinado.

La territorialización posibilita la comprensión de *señales* que perpetúan realidades, percepciones y actitudes frente al contexto, y comunican el sentido que ponen ahí las personas que habitan el territorio (Zapata, 2008). Esas señales son el resultado de lo reconocido y lo socializado, lo que hace referencia al territorio mediante un discurso no verbal y emocional.

El rol de los profesionales de la comunicación es reconocer ese discurso no verbal y los “murmullos” (Mata y otros, 2009) para hacerlos visibles y que aparezcan en la agenda organizacional y política como la identidad de ese territorio.

María Cristina Mata parte de la convicción de que en la sociedad existen organizaciones y movimientos sociales que necesitan sentirse vistos y escuchados. Destaca que el murmullo es una “práctica que vivifica, da fuerza a las personas” (Mata y otros, 2009). El murmullo aglutina y permite aprendizajes, aunque no se convierta en palabra.

Sandra Massoni (2018) es otra de las investigadoras de la comunicación que plantea la pertinencia de conocer las matrices de los “sentipensantes”, de los actores en los territorios, como una forma de escapar de los dualismos entre lo racional y lo emocional. Es una idea popularizada por Eduardo Galeano, quien propone dejar de lado los dualismos y que el pensamiento es opuesto al sentimiento, es algo que hay que dejar atrás.

El término *sentipensantes* incluye registros de la corporalidad y elementos para comprender el territorio desde la emocionalidad y tiene un componente de resonancia de lo colectivo que se puede abordar comunicacionalmente. Por ejemplo, un gesto como el puño cerrado con una cinta verde en Argentina fue un símbolo poderoso para luchar en pos de la ley por un aborto legal y seguro.

El conocimiento del territorio, la identificación de las emociones, memorias y experiencias compartidas llevan a constituir la territorialización de los espacios físicos y no físicos. (Castaño-Aguirre y otros, 2021)

¿Cómo se acercan todos estos conceptos a la experiencia organizacional?

Identificar los sentidos, las experiencias y emociones de la comunidad y los procesos vividos por las personas que la integran brinda elementos para conocerlas. De ese modo, también será posible conocer a las organizaciones de esa comunidad, para determinar sus necesidades y planificar en consecuencia. La comunicación organizacional podrá plantearse, así, con una mirada sistémica e integradora, considerando las dimensiones espacial, emocional y simbólica del territorio y de quienes lo habitan.

Ahora bien, las personas pertenecientes a una organización pueden sentir una territorialización particular basada en los conocimientos, las memorias y experiencias compartidas dentro de la organización que conocen o a la que pertenecen.

La comunicación interpersonal, los discursos verbales y no verbales de las organizaciones brindan indicios de qué elementos de ese territorio son los que resuenan, los que tienen sentido para unos y otros.

¿Por qué se produce lo que produce en ese lugar? ¿Por qué la organización tiene vida en ese lugar y cuáles son las emociones que despierta? ¿Cuáles son las interpretaciones impregnadas por la territorialización que podemos hacer como consultores, asesores en comunicación y gestión?

Otro concepto que ayuda a comprender las conexiones entre personas y territorios es el de *topofilia*, que alude “al lugar donde las personas se sienten ligadas consigo mismas, con el entorno y con las personas que habitan en un territorio” (Medel y Montre, 2018, en Castaño-Aguirre y otros, 2021). Y el concepto de *topofobia*, en contraposición, significa que las personas no se sienten ligadas con esos elementos.

Con estos conceptos en mente, los profesionales de la comunicación organizacional podemos tener una aún mayor comprensión de nosotros mismos y de las organizaciones que analizamos.

Por ejemplo, supongamos que una organización desea que la población en la que está inserta entienda cuál es su propósito y

que tenga una percepción positiva de sus actividades y de su razón de existencia en ese espacio. Sin embargo, no conecta con la sed de sentido de la población, ni quiere escuchar el “murmullo” ni las percepciones que despierta en las personas.

De esa forma, está obstaculizando el acceso y el derecho de las personas de usar, adquirir, generar y compartir conocimiento. Está generando una territorialización distante en un territorio específico. Se está perdiendo la posibilidad de comprender y aprender. En definitiva, está perdiendo la topofilia y, en cierta manera, autonomía.

Allí también puede suceder que la organización o las personas vivan en un territorio, pero pensando y viviendo una territorialización diferente. Se genera, entonces, una cuestión relacionada a la identidad, como le pasó al Patito Feo, que creía que no era igual a los demás, porque así era visto por el resto de los animales, hasta que se reconoció en otro grupo y se dio cuenta de que no había nada “fallado” en él. Al igual que el cisne que no era pato, las personas pueden vivir en un mismo territorio, pero con una concepción de territorialización diferente a otros actores que habitan en ese mismo lugar.

Weick (en Gore, 2020) propone pensar que las organizaciones se mueven en ambientes más o menos equívocos, o sea, no carentes de significados, sino con demasiados significados posibles y que la única manera de conocerlas en profundidad es intentar cambiarlas.

Esto implica conocer el grado en que la organización está ligada o comprometida con el lugar que la rodea, saber cuál es su concepto de territorio real, pensado y posible, así como sus experiencias, memorias y discursos.

Por otro lado, es importante conocer los sesgos cognitivos, geográficos y emocionales con los que los profesionales interpretamos y miramos a las organizaciones y a las personas, así como identificar los componentes de la noción de territorialización y el grado de topofilia o topofobia. Asimismo, sumar al análisis de la comunicación organizacional las dimensiones territorial y territorialización, primero para entender a la organización que se estudia y su contexto, y en segundo lugar para intentar cambiarla.

En ese marco, para comprender qué está sucediendo con la comunicación, primero deberíamos saber qué está pasando con el territorio y con la territorialización, y, desde allí, interpretar los sentidos y sentires de los actores y las organizaciones con las que interactuamos.

Las preguntas que pueden servir para incorporar estas dimensiones al análisis de la comunicación organizacional son:

- ¿Cuál es el lugar de constitución y el lugar donde opera la organización?
- ¿Qué características tiene el territorio donde está la organización? (geografía, sectores productivos, población, frontera, cultura).
- ¿Qué conocimientos adquiridos tiene esa organización? (capacitaciones realizadas, uso de tecnología, compra de patentes).
- ¿Qué conocimientos genera hacia el territorio? (aprendizajes, metodología, documentos, recetas).
- ¿Cómo se describe su cultura organizacional? (rituales, valores, formas de hacer, actividades con la comunidad).
- ¿Qué actores del territorio comparten interés por un mismo tema o proyecto actual vinculado a la organización?
- ¿Qué características presenta ese vínculo con esos actores del territorio?
- ¿Cuáles son los sentidos que circulan en el territorio y cuáles considera la organización que deberían abordarse?
- ¿Qué sentidos se ponen en tensión o se disputan entre el territorio y la organización?
- ¿Cuál es el grado de compromiso o de afinidad de la organización con la comunidad en la que está inserta o donde opera? (cantidad de actividades económicas, sociales o ambientales que realiza; conocimientos endógenos compartidos; tipo y calidad de vinculaciones sociales, políticas, económicas y ambientales con y entre diferentes sectores productivos que impulsa).

Este tipo de análisis permite encontrar desafíos y oportunidades para la autonomía de la organización y para el desarrollo de estrategias de comunicación alineadas a su realidad situada e histórica.

Pensemos un instante: ¿en qué momentos nos sentimos parte de una organización? Es probable que en los momentos en que sentimos más compromiso con una organización esté presente una temática, una acción social o trascendente para nosotros.

Para la organización es clave conocer las características del territorio y los procesos culturales y comunicacionales de la comunidad donde está inserta, pues esto brinda un conocimiento del contexto y de los discursos verbales y no verbales latentes, que es útil para crear parte de la identidad y de la imagen organizacional e incidir en el sentir de las personas y en su compromiso con los temas, las prácticas y las acciones de la organización.