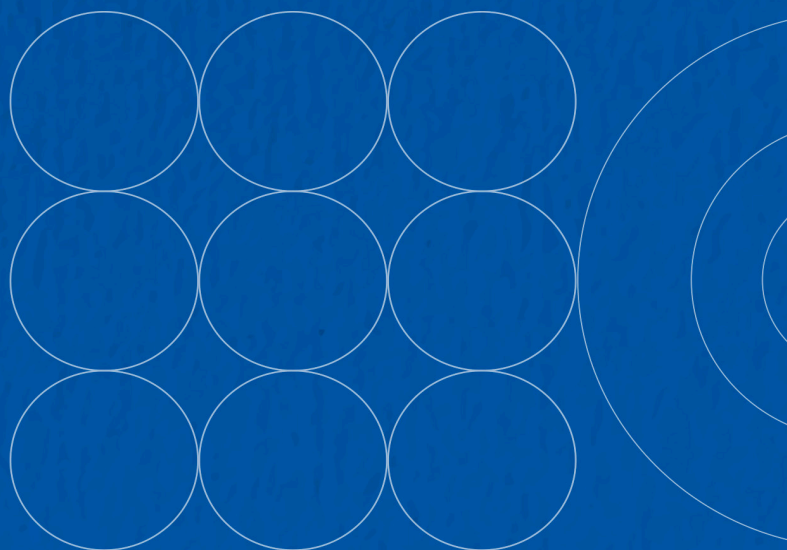


DOSSIER  
**Dinámicas  
comunicativas y  
transformaciones  
socioeconómicas  
en Oaxaca**



**Número 1** | Septiembre 2025

ISSN en trámite



— Ad Omnia Parati —

**Universidad “José Vasconcelos” de Oaxaca**

*Lic. Oswaldo García Criollo*

**Consejero fundador**

*Lic. Oswaldo García Jarquín*

**Presidente del Consejo Directivo**

*Mtra. Kélmic Hernández Arreortúa*

**Rectora**

**EQUIPO EDITORIAL**

**Director y Editor.**

*Mtro. Javier Bautista Espinosa*

**Coordinador de Posgrados.**

**Comité Editorial**

*Mtro. Horacio Alonso Vásquez*

**Coordinador de Administración y Negocios.**

*Mtro. Javier Adrián Barroso Espinosa*

**Coordinador de Estudios Internacionales.**

*Mtro. Izanami Kevin Cruz Castellanos*

**Coordinador de Ciencias Jurídicas y Gobierno.**

**Asistente Editorial**

*Lcdo. Miguel Ángel Carrasco Abad*

**Diseño editorial**

*Mtra. Kélmic Hernández Arreortúa / Lcdo. Oscar Santiago Serrano Herrera*

**Gestión del sitio web**

*Mundo Web*

D. R. © 2025. Revista RAÍZ&CONOCIMIENTO, Núm. 1, septiembre 2025, es una publicación anual, en formato electrónico, editada por la Universidad “José Vasconcelos” de Oaxaca, Sociedad Civil. Domicilio: Manuel Sabino Crespo núm. 601, Centro, Oaxaca de Juárez, Oaxaca. Teléfono: 951 514 5420. Sitio web: **raizcon.universidadvasconcelos.edu.mx**. Correo electrónico: publicaciones@univas.mx. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2025-082011411600-102, e-ISSN: en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Certificado de Licitud de Título y Contenido: no aplicable para ediciones no impresas de acuerdo a la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Editor responsable: Mtro. Javier Bautista Espinosa, Coordinación de Posgrados. Fecha de la última modificación: 27 de agosto de 2025. Las opiniones, ideas y/o posturas expresadas en los artículos son de responsabilidad exclusiva de sus autores y autoras y no reflejan necesariamente los puntos de vista de la propia revista, de la Universidad “José Vasconcelos” de Oaxaca, del Comité Editorial, ni del editor. Se autoriza la reproducción parcial o total de los materiales incluidos en la REVISTA RAÍZ&CONOCIMIENTO, siempre y cuando se cite la fuente y no tenga fines comerciales.

## CONTENIDO

Presentación.....	02
<i>Kélmic Hernández Arreortúa</i>	
Dinámicas comunicativas y transformaciones socioeconómicas en Oaxaca.....	03
<i>Javier Bautista Espinosa</i>	
La intención del discurso de Alejandro Murat a través de su sexto informe de gobierno. Acción comunicativa y aparatos ideológicos del Estado.....	07
<i>Víctor Hugo Hernández Ríos</i>	
El llamado a la refundación: análisis del trabajo electoral mediático de Alejandro Moreno Cárdenas como dirigente del PRI en las elecciones del 2024.....	33
<i>Cristopher Enrique Lazcares Román</i>	
La importancia del mensaje efectivo. El uso de la mercadotecnia política del PAN en las elecciones presidenciales, 2000-2024.....	61
<i>Gustavo Emanuel Martínez Cruz</i>	
Diagnóstico de los flujos de la comunicación interna: el caso del Corporativo Suma en Oaxaca.....	89
<i>María Auxilio Galván Martínez</i>	
Análisis crítico de la comunicación interna en el sector privado. Caso: Asador Vasco Plaza Parque en Oaxaca.....	111
<i>Brenda Lizzeth Muñiz Sánchez</i>	
El COMVIVE de Jalatlaco y las estrategias para controlar el avance de la gentrificación en el Barrio Mágico.....	131
<i>Ana Elisa García Galán</i>	
Etnografía del capital transnacional de la industria del mezcal en Oaxaca.....	153
<i>Horacio Alonso Vásquez</i>	

## PRESENTACIÓN

Con orgullo y entusiasmo, la Universidad José Vasconcelos de Oaxaca presenta el primer número de la REVISTA RAÍZ&CONOCIMIENTO, un espacio concebido para nutrir la investigación, fomentar el diálogo académico entre las diferentes áreas de conocimiento y cosechar los frutos del quehacer científico de nuestra comunidad.

Esta publicación materializa el firme compromiso de nuestra institución con la generación de investigación de calidad y la divulgación del saber. RAÍZ&CONOCIMIENTO nace con el objetivo primordial de ser un foro editorial de excelencia para nuestra comunidad universitaria. Se busca impulsar a estudiantes de licenciatura y posgrado, así como a docentes e investigadores, a compartir sus hallazgos. Para ello, se han establecido procedimientos editoriales rigurosos y una estricta evaluación, asegurando la pertinencia y calidad de cada contribución.

Esta revista no es solo un vehículo de divulgación, sino una herramienta formativa. Por ello, constituye un pilar clave para nuestros egresados, al brindarles un espacio validado para la publicación de artículos científicos como una valiosa opción de titulación, un puente decisivo en la consecución de sus metas académicas y profesionales.

En este primer número, los autores se sumergen en el análisis comunicativo desde la perspectiva gubernamental y política, así como de la comunicación organizacional. Asimismo, se presenta la colaboración de nuestro personal docente, quienes analizan fenómenos que vinculan lo global con lo local: la gentrificación y los impactos transnacionales en la producción del mezcal.

Extendemos una cordial invitación a toda la comunidad UNIVAS a sumarse a este proyecto, a postular sus manuscritos y a contribuir con su conocimiento para que esta raíz siga creciendo y fortaleciéndose en futuras ediciones.

*Kélmic Hernández Arreortúa*  
Rectora

# Dinámicas comunicativas y transformaciones socioeconómicas en Oaxaca

*Javier Bautista Espinosa*

Editor

La investigación constituye una de las funciones sustantivas de las instituciones de educación superior. En cumplimiento de esta responsabilidad académica y científica, la Universidad José Vasconcelos de Oaxaca impulsa la generación y divulgación del conocimiento producido por su comunidad estudiantil egresada y docente. Con este primer número, la institución presenta formalmente su proyecto editorial titulado REVISTA RAÍZ&CONOCIMIENTO.

Este dossier reúne un conjunto de artículos, producto de investigaciones inéditas, que abordan las complejas intersecciones entre las prácticas comunicativas y las transformaciones económicas y sociales que marcan la realidad contemporánea de México, con énfasis en el estado de Oaxaca. La entidad se revela no solo como un escenario de contrastes, sino como un epicentro donde confluyen narrativas políticas, lógicas organizacionales y dinámicas transnacionales. Fenómenos como la gentrificación y el impacto en la industria del mezcal son claros ejemplos de cómo estas lógicas reconfiguran el territorio y la vida comunitaria. Los artículos aquí presentados analizan cómo la comunicación, desde el discurso gubernamental y de los partidos políticos, hasta los flujos internos de las empresas, actúa como un agente de mediación, aceleración o contestación de dichas transformaciones.

La pertinencia de este dossier radica en la diversidad de sus enfoques, la cual trasciende el análisis aislado para ofrecer una visión de conjunto. Se argumenta que para comprender fenómenos como la gentrificación o el impacto de la industria del mezcal, es indispensable analizar también las estructuras comunicativas que operan en el ámbito privado, así como la construcción discursiva del poder político y las disputas por su ejercicio. Este dossier demuestra, por tanto, que las transformaciones socioeconómicas no se sustentan en procesos abstractos; por el contrario, encuentran su anclaje en prácticas comunicativas concretas que redefinen el presente y el futuro de Oaxaca. Con ello, se ofrece un análisis basado en fundamentos teóricos y metodológicos sólidos para comprender las tensiones entre lo global y lo local.

El artículo de Víctor Hugo Hernández Ríos: **La intención del discurso de Alejandro Murat a través de su sexto informe de gobierno. Acción comunicativa y aparatos ideológicos del Estado**, propone cómo la estrategia de comunicación



política del exgobernador de Oaxaca, Alejandro Murat Hinojosa, no se limitó a comunicar a la sociedad, sino que buscó incidir en las ideas y percepciones del público con el propósito de legitimar su gobierno y proyectar una imagen de éxito a nivel nacional, a pesar de las realidades locales.

Este enfoque se fundamenta teóricamente en los postulados de la “Acción Comunicativa” de Jürgen Habermas y la “Ideología y Aparatos Ideológicos del Estado” de Louis Althusser. Los medios de comunicación fungen como herramientas de dominio que impactan en la idea de los sujetos. Asimismo, el autor expone cómo el lenguaje y la acción comunicativa fueron empleados con el fin de dominar a las masas. Se argumenta que la estrategia de comunicación de Murat Hinojosa se asemejó a la de un político con la imagen de Enrique Peña Nieto, utilizando la industria cultural y el espectáculo para generar simpatía y posicionamiento mediático.

El escrito de Cristopher Enrique Lazcares Román: **El llamado a la refundación: análisis del trabajo electoral mediático de Alejandro Moreno Cárdenas como dirigente del PRI en las elecciones del 2024**, aporta un análisis novedoso relativo al trabajo electoral y, principalmente, el desempeño mediático de Alejandro Moreno Cárdenas, dirigente del Partido Revolucionario Institucional (PRI), dentro del marco de las elecciones de 2024. La investigación se desarrolla en un contexto político electoral de carácter nacional y de profunda crisis para el otrora partido hegemónico, reflejada ante todo en sus resultados electorales y en una notable pérdida de confianza ciudadana, demostrada en los resultados.

El principal aporte del estudio corresponde al uso de la teoría del *framing* con la cual determina cómo las estrategias discursivas y comunicativas de Moreno Cárdenas impactaron la imagen institucional del PRI. Asimismo, analiza si contribuyeron a la crisis o pretendieron solucionarla. Lazcares Román parte de una premisa: el PRI atraviesa un profundo declive, evidenciado por la pérdida de diez gobiernos estatales desde que Moreno Cárdenas asumió la dirigencia en 2019.

En la vertiente de la mercadotecnia política, el artículo de Gustavo Emanuel Martínez Cruz, titulado: **La importancia del mensaje efectivo. El uso de la mercadotecnia política del PAN en las elecciones presidenciales, 2000-2024**, ofrece un análisis riguroso y sistemático sobre el uso de dicha mercadotecnia por parte del Partido Acción Nacional (PAN) en las elecciones presidenciales de México, desde el año 2000 hasta 2024. La investigación parte de una premisa: los actores políticos, por lo general, subestiman el potencial de la mercadotecnia política, reduciéndola a un conjunto de tácticas propagandísticas.

Frente a dicha concepción, el autor propone articular las ventajas de una mercadotecnia política ejercida con ética, legalidad y profesionalismo, con el fin de

que los partidos ofrezcan sus propuestas a la población de la manera más clara y sencilla posible. El estudio se centra en el PAN, por ser el partido de oposición más antiguo del México contemporáneo. La pregunta central que guía la investigación es: ¿Cómo ha utilizado el PAN la mercadotecnia política para competir en las elecciones presidenciales desde el año 2000 hasta 2024?

Con el texto de María Auxilio Galván Martínez: **Diagnóstico de los flujos de la comunicación interna: el caso del Corporativo Suma en Oaxaca**, damos paso a la investigación desde la comunicación organizacional. El estudio se centra en el diagnóstico de comunicación interna sobre el Corporativo Suma en Oaxaca, una empresa en crecimiento; aporta información detallada de sus problemas de comunicación interna, derivados de la rápida expansión a nivel nacional. El escrito presenta un enfoque cualitativo, sustentado en una base teórica sobre comunicación organizacional, en particular desde una perspectiva funcionalista con impacto en la productividad. Dentro del marco teórico se retoma a autores como Fernández Collado con la finalidad de definir la comunicación interna como el conjunto de actividades que crea y mantiene buenas relaciones entre los miembros de la organización. Asimismo, retoma los planteamientos de Oyarvide-Ramírez para destacar el flujo de información y las relaciones humanas para alcanzar los objetivos de la organización.

El principal aporte de la investigación es la identificación precisa de los desafíos comunicacionales del Corporativo Suma y la consiguiente propuesta de mejoras concretas. Los resultados del diagnóstico revelan una serie de deficiencias que deberán atenderse con la propuesta: ausencia de canales de comunicación estandarizados, una notable desorganización en el manejo y almacenamiento de la información, y una falta de claridad en la definición de roles y responsabilidades.

El manuscrito de Brenda Lizzeth Muñiz Sánchez: **Análisis crítico de la comunicación interna en el sector privado. Caso: Asador Vasco Plaza Parque en Oaxaca**, emplea una metodología descriptiva con enfoque mixto. Mediante la combinación de observación directa y 19 entrevistas semiestructuradas aplicadas al personal de diversas áreas y jerarquías, la investigación revela una notable problemática en el flujo de información, especialmente entre los turnos matutino y vespertino. Una de las contribuciones más relevantes del estudio es la aplicación de una taxonomía de la comunicación interna para desglosar las formas en que interactúan los empleados, evidenciando una clara preferencia por la comunicación informal y horizontal.

El estudio no solo identifica dichas problemáticas, sino que propone el diseño de un plan de comunicación interna orientado a fomentar una cultura organizacional más resiliente e inclusiva. Asimismo, formula estrategias para la mejora de la transparencia, el fortalecimiento de un liderazgo equitativo y la creación de canales de retroalimentación efectivos, con el fin de optimizar la cohesión del equipo y, en consecuencia, el rendimiento general de la empresa.

El artículo de Ana Elisa García Galán bajo el título: **El COMVIVE de Jalatlaco y las estrategias para controlar el avance de la gentrificación en el Barrio Mágico**, analiza el fenómeno social en el Barrio Mágico de Jalatlaco, Oaxaca, para determinar si puede denominarse gentrificación. Mediante una revisión teórica y etnográfica, incluyendo las narrativas de sus habitantes, se examina la definición, características y tipologías de la gentrificación. Se revisa puntualmente la figura del Comité de Vida Vecinal (COMVIVE), una organización honoraria elegida por la comunidad. El objetivo es describir el fenómeno en Jalatlaco. La investigación concluye que, si bien existen características claras de gentrificación en la comunidad, la participación social organizada a través del COMVIVE ha logrado que el avance de este fenómeno sea lento y controlado.

Cerramos este número con el escrito de Horacio Alonso Vásquez: **Etnografía del capital transnacional de la industria del mezcal en Oaxaca**, que analiza, desde un enfoque etnográfico, el acelerado crecimiento de la industria del mezcal en Oaxaca, con especial énfasis en el proceso de apropiación del capital transnacional. La investigación expone cómo mediante los mecanismos legales las corporaciones globales mercantilizan la narrativa histórica y simbólica de la bebida, con el propósito de monopolizar la producción. Este fenómeno desvincula la bebida de sus raíces tradicionales y relega a las familias productoras locales a un rol subordinado de “maquila”, pagando precios marginales mientras se obtienen ganancias exponenciales en el mercado internacional. El estudio identifica 11 marcas que controlan las exportaciones y sus vínculos con conglomerados globales, demostrando que los beneficios económicos no llegan a las comunidades productoras.

Mediante estas siete colaboraciones, la REVISTA RAÍZ&CONOCIMIENTO presenta a la comunidad UNIVAS, y a la académica en general, nuevas líneas temáticas que enriquecen el conocimiento generado desde una perspectiva oaxaqueña.



# **La intención del discurso de Alejandro Murat a través de su sexto informe de gobierno.**

## *Acción comunicativa y aparatos ideológicos del Estado*

Víctor Hugo Hernández Ríos\*

### Resumen:

Este artículo propone a partir de la observación del sexto informe de gobierno del exgobernador del estado de Oaxaca, Alejandro Murat Hinojosa y de múltiples elementos teóricos rescatados del materialismo dialéctico, una reflexión de la vigencia de la teoría marxista respecto de los aparatos del Estado vistos desde teóricos como Louis Althusser y Jürgen Habermas. Además, pretende informar al lector cómo la comunicación política en los gobernantes gira en torno a la fenomenología del poder. El punto central radica en hacer un recorrido de estos elementos, acercándolos a la realidad práctica del montaje que realizaba Alejandro Murat Hinojosa cuando daba su informe de gobierno a la ciudadanía. El objetivo es confirmar que existe una intención de incrementar el poder político.

Palabras clave: Comunicación Política, Aparatos Ideológicos del Estado, Acción Comunicativa, Propaganda, Publicidad.

### Summary:

This article proposes, based on the observation of the sixth government report of Alejandro Murat Hinojosa and multiple theoretical elements rescued from dialectical materialism, a reflection on the validity of Marxist theory regarding the State Apparatus seen from theorists such as Louis Althusser and Jürgen Habermas. Furthermore, it aims to inform the reader how political communication in rulers revolves around the phenomenology of power. The central point lies in taking a tour of these elements, bringing them closer to the practical reality of the montage that Alejandro Murat carried out when he gave his government report to the select citizens and the objective is to confirm that there is an intention to increase political power.

Key Words: Political Communication, Ideological State Apparatuses, Communicative Action, Propaganda, Advertising

---

\* Licenciado en Ciencia Política por la Universidad José Vasconcelos de Oaxaca y maestrando en Comunicación Política y Organizacional por la misma casa de estudios.

## INTRODUCCIÓN

Oaxaca se ha caracterizado por ser un estado politizado, efervescente en términos de sus precedentes de grandes movilizaciones. Se trata de una entidad de reconocidas convergencias y disidencias ideológicas, que ha permitido que exista por parte de la ciudadanía un interés mayor en la actividad política y en dedicar tiempo a todo tipo de ella, desde su forma institucional hasta sus arquetipos derivados de la movilización y manifestación en todas sus aristas, como en sindicatos, partidos políticos u organizaciones sociales.

Oaxaca tiene un precedente histórico en el desarrollo del Estado de derecho. Aunado a ello, se sabe que el comportamiento del sistema político de la entidad se caracteriza por contar con numerosos servidores públicos y luchadores sociales que han influido a nivel nacional: desde Juárez, uno de los mayores constitucionalistas y referentes del Estado laico, hasta Díaz, el precursor de la modernidad y desarrollo de la infraestructura nacional, o los hermanos Flores Magón, siendo Ricardo, el mayor de ellos, un hombre coyuntural, demócrata e ideólogo del anarquismo. Lo anterior nos ayuda a reflexionar por qué, hasta nuestros días, el estudio del sistema político oaxaqueño sigue siendo dinámico, vehemente y fluctuante.

Es necesario mencionar todo lo anterior porque el contexto histórico en Oaxaca es el elemento que permite entender los procesos actuales de los gobernantes y el sis-

tema político presente. El caso específico de Alejandro Murat Hinojosa como gobernador tiene dos precedentes relevantes: el primero, ser hijo del exgobernador José Murat Casab, quien gobernó Oaxaca de 1998 a 2004.

José Murat, además de ser un gobernante muy polémico y peculiar por su estilo personal, se caracterizó por un sexenio de múltiples asesinatos, provocados por las luchas y protestas contra el Estado. Eran manifestaciones que se formaban desde el activismo a favor de la lucha contra la represión que vivía el indigenismo en las comunidades. Movimientos como el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) y el Ejército Popular Revolucionario (EPR) en Oaxaca son algunos de los ejemplos, lo cual ya denotaba cierto sentido de dominación.

Desde la comunicación política que se promovía en esa época, ya había un discurso que incitaba a la represión. Estos antecedentes, inequívocamente, nos hablan de una formación con tintes de pensamiento de dominación y de poder como control de masas. El segundo precedente relevante es que Alejandro Murat Hinojosa fue un gobernador que se autodenominaba institucional y demócrata, pero que, a través del discurso público, del enorme gasto en comunicación y de leyes a modo, no coincidía ni profesaba la idea de constitucionalismo.

El constitucionalismo defiende y abandera al poder político como garante de servicio

público y defensor de los principios de legalidad y de supremacía de la ley, y no de dominación de las masas. En palabras de Arnaldo Córdova: “los constitucionalistas heredaron al país la conciencia de que la revolución había sido hecha para resolver los problemas de las masas, para abatir la dictadura y someter a la burguesía” (Córdova, 1972, p. 33).

Lo anterior sugiere que Alejandro Murat Hinojosa, como gobernador, no respetó el principio según el cual son las masas las que definen el proyecto político y gubernamental, sino que, por el contrario, fue la élite la que controló a las masas a través del discurso. Además, se caracterizó por privilegiar la estética pública; es decir, el embellecimiento visual de su actividad como gobernante a través de la fotografía, los medios audiovisuales y la saturación de propaganda. Esta estrategia puede interpretarse como una muestra de egocentrismo, pero también como la intención de mantener, perpetuar e incrementar el poder político.

Alejandro Murat Hinojosa fue gobernador de Oaxaca de 2016 a 2022. Durante su segundo año de mandato, se produjo la transición en el gobierno federal de Enrique Peña Nieto a Andrés Manuel López Obrador, lo que marcó la primera vez que en México llegaba a la presidencia de la República un gobierno de izquierda. En medio de esa transición, el entonces gobernador Alejandro Murat Hinojosa estableció una relación de gran simpatía con el presidente. Las múltiples visitas del mandatario federal al estado de Oaxaca, la sinergia en los proyectos de gobierno y las facilidades

que brindaba la administración estatal para la realización de dichos proyectos sugieren la posible estrategia que se articulaba desde Oaxaca para mantener el control político por parte de los Murat (padre e hijo).

Parte de ello se vio incrementado con la saturación de publicidad y propaganda de Alejandro Murat, que lo perfilaba como uno de los mejores gobernadores del país y uno de los líderes más influyentes de México. A esto se sumaron entrevistas donde el entonces gobernador ya planteaba su intención de buscar la candidatura a la presidencia de México en 2024.

Todo ello contrastaba con la realidad de la infraestructura, la obra pública y los proyectos en Oaxaca, así como con el descontento de la ciudadanía ante un gobierno percibido como ausente y poco empático con las comunidades. La percepción de sus gobernados era que él, como el resto de su familia, utilizaba el aparato gubernamental como un mecanismo de posicionamiento nacional, lo que afirma la tesis de Habermas de que “la acción comunicativa tiene que ver con una determinada concepción de lenguaje y entendimiento: ‘el concepto de acción comunicativa desarrolla la intuición de que al lenguaje le es inmanente el *telos* del entendimiento’” (Garrido, 2011, p. 16).

Por lo tanto, es posible inferir que el lenguaje articulado por el entonces gobernador tenía como intención el dominio de las masas a través de la acción comunicativa; es decir, a través del entendimiento entre emisor y receptor. Esto se alinea con el planteamiento de Louis Althusser (1970), quien sostiene que, a través del Estado, los Aparatos Ideológicos (AIE) —entre ellos

los medios de comunicación, considerados, AIE de información<sup>1</sup>, fungen como aparatos propios del Estado y de dominio que inciden en la interpelación de los sujetos, fenómeno que se puede interpretar como una intención de dominación.

Con base en la estrategia política analizada, se postula que la comunicación política y la acción comunicativa implementada durante el sexto informe de gobierno de Alejandro Murat Hinojosa —al ser el último momento importante de su carrera como gobernador y por la manifestación de aspirar a la presidencia de México— tenía como finalidad buscar el control de las masas, del electorado y de la ciudadanía.

En este sentido, este artículo busca analizar si Alejandro Murat tenía la intención de dominación desde la élite hacia los sectores mayoritarios a través de los aparatos del Estado, un enfoque vigente y aplicable a las nuevas realidades comunicativas en los gobiernos analizados desde las perspectivas de teóricos como Althusser y Habermas. Para ello, se utilizan como marco teórico los tópicos presentados en la teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas y la tesis de la ideología y los aparatos ideológicos del Estado de Louis Althusser.

Para el propósito de esta investigación, basada en el método hermenéutico, se propone una estructura planteada en tres fases:

1. Interpretación de los videos (leer y analizar el discurso del sexto informe de gobierno).
2. Análisis del contexto político.
3. Elaboración de conclusiones a partir de la interpretación y la observación.

En la primera parte de este artículo, se pretende realizar un recorrido sobre los orígenes, el desarrollo histórico y el análisis de lo proyectado en los informes de gobierno de Alejandro Murat durante sus seis años de mandato. Posteriormente, se realizará una revisión de la acción comunicativa en su sexto informe y se discutirá la fenomenología del poder desde su comunicación política. Finalmente, se analizará la vigencia de estas teorías en la realidad del caso práctico y se ofrecerán conclusiones contundentes sobre cómo los informes de gobierno funcionan como mecanismos de interpelación y dominio.

### **Orígenes: un recorrido histórico**

Los informes de gobierno en el sistema político mexicano han sido elementos de comunicación que pretenden, al estilo tradicional, una concentración del poder político, solo que ahora se ejecuta a través de los medios de comunicación y de las nuevas tecnologías de la información. Esta concentración, por sí sola, no funcionaría si no se tuvieran los mecanismos necesarios, como son el control de la radio y la televisión, el presu-

---

<sup>1</sup>. Althusser designa con el nombre de Aparatos Ideológicos del Estado cierto número de realidades bajo la forma de instituciones distintas y especializadas, entre ellas los AIE de información que corresponden a prensa, radio, televisión, etc.

puesto económico para el montaje de escenarios, el acaparamiento de la prensa, la subordinación del aparato gubernamental y del poder legislativo; es decir, un Ejecutivo fuerte del que hablaba Arnaldo Córdova<sup>2</sup> y dominio de los Aparatos Ideológicos del Estado (Althusser, 1970).

Se menciona lo anterior puesto que aquí radica la idea de la evolución del sistema político en México a través del manejo de los informes de gobierno, los cuales han sido mecanismos de control político y, en su historia, visualizados como nodos de rendición de las masas ante los gobernantes. La construcción del informe de gobierno ha sido no solo una obligación constitucional, manifestada en el artículo 69 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (CPEUM), sino que también es una forma de proyectar estabilidad a un país a través de un plan de gobierno ya encaminado y materializado.

Los primeros informes de gobierno en México tuvieron su inicio en 1824, año en que la Constitución establecía que “los secretarios debían dar cuenta de su administración, pero el presidente de la república quedaba excluido. El primer presidente en rendir un informe de gobierno fue Guadalupe Victoria en 1825” (Milenio, 2019). Ya en 1910, con el presidente Porfirio Díaz, existía un documento de trece cuartillas que tenía una narrativa basada en el porvenir (González,

2011, p. 56), algo que hoy en día se sigue considerando, pues es muy difícil que un informe de gobierno hable de incertidumbre y riesgo en la administración pública.

Esta consideración busca que el lector entienda que, en el sistema político mexicano, la comunicación política de sus gobernantes tiene interpretaciones de fondo arraigadas al incremento del poder político, lo que se irá develando en este artículo. Uno de los sustentos de este argumento emana de la forma y realización de la obligación constitucional que se menciona con anterioridad. El artículo 69 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos establece:

Artículo 69.- En la apertura de Sesiones Ordinarias del Primer Periodo de cada año de ejercicio del Congreso, el Presidente de la República presentará un informe por escrito, en el que manifieste el estado general que guarda la administración pública del país. En la apertura de las sesiones extraordinarias del Congreso de la Unión, o de una sola de sus cámaras, el Presidente de la Comisión Permanente informará acerca de los motivos o razones que originaron la convocatoria. (Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión, 2025, p. 67)

La obligación legal del presidente de la República es informar al Congreso de la Unión, mediante un documento escrito, so-

---

<sup>2</sup>. En la formación del Poder Político en México, Arnaldo Córdova menciona que, “existe una institucionalización del presidente, donde el Poder Ejecutivo ha sido fortalecido, a ese fenómeno se le denomina presidencialismo, el cual pretende la instauración de un régimen que, a partir del constitucionalismo a modo, controle el poder político en las masas” (Córdova, 1972, pp. 45-61).



bre el estado que guarda la administración pública del país. Sin embargo, realizando un recorrido histórico, los informes de gobierno durante la época hegemónica solían ser actos de alabanza: se realizaban recorridos por las calles en un vehículo desca-potado donde el titular del Ejecutivo, con la banda presidencial, saludaba al estilo papal a las masas que presenciaban su recorrido. No fue sino hasta el mandato del presidente Fox que se realizó un informe en San Lázaro, pronunciando el discurso en la Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión (Nación 321, 2019).

Hoy los formatos han cambiado y cada gobernante fortalece y difunde su estilo. Ahora los informes suelen ser estructuras discursivas de contacto directo y dinámico con las masas, a través de escenarios y estrategias de presentación. Los presidentes, gobernadores, senadores, diputados federales, diputados locales y presidentes municipales suelen utilizar los aparatos del Estado para construir su narrativa, haciendo uso de las herramientas tecnológicas con un objetivo: promover e incrementar su poder político.

Una vez que se sustenta el informe de gobierno presidencial como un aparato ideológico del Estado (Althusser, 1970)<sup>3</sup>, se puede afirmar que lo mismo se replica en los estratos menores (gubernaturas, con-

gresos y presidencias municipales). Para este caso de estudio, se analiza a Oaxaca. Dicha obligación se encuentra establecida de manera constitucional en el artículo 80, fracción XXXIII, de la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca, que establece lo siguiente:

Art. 80, fracción XXXIII.- Presentar en Sesión Solemne ante el Congreso del Estado el primero de diciembre de cada año, un informe por escrito sobre el estado que guarda la Administración Pública del Estado, con excepción del año en que se asume el cargo. Tratándose del último año de su ejercicio, el mismo deberá presentarse el quince de noviembre. (H. Congreso del Estado Libre y Soberano de Oaxaca, 2025, p. 84)

Si bien la ley estipula que los gobernadores en Oaxaca rinden su informe de gobierno el primero de diciembre —a excepción del último año de ejercicio, que será el quince de noviembre—, un análisis histórico revela que los cambios en los formatos han sido notables en el espectáculo y la escenificación de los últimos gobernantes. Para fines del presente estudio, se analizará la evolución de dichos informes durante las administraciones de los tres gobernadores más recientes: Ulises Ruiz Ortiz, Gabino Cué Monteagudo y Alejandro Murat Hinojosa.

---

<sup>3</sup> Althusser menciona que los AIE funcionan masivamente con la ideología como forma predominante. Sin embargo, lo relevante para este escrito es que en ellos radica, a pesar de su diversidad y sus contradicciones, una fuerza llamada ideología dominante, que pertenece a la “clase dominante” y que, por lo tanto, tiene una intención que no incluye a las masas, lo que vuelve a los AIE una forma de dominio (Althusser, 1970, p. 31).



Ulises Ruiz Ortiz, también conocido como URO, fue un gobernador polémico derivado del conflicto con la Asamblea Popular de los Pueblos de Oaxaca (APPO) en 2006. Este fue un conflicto magisterial en el estado en contra de la represión, en el cual hubo enfrentamientos entre la policía estatal y maestros de la Sección 22, así como la toma de la radio y la televisión estatales y la suspensión de clases en la educación pública.

Ulises Ruiz, usualmente usaba las instalaciones del palacio de gobierno para rendir sus informes de gobierno (Informador, 2017). Su impacto mediático era limitado; los medios de comunicación repetían la línea discursiva del gobernador; sin embargo, no generaba un *feedback* en la ciudadanía, ni existía un proceso de interpelación<sup>4</sup> que incentivara simpatía en la opinión pública y en la ciudadanía en general. Probablemente, este fenómeno no lograba su propósito por la desacreditación que tenía el gobierno de URO. Por ello, a pesar de la realización de los informes, estos no tenían trascendencia y la estrategia de comunicación política no impactaba en los medios.

Gabino Cué Monteagudo (2010-2016) fue el primer gobernador de oposición en Oaxaca. Mediante la coalición “Unidos por la Paz y el Progreso”, conformada por los partidos PAN, PRD, PT y Convergencia (hoy

Movimiento Ciudadano), logró el triunfo tras derrotar a Eviel Pérez Magaña, quien fue el primer candidato del PRI en perder una elección en Oaxaca. El gobierno de Gabino Cué experimentó la transición en los formatos y medios de comunicación con la llegada de los *smartphones*, las redes sociales, principalmente Facebook y Twitter, y con el crecimiento acelerado de la conectividad digital a través del Wi-Fi en dispositivos móviles. Aunado a ello, la coyuntura política generaba altas expectativas en la opinión pública sobre su forma de gobierno.

El sexto informe de gobierno de Gabino Cué fue presentado el 16 de noviembre de 2016, mediante un formato audiovisual (Cué Monteagudo, 2016), proyectado en sus redes sociales y en los medios oficiales del gobierno del estado. El informe tenía la particularidad de una exposición unidireccional; es decir, un video pregrabado y editado en el cual el entonces gobernador, mediante un discurso elaborado por segmentos, narraba a manera de cuento los logros de gobierno y las actividades realizadas. Se trató de un informe discreto, con la única intención de informar, utilizando un canal de comunicación unidireccional, el cual promueve el más bajo nivel del proceso comunicativo.

Por lo anterior, no resulta sorprendente que, después del 1 de diciembre de 2017,

---

<sup>4</sup> En la propuesta presentada por Louis Althusser en los Aparatos Ideológicos del Estado, la tesis central habla de un proceso de interpelación. “La ideología interpela a los individuos como sujetos, la ideología solo existe por el sujeto y para los sujetos; o sea, sólo existe ideología para los sujetos concretos, y esta destinación de la ideología es posible solamente por el sujeto: es decir por la categoría de sujeto y su funcionamiento”. (Althusser, 1970, p. 64).

la figura del exgobernador Gabino Cué tuviera una escasa presencia pública. El caso de Alejandro Murat, en su forma de comunicar, representa una evolución significativa en comparación con sus predecesores. La comunicación política fue el eje rector de la estructura gubernamental que giraba en torno al entonces gobernador. Para comprender este argumento, es importante definir brevemente el papel de la comunicación política.

Se entiende por comunicación política el conjunto de estrategias que inciden en las ideas y creencias de un público en referencia a su sistema político. Aunque esta definición es muy amplia en su naturaleza conceptual, pues habría que desglosar más términos e inclusive teorías, destaca dos elementos sustanciales: las estrategias y el sistema político, lo que, para términos de la dominación ejercida por un gobernante, es un soporte teórico que sustenta esta investigación. En un sentido más práctico, se puede definir la comunicación política, según Trent y Friedenberg, como:

Símbolos creados por los medios de comunicación para que la sociedad mantenga la consciencia de la existencia de unas instituciones políticas; es decir, son las imágenes que ayudan a que el pueblo recuerde que se vota, que se controla al gobierno o que la constitución funciona. (Canel, 2006, p. 21)

De este modo, se presenta un primer concepto brevemente desglosado y referenciado, que alude a la comunicación vista desde el sistema político (instituciones, partidos políticos, gobernantes, democracia, etc.). Implícitamente, su aplicación legítima a los gobiernos o a sus gobernantes, aunque ello

derive en prácticas antidemocráticas al ser una herramienta que puede presentar una realidad distorsionada con falsedades o verdades a medias, Byun Chul-Han le llama: Infocracia, “crisis de la democracia en la era de la digitalización” (Han, 2022).

La construcción de la imagen pública del gobernador de Oaxaca respondió a un perfil similar al de Enrique Peña Nieto en las elecciones por la presidencia de la República en 2012: la de un producto estilizado de un “político pop”. Este es un término de Adriana Amado que describe cómo tanto los gobernantes como los partidos políticos, a través de sus candidatos, buscan generar mecanismos de promoción a través de la industria cultural de masas, que está intrínsecamente relacionada con el mundo del espectáculo, de la farándula, de la industria musical y del *show business* a través de la espectacularización y del embellecimiento visual.

A través de estos formatos, se observa a los políticos populistas en entrevistas, en escenarios contruados y en la construcción de personajes vistosos y *ad hoc* a culturas que a veces no les son propias, pero que adaptan por la necesidad de generar simpatía o apelar a principios de identidad. En la actualidad, se vive una realidad adaptada a los principios mercadológicos más que a la conservación de la esencia humana.

Esta estrategia corresponde a la categorización del “político-celebridad”, que influye por su forma de vestir, sus aficiones (*hobbies*) o su gran manejo de la comunicación política y de las plataformas de posicionamiento mediático. Esto conllevó a que Alejandro Murat Hinojosa acaparara la atención y se le posicionara como uno de los gober-

nadores más influyentes y exitosos a nivel nacional. Esta es una afirmación ambigua, al no estar sustentada en datos oficiales, pero que sí era una percepción pragmática de la ciudadanía, al menos de la ajena a Oaxaca, pues los habitantes del estado percibían algo distinto, a pesar de estar, en cierta manera, influenciados por la propaganda y publicidad del gobierno muratista.

Lo anterior demuestra que su comunicación estratégica fue una herramienta que posicionó su gobierno y que proyectó éxito y legitimidad. En este contexto, no sorprende que, tras las elecciones generales de 2024, haya sido designado Senador de la República por representación proporcional, lo que confirma la tesis de que la intención de la estrategia muratista y de su comunicación política fue mantener, aumentar y perpetuar el poder político.

Una vez analizado el recorrido histórico del informe de gobierno en el sistema político mexicano y oaxaqueño para que se comprendan los elementos y características del papel de Alejandro Murat, se procederá a realizar una revisión de los informes de gobierno para observar cómo se utilizan los Aparatos Ideológicos del Estado con el propósito de mantener, aumentar y perpetuar el poder político desde su acción comunicativa.

### **Informes de gobierno de Alejandro Murat como Aparato Ideológico de Información**

¿Qué son realmente los Aparatos Ideológicos del Estado (AIE)? ¿Son inherentes al Estado o necesitan que el gobierno funcione como fuerza impulsora? ¿Son parte de la iniciativa privada o nacen a través de la búsqueda del poder? El concepto fue desa-

rollado por Louis Althusser, basándose en la teoría marxista del Estado. En su ensayo “Ideología y Aparatos Ideológicos del Estado”, Althusser menciona que:

La tradición marxista es formal: desde el *Manifiesto* y *El 18 Brumario* (y en todos los textos clásicos posteriores, ante todo el de Marx sobre La comuna de París y el de Lenin sobre el Estado y la Revolución), el Estado es concebido como aparato represivo. El Estado es una “máquina” de represión que permite a las clases dominantes asegurar su dominación sobre la clase obrera. (1970, p. 20)

El Estado, en esencia, nace como un aparato que, al ser el conjunto de instituciones que organizan el desarrollo del sistema económico capitalista, es represivo. Esto se debe a que, a través de él, la élite o la clase política busca el control y dominio de las masas mediante la represión en sus distintas formas. La aportación de Althusser modifica la relación entre élite y gobernados: mientras que para Marx la represión se entiende a través de la explotación laboral, para Althusser se comprende a través de la interpelación que existe por la ideología.

Con ello, se tiene un acercamiento a la definición práctica de los Aparatos Ideológicos del Estado. A partir de lo anterior, se puede afirmar que, en primer lugar, estos aparatos son inherentes al Estado; en segundo lugar, funcionan mediante mecanismos que no derivan de la violencia; y, en tercer lugar, existen varios aparatos en función, ya que hay una amplia variedad de instituciones que asignan categorías a los individuos. En este contexto, Althusser (1970, p. 28) propone un cierto número de

realidades, entre las cuales se encuentra la relevante para esta investigación: los Aparatos Ideológicos del Estado de Información (AIE), tales como la prensa, la radio y la televisión, entre otros.

Por lo tanto, se considerarán a los AIE de información como los medios que permiten al Estado y al aparato gubernamental difundir publicidad y propaganda de gobierno. Pero, ¿los informes de gobierno son un uso de publicidad o de propaganda? Ambos términos se refieren a acciones de comunicación; incluso, podría decirse que son manifestaciones del proceso básico de comunicación, con la diferencia de que cada uno posee una intención y una estrategia de diseño específicas. La etimología de la palabra “propaganda” proviene del latín *pro-pagare* y alude a la difusión de algo.

La propaganda encuentra una relación directa con la ideología y funciona como interpelación del sujeto, porque su carga ideológica está diseñada para modificar creencias e ideas.

La propaganda tuvo un papel fundamental en la Segunda Guerra Mundial, donde la imagen, a través de los carteles, se convirtió en el medio visual para transmitir a la población valores, temores, animadversiones y justificaciones para la guerra y estar en constante estado de emergencia, especialmente en 1942, momento en el que EE. UU. entró a la guerra, lo cual puso en tensión a la Alemania nazi por la irrupción de este país en el frente Occidental. (Arellano, 2022, p. 152)

En el caso específico de la Segunda Guerra Mundial, los carteles eran construc-

nes de una realidad ficticia, inexistente, pero que moldeaban el pensar de los alemanes en la aceptación de la guerra promovida por la ideología nazi, a pesar de las atrocidades humanas que realizaban quienes comulgaban con esa idea. Era la ideología nazi la que tenía la capacidad de convencimiento, pero la carga ideológica, junto con significados e imágenes, era lo que impulsaba el sentido de dominación.

El poder político necesita forzosamente de la legitimidad para operar e incidir. El acto de legitimidad, en términos prácticos, es la voluntad de aceptar y comulgar con una idea. Es aquí donde la propaganda juega su rol principal, ya que, al ser un acto de comunicación, permite, a través de este ejercicio, legitimar un acto, una decisión de gobierno, una creencia o, inclusive, una guerra. Por ello, afirmar que los informes de gobierno no son actos de propaganda sería absurdo, ya que crean un formato que insiste en avalar las decisiones de un gobierno a pesar de la resistencia en la oposición o en la masa.

La publicidad es un elemento de comunicación al igual que la propaganda, pues ambas buscan persuadir. La diferencia radica en que en la publicidad no existe la misma carga ideológica, pero sí una carga mercadológica y corporativa. A partir de este momento, se puede entender que la comunicación también es un proceso corporativo y de intercambio de bienes y servicios, de modo que:

La publicidad comunica ideas para vender productos, vende productos y las ideas asociadas a ellos, vende productos como elementos que garantizan la felici-

dad o el estatus o la solución de problemas, etc. El político pretende comunicar sus ideas para que los receptores (electores) las escojan, esto es, para difundir sus ideas y sus ideas son sus candidatos, sus personas-personajes; el político a través de su discurso pretende convencer al receptor de que su visión del mundo es la correcta. Del mismo modo, el comerciante, pretende comunicar sus ideas para que los receptores (compradores) las escojan, esto es, para vender sus ideas y sus ideas son sus productos; el comerciante, a través de su discurso pretende convencer al receptor de que su visión del mundo es la mejor. La visión del mundo del político es el candidato, la visión del mundo del comerciante es el producto. (Screti, 2011, p. 9)

Se argumenta que el informe de gobierno se sustenta en que el político o gobernante difunde sus ideas, acción propia de la publicidad; sin embargo, mediante la publicidad no se encuentra un fundamento o una construcción ideológica que permita romper creencias o prejuicios, tal como sí lo hace la propaganda. Por ello, se puede afirmar que el informe de gobierno tiene dos momentos.

El primero es el momento publicitario: antes de que se lleve a cabo el informe de gobierno, se realiza una difusión del producto, se promociona a los receptores para que puedan verlo, presenciarlo y dedicarle tiempo. El segundo momento deriva del día del informe, cuando éste se realiza y se difunde la línea discursiva; es aquí donde se hace presente la propaganda. Según Screti (2011, p. 10), “la propaganda tiene la intención de hacerse con el poder”, mientras que para la

publicidad, aunque de cierta manera obtiene o se hace del poder, no es su prioridad.

Con esta consideración, dependerá de quién ejerza el informe de gobierno, del formato y de la línea discursiva el que este se convierta en un acto propagandístico o no. A partir de esta aclaración, se debe entender que los informes de los gobernantes no siempre son una acción de propaganda y que esto requiere un análisis cuidadoso para conocer la intención del político o gobernante.

Alejandro Murat, gobernador de Oaxaca del 1 de diciembre de 2016 al 30 de noviembre de 2022, ha sido el gobernador con más promoción, publicidad e innovación en la comunicación como estrategia de gobierno en la historia reciente. Es posible que Oaxaca careciera de obra pública, pero no de eventos, promoción turística y espectáculo político. Para evidenciar lo anterior, basta con realizar una revisión de sus primeros cinco informes de gobierno.

El primer informe de gobierno se llevó a cabo, como lo marca la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca, el día 15 de noviembre de 2017. En la cultura y tradición política del sistema político oaxaqueño, si las condiciones lo permiten, el documento escrito se entrega de manos del propio gobernador en la sede del Congreso (Cámara de Diputados) al representante del Poder Legislativo (presidente de la Mesa Directiva).

En el caso del entonces gobernador Murat, primero se realizó la entrega de este documento y se pronunció el mensaje político frente a los 42 diputados del estado de Oaxaca; posteriormente, se realizó la transmisión del primer informe de gobierno,



con una duración de aproximadamente dos horas con cincuenta y tres minutos (CORTV, 2017), en el Centro Cultural y de Convenciones del Estado de Oaxaca. El acto se difundió a través de las redes sociales del gobierno del estado, del entonces gobernador y de la Corporación Oaxaqueña de Radio y Televisión (CORTV).

En una primera apreciación, se destaca un formato de narrativa con tres momentos: el primero, que consta de una introducción, la cual se forja a través de la opinión de los conductores y de entrevistas a servidores públicos del gobierno federal y del gobierno estatal; el segundo momento se relaciona con el respaldo y arropamiento del entonces gobernador por parte de múltiples servidores públicos, gobernadores de los estados de Durango, Chiapas, Campeche, Puebla, Estado de México, Tlaxcala y Yucatán, la élite de la clase política del estado e inclusive la presencia de la cúpula federal. Es importante recordar que en 2016 aún se vivían los últimos momentos del apogeo del partido hegemónico, el Partido Revolucionario Institucional (PRI), del cual Murat era militante.

El tercer momento se relaciona precisamente con la estructura del informe en sí: un informe oral con proyecciones visuales de respaldo, al estilo de una exposición académica, sin atril, dinámico, con movimiento escénico, a puerta cerrada y solo con invitados selectos, miembros de la clase política y empresarial, y medios de comunicación. El discurso duró alrededor de sesenta minutos con la siguiente estructura: presentación y agradecimiento de invitados especiales, introducción, y los ejes temáticos: Oaxaca incluyente con desarrollo

social, Oaxaca sustentable, Oaxaca seguro, Oaxaca productivo, y Oaxaca moderno y transparente, seguidos de una conclusión.

Bastaron dos horas del primer informe de gobierno para entender que, en el fondo, se planteaba posicionar la idea de que Murat sería un político con proyección nacional, en búsqueda de incrementar su poder político. Surgen las preguntas: ¿pensaba en la presidencia de México?, ¿por qué lo acompañaban tantos gobernadores en un acto protocolario que se repite año con año? La acción comunicativa empezaba a tomar sentido en este punto del gobierno de Alejandro Murat Hinojosa.

Se aprecia una evolución sin precedentes, a pasos agigantados, en comparación con la escenificación y estructura de los informes de los gobernadores anteriores. Primero, los elementos escénicos desempeñan el papel de control y poder, los cuales, inherentemente, aluden a centrar la atención en el orador. El discurso estaba completamente cargado de propaganda y de acción estratégica. A continuación, se dará continuidad al análisis de los informes de manera breve, con el fin de que se comprenda la intención de su acción comunicativa y la estrategia que empleaban Murat y su coordinación de giras en los elementos comunicativos del formato.

Existe repetición y reconstrucción en los formatos de los informes del entonces gobernador. El segundo informe es una réplica del primero, realizado en el Centro Cultural y de Convenciones del Estado de Oaxaca posterior a la entrega del documento escrito en el Congreso del Estado el 17 de noviembre de 2018. La escenificación,



los asistentes y la estructura discursiva son similares al primer informe, con la salvedad de la inclusión del elemento familiar como factor de empatía. Fue este el último año de gobierno del presidente Enrique Peña Nieto, y el informe se realizó 13 días antes de que concluyera su mandato.

El tercer informe de gobierno, entregado el día 15 de noviembre de 2019, es el informe de la mitad del sexenio. En esta ocasión, a pesar de haberse realizado en el mismo edificio del Centro Cultural y de Convenciones del Estado de Oaxaca, se nota una modificación en la estructura escénica, la cual pretende un formato distinto. El presidente Andrés Manuel López Obrador tomó posesión el 1 de diciembre de 2018, por lo que, en este informe de gobierno del entonces gobernador, su principal invitada fue la secretaria de Gobernación, Olga Sánchez Cordero.

En cualquiera de los gobiernos, el momento ideal para repensar su forma de conducir su administración pública y la cúspide de la reflexión de las acciones de gobierno es a la mitad de la administración. En el caso de la gubernatura de Oaxaca, este informe es el clímax de la evaluación; por ello, la narrativa no es similar a las dos anteriores: aquí, más que narrar qué se hizo, se debía explicar cuál era el impacto de lo que ya se estaba haciendo.

La transmisión duró alrededor de tres horas y nueve minutos y el discurso del exgober-

nador, alrededor de una hora y quince minutos (CORTV, 2019). La estructura escénica para este informe es distinta. Normalmente, cuando se escucha la palabra escenario, se imagina toda esa estructura de teatro; “se visualiza como un lugar donde se desarrolla una escena, donde hay un ambiente y circunstancias que rodean algo o a alguien” (Sánchez Guerrero, 2005, p. 15).

Esta idea no se aleja de la realidad de este informe: primero, la construcción de un templete en forma de X, la cual retomaba la tipología y colores del logotipo “Oaxaca”<sup>5</sup> del Gobierno del Estado; el segundo elemento era la ubicación, ya que se encontraba en el centro del escenario con todos los asistentes e invitados rodeándolo. Por último, se incluyó la representatividad, en términos del marxismo, de la clase obrera.

El tercer informe de gobierno marcó tres grandes momentos. El primero, la etapa de entrevistas, comentarios y discurso laudatorio; el segundo gran momento se relacionó con la estructura narrativa y discursiva (acción comunicativa) de Alejandro Murat; y, por último, el informe de gobierno del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) estatal. En este momento, el entonces gobernador posicionó en la estructura del poder político a su esposa, Ivette Morán.

La estructura narrativa consta de una introducción y una presentación con contenido gráfico y visual sin ejes temáticos, pero

---

<sup>5</sup> El Gobierno del Estado cuenta con un manual de identidad que permite establecer la tipografía, los gráficos y el contenido visual del logotipo de la administración, el cual se encuentra en el: <https://www.oaxaca.gob.mx/comunicacion/wp-content/uploads/sites/28/2022/08/MANUAL-DE-IDENTIDAD-ACTUALIZADO-CREAR-CONSTRUIR-CRECER-2020.pdf>

con una dinámica de retroalimentación (*feedback*) con la representación social de las masas. En esta dinámica de retroalimentación y de participación del público representativo, el entonces gobernador hizo una alusión a la innovación de su acción comunicativa, como se cita a continuación (CORTV, 2019, 1:46'21s): "Quisimos darle una tónica diferente a este informe, aquí no hay guion escrito".

La comunicación es la base para interpe-  
lar la visión del mundo interpersonal a las  
conciencias, se encuentren o no dentro del  
mismo tiempo y espacio, y ello buscaba el  
exgobernador con el uso estratégico de sus  
elementos y herramientas gubernamen-  
tales. Surge entonces la pregunta de si la  
comunicación política no fungía como un  
aparato ideológico del Estado utilizado para  
sus intereses personales. Alejandro Murat  
y su equipo de comunicación comprendían  
que, a partir de su control en los medios y  
la combinación con estrategias eficaces de  
comunicación, se impulsaría su visión de  
gobierno como un caso de éxito en Oaxaca,  
replicable en otras esferas. Para determinar  
si esto es cierto o mera especulación, se  
continuará con el cuarto informe.

La estrategia de comunicación política de  
Murat en torno a sus informes de gobierno  
vivió tres transiciones. La primera, denomi-

nada aquí como "innovación escénica", fue  
una transición en la que se percibió de ma-  
nera visual la transformación y el desarrollo  
de un informe preelaborado con caracterís-  
ticas de alta producción, con un discurso  
bien estructurado, con elementos propagan-  
dísticos que incluían a los sectores vulnera-  
bles y, sobre todo, con la ideologización de  
su narrativa para presentar a esta como "la  
mejor de las administraciones en Oaxaca".  
Es bien sabida en Oaxaca la historia de los  
Murat y el perfil crítico de José, su padre;  
por ello, para Alejandro Murat, era neces-  
ario desvanecer esa imagen, y para ello utili-  
zaba el presupuesto de comunicación<sup>6</sup>.

La segunda transición fue la evolución  
de su informe hacia un proceso de comu-  
nicación más incluyente. En este punto, se  
debe considerar lo siguiente: el proceso  
mediante el cual se forma el entendimien-  
to de las sociedades no nace precisamente  
con el lenguaje, sino con el proceso de co-  
municación; el lenguaje es un elemento de  
este proceso. Por ello, se debe considerar  
la afirmación de que:

en toda comunicación está presente una  
serie de elementos sin los cuales no se  
llevaría a cabo este proceso tan comple-  
jo. No basta solo con hablar, es neces-  
ario ir más allá, romper la barrera de  
lo superficial. No se trata solamente de

---

<sup>6</sup> Como dato de interés público, dentro del Presupuesto de Egresos del Estado de Oaxaca para el ejercicio fiscal 2022, la Coordinación General de Comunicación Social y Vicería del Gobierno del Estado contaba con un presupuesto de \$262,721,257.47 (doscientos sesenta y dos millones setecientos veintiún mil doscientos cincuenta y siete pesos 47/100 M.N.), sin contar el gasto que se ejercía en la Coordinación de Giras, dependiente de la gubernatura, mediante la cual eran posibles los montajes multicitados de los informes de gobierno

transmitir información, sino de expresar ideas, opiniones, sentimientos, emociones, tanto de un lado (emisor), como del otro (receptor). Para que se logre la comunicación entre dos personas, se tiene que dar un intercambio mutuo (Gómez, 2016, p. 5.)

Sin embargo, existen niveles en la comunicación, el primer informe del entonces gobernador se encontraba en el nivel básico, el nivel de “informar”, el emisor brinda un mensaje y el receptor escucha y entiende, pero no retroalimenta, lo que no continúa en el ciclo de la comunicación. En el tercer informe de gobierno de Alejandro Murat rompe con esta tradición y genera un *feedback* con la participación de los beneficiarios de su gobierno. Esta retroalimentación es la que da una segunda transición en sus informes.

La tercera transición, y de gran importancia, ocurrió en el cuarto informe de gobierno, en 2020. A finales de 2019, ya se difundía información sobre una probable epidemia. Para mediados de 2020, se había instaurado un aislamiento social completo y una suspensión plena de todas las actividades presenciales. Entre las medidas de prevención para combatir la pandemia de SARS-CoV-2 (COVID-19) se encontraban el distanciamiento y el aislamiento social, permitiéndose solo las actividades de primera necesidad, por lo que realizar un informe de gobierno tradicional con cientos de invitados y contacto directo resultaba inviable.

El cuarto informe de gobierno se realizó el día 15 de noviembre de 2020, posterior a la entrega del documento escrito en el Congreso del Estado, mediante una trans-

misión especial emitida por la Corporación Oaxaqueña de Radio y Televisión (CORTV, 2020). Este tuvo una duración de dos horas, cuarenta y dos minutos y cincuenta y dos segundos, con una narrativa de aproximadamente dos horas y diez minutos.

Alejandro Murat emitió un mensaje similar al del sexto informe de gobierno de Gabino Cué, pero con diferencias abismales en la producción, edición y estructura. En este informe hubo un solo momento: la narrativa del gobernador. Sin embargo, dentro de esta narrativa existieron los siguientes elementos a destacar: introducción, desarrollo, historias de vida a través de intervenciones, diálogos y charlas y, por último, una conclusión.

Aquí se presentan dos cuestiones relevantes. La primera es la construcción de un informe cinematográfico; la producción, la edición, el fondo del discurso y los diálogos muestran la elaboración de un producto visual con una capacidad de interpelación inmensa. La segunda corresponde a un informe inclusivo, con la participación de servidores públicos y miembros de la clase popular en distintos sectores de desarrollo humano. Uno de los factores a destacar en este informe es el manejo de la empatía y el sentimentalismo como estrategia de ideologización de la política y como acción de humanismo. Reflejo de ello son las palabras de Alejandro Murat: “La política tiene que ver con respetar la dignidad”. (Citado en CORTV, 2020, 2:34',39's).

El quinto informe de gobierno se realizó el 15 de noviembre de 2021 en el Palacio de Gobierno del estado, mediante una transmisión especial proyectada por la Corporación Oaxaqueña de Radio y Televisión (CORTV,

2021), con una duración aproximada de dos horas, dieciséis minutos y veinte segundos.

El quinto informe de Alejandro Murat constituye una construcción híbrida entre una estructura escénica y una proyección cinematográfica. Retoma aspectos elaborados en los primeros dos informes de gobierno y lo desarrollado en el cuarto informe. Por lo anterior, cuenta con dos momentos: el primero, el discurso político de introducción al estilo tradicional desde un atril.

El segundo momento es el desarrollo narrativo a través de un video preelaborado sobre la trayectoria de Murat como gobernador durante cinco años (desarrollo y conclusión). Este informe busca una mezcla entre la actividad presencial y el uso de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación que surgieron a partir de la transición a la sociedad pospandemia.

Realizar un recorrido por los informes de gobierno no tiene más que la intención de dar a conocer al lector los elementos prácticos suscitados y elaborados en cada año, lo cual ayudará a resolver de mejor manera las siguientes preguntas: ¿Se puede considerar el informe de gobierno de Alejandro Murat como un elemento de la administración pública o es un acto de interpelación política?, ¿existe un acto de comunicación consciente que pretende interpelar a los sujetos (público) a favor de un proyecto político?, ¿cuáles son los Aparatos Ideológicos del Estado que inciden en la forma de comunicar de Alejandro Murat?

En primer lugar, queda claro que el informe de gobierno es una acción gubernamental con fundamento constitucional; es decir, es una acción de obligatoriedad, plasmada en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca, además de contar con el ejercicio de un presupuesto establecido y que, por tradición, es un acto político, de influencia y de relaciones sociales; por lo tanto, es un elemento imprescindible de la administración pública.

El hecho de interpelar tiene que ver con la estructura narrativa del orador y su capacidad de otorgar categorías a los receptores y que estos, a su vez, las apropien, similar a lo que sucede en el tercer informe de gobierno en el minuto 104 con 26 segundos, en el cual se percibe el respaldo del receptor al emisor. La interpelación implica, de cierta forma, que el orador sea capaz de que su cosmovisión del mundo pueda pasar a ser parte de la visión de sus receptores.

Desde el primer momento en que Alejandro Murat construyó una narrativa: “Juntos Construimos el Cambio”<sup>7</sup>, ya existía una intención de interpelación política. La línea discursiva buscaba de manera constante una comparación con los desaciertos de los gobiernos anteriores; a través de esto, alteraba dos elementos: primero, incentivar el hartazgo de la población con la actividad política y, segundo, entregarle a la población la solución (discursiva, no material) que provocaba ese hartazgo.

---

<sup>7</sup> “Juntos Construimos el Cambio” fue el principal slogan que acompañó a Alejandro Murat durante sus primeros tres años. A partir del cuarto año fue suplido por: “Crear, Construir y Crecer”.

Se puede decir que se construía una narrativa que ocasionaba un problema y a la vez lo solucionaba. El motivo era ofertar un producto (Alejandro Murat) capaz de mantenerse en el mercado (servicio público) más allá del sexenio, con el objetivo de crecer a través de líneas discursivas eficientes.

Es evidente que se pretendía interpelar y reprimir la inconformidad, solo que sin recurrir a la violencia. La clave era la legitimidad a través de la comunicación política, y Alejandro Murat sabía que el informe era una de esas herramientas esenciales. Anteriormente, se describió una definición de Aparatos Ideológicos del Estado, los cuales inciden mediante distintas realidades y se construyen por dos factores: el primero es una intención de represión sin violencia, la cual reprime a través de la ideología.

El segundo, y no menos importante, son las realidades a través de las cuales la ideología adquiere una faceta distinta. Por lo tanto, si los informes son información y esta información busca ideologizar, por todo lo ya comentado, el informe de gobierno de Murat es un Aparato Ideológico del Estado y, de manera específica, funciona como AIE de información. Con esto no se pretende decir que sea similar a una acción de prensa, radio o televisión, pero comparte la categoría que a esta investigación compete: “La reproducción de las relaciones de producción, es decir, las relaciones capitalistas de explotación” (Althusser, 1970).

### **La Acción Comunicativa del Sexto Informe de Gobierno**

El argumento central radica en el último informe de gobierno. En este momento del sexenio de cualquier gobernador, más allá

de la nostalgia o el desgaste público, una retrospectiva y reflexión de lo ya realizado y de lo no realizado representa el clímax de la aceptación o negación de la decisión de haber elegido a esa persona como gobernante durante seis años.

La transmisión especial del sexto informe de gobierno del estado de Oaxaca se realizó el día 18 de noviembre de 2022, posterior a la entrega del documento oficial en el Congreso del Estado. Fue transmitido por la Corporación Oaxaqueña de Radio y Televisión (CORTV, 2022) con una duración aproximada de dos horas y cuarenta minutos y se realizó en el Centro Cultural “Álvaro Carrillo”, una obra pública concluida en el último ejercicio fiscal de Alejandro Murat.

La narración del entonces gobernador tuvo una duración aproximada de dos horas y dieciséis minutos, entre videos, historias de vida y ejemplos de su recorrido como estadista durante seis años. Con un escenario similar al de un concierto, Murat retomó el formato de los primeros dos informes de gobierno: el estilo de una exposición académica.

El formato del último informe de gobierno consta de tres momentos. El primero, la entrevista de Alejandro Murat en compañía de su familia; el segundo momento, la estructura narrativa del discurso y, por último, la dedicatoria a Ivette Morán, su esposa. Se debe señalar que, aunque pareciera insignificante, existe una mención de dedicatoria con una línea discursiva sentimentalista e inclusive romántica.

¿Cuál podría ser el interés de contemplar este elemento? Ello obliga a no olvidar que, a pesar del mandato constitucional que obliga al gobernante a rendir cuentas



al pueblo a través de un informe de gobierno, éste no deja de ser un recurso personal para proyectar la imagen pública que el gobernante desee, con su sello e interés particular, pues no hay ninguna ley que regule el contenido que debe tener un informe de gobierno brindado al pueblo que lo eligió como su gobernante.

Este trabajo busca afirmar la tesis de que existió una intención en Alejandro Murat de incrementar el poder político usando la herramienta del informe de gobierno. Esta idea, con la siguiente alusión, no solo se afirma, sino que se refuerza el postulado de que el Estado, a través de sus representantes, busca la represión pacífica, siendo la comunicación política una de las principales herramientas: “Quiero compartir con ustedes que a partir del primero de diciembre, así como demostramos que sí se puede en Oaxaca, vamos a ir a demostrar que sí se puede en México. (Coreando): ¡PRESIDENTE, PRESIDENTE, PRESIDENTE!” (CORTV, 2022).

En este punto, se retomará la acción comunicativa para únicamente reforzar lo que ya se ha comprobado de manera explícita por la línea discursiva exhibida con anterioridad. El punto central parte de la racionalidad; es decir, con los contextos necesarios o con la información suficiente, es posible procesar un pensamiento racional sobre cualquier objeto de estudio o fenómeno social. El problema de este planteamiento surge cuando la recepción del fenómeno se da sin un proceso racional; en ese momento, los individuos se convierten en sujetos de interpelación inconsciente. Este planteamiento se da con Habermas (1987a, 1987b) y la teoría de la acción comunicativa. Al respecto, Garrido menciona que:

‘La Teoría de la Acción Comunicativa’ es una obra compuesta por dos volúmenes titulados: ‘Racionalidad de la acción y racionalización social’ y ‘Crítica de la razón funcionalista’. En este trabajo, Habermas realizó un análisis detallado sobre la teoría de la acción y sus fundamentos racionales en torno a tres tópicos: en primer lugar, analizar y construir una concepción de racionalidad de la acción más allá de los principios individuales y subjetivistas imperantes en el pensamiento de la época. Luego, analizar la concepción de una teoría comprehensiva de la interacción social a través del análisis integrado de dos niveles paradigmáticos definidos como ‘mundo de la vida’ y ‘sistemas sociales’. Finalmente, analizar los fundamentos de una nueva teoría crítica de la modernidad vislumbrando nuevos escenarios para reconstruirla en torno a las finalidades estipuladas en sus orígenes en la época ilustrada (2011, p. 5).

Desde la perspectiva de la racionalidad, la comunicación, como fundamento de las relaciones sociales y humanas, es el elemento que permite la realización de la vida social. Por ello, la comunicación y la racionalidad deberían actuar como dos elementos inherentes; sin embargo, no siempre es así. Al respecto, Habermas menciona que uno de los descubrimientos que se constatan en la sociedad moderna es:

uno de los descubrimientos que se constatan en la sociedad moderna tiene que ver con la relación entre el saber y la racionalidad expresada en la acción comunicativa: “la estrecha relación que existe entre saber y racionalidad permite sospechar que la racionalidad de una



emisión o de una manifestación depende de la fiabilidad del saber que encarnan (Garrido, 2011, p. 7).

A partir de las consideraciones anteriores, Habermas formula una tipología de la acción social:

La acción estratégica o teleológica: Es aquella asociada a una finalidad consiente.

La acción regulada por normas: Es aquella asociada a valores compartidos y legitimados por los sujetos en la vida social.

La acción dramaturgica: Asociada a la manifestación plena de la subjetividad individual.

La acción comunicativa: Es la interacción entre dos sujetos capaces de comunicarse lingüísticamente y de efectuar acciones para establecer una relación interpersonal (Garrido, 2011, p. 8).

Partiendo de la definición de la tipología de la acción social, se observa que Murat se comunicaba en sus informes de gobierno en dos niveles: de manera presencial o directa, con la élite; y de manera digital y a distancia, con los sectores poblacionales (las masas). A partir de los elementos escénicos, visuales y el discurso estructurado, logró una relación interpersonal positiva, es decir, una acción comunicativa exitosa ante la falta de racionalidad en el receptor.

La acción comunicativa es parte de la conexión que existe entre el Estado y el pueblo; es un proceso de socialización, de relación social y humana, entre instituciones e individuos, entre colectivos y organizacio-

nes, y entre ideologías y sentimentalismos. Por ello, se evidencia la acción comunicativa en el informe de Alejandro Murat. A través de ella, se forman imágenes, se conceptualiza su ideología y se interpela a su público. Como menciona Garrido (2011, p. 19), “actualmente, esto es esencial para entender la relevancia que tienen los medios de comunicación de masas en la formación de ‘imágenes de mundo’ de los sujetos”.

Una de las conclusiones de esta investigación, a modo de aportación, es la conceptualización del “informe de gobierno” como un AIE de información, el cual tiene tres propósitos:

1. Informar sobre el estado que guarda la administración pública, cumpliendo con el mandato constitucional.
2. Legitimar las acciones, decisiones y la figura del gobernante a través de un discurso propagandístico que busca el consenso y la aceptación social.
3. Perpetuar el poder político de la élite gobernante, utilizando el evento como una plataforma para proyectar una imagen pública favorable, construir capital político y posicionar futuras aspiraciones.

Es necesario considerar que la única forma de que un informe de gobierno no manifieste una intención de acrecentar el poder es ceñirse estrictamente al mando constitucional establecido en la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca, que estipula:

Art. 80, fracción XXXIII.- Presentar en Sesión Solemne ante el Congreso del Estado el primero de diciembre de cada año, un informe por escrito sobre el es-

tado que guarda la Administración Pública del Estado, con excepción del año en que se asume el cargo. Tratándose del último año de su ejercicio, el mismo deberá presentarse el quince de noviembre. (H. Congreso del Estado Libre y Soberano de Oaxaca, 2025)

Todo lo que exceda dicho mandato constitucional constituye una construcción de control y dominio político, lo cual dependerá de las intenciones del gobernante, de su estructura gubernamental, de los contextos sociales y políticos, así como del recurso público que se destine para la realización de eventos escenificados que surgen con el único propósito del elogio y de cultivar el egocentrismo, pues se trata de actos no solicitados por la ciudadanía.

### **Fenomenología del poder desde la comunicación política**

La presente investigación tuvo como objeto de estudio central el sexto informe de gobierno de Alejandro Murat Hinojosa como gobernador de Oaxaca. Al ser un análisis del contenido del discurso en correlación con la teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas y la propuesta de los Aparatos Ideológicos del Estado de Louis Althusser, el tipo de investigación fue cualitativa.

Las categorías observadas derivaron de lo siguiente: la comunicación del entonces gobernador Murat en sus informes de gobierno, la filosofía del lenguaje, la información pública emitida a través del sexto informe de gobierno, la propaganda generada para el mismo, la acción comunicativa de Alejandro Murat y de sus herramientas gubernamentales, y la intervención de los Aparatos Ideológicos del Estado.

El tiempo de observación y análisis fue de aproximadamente cinco semanas, a través de la observación detenida de cada elemento visual, oral, escrito y contextual de cada categoría establecida. Ello demandó dedicar tiempo y esfuerzo, ya que, al ser elementos teóricos, estos no se describen de manera explícita en el contenido del discurso del caso estudiado, sino que el análisis interpretativo de todos los elementos inmersos en el informe fue lo que arrojó la información esperada.

Sin embargo, todos estos elementos giran en torno a un fenómeno inherente a cualquier dinámica social: el “poder”. Esta atribución se manifiesta en dos sentidos: el primero, a partir del uso de la violencia o de la fuerza; y el segundo, a partir de la legitimidad, que, para términos de esta investigación, es el que interesa.

¿Cuándo es legítimo el poder? Juan Ferrando Badía decía que: “No podemos afirmar si un poder es legítimo o no sin conocer previamente cuál es la concepción predominante en la sociedad sobre la que se asienta el Poder” (Ferrando, s.f., p. 7).

De modo que la legitimidad del poder no necesariamente nace de que un gobernante tenga el cargo de servidor público, sino que deriva de la concepción que la sociedad defina y establezca dónde recae el poder. Cuando la ciudadanía acude a votar por sus representantes, lo hace convencida de que, mediante el sufragio, la sociedad afirma que el poder recae sobre quien obtenga el mayor número de votos. Por ello, al elegir a los gobernantes, estos tienen un primer acercamiento con la legitimidad de acuerdo con el número de votos que obtu-

vieron, dependiendo del porcentaje de participación ciudadana de esa elección.

Alejandro Murat y el resto de los gobernadores en Oaxaca han construido su legitimidad en dos tiempos: el primer momento se da con el resultado de la elección; el segundo momento, con las acciones de gobierno que implementen durante los primeros tres años. Es aquí donde incide, en este segundo momento, la comunicación política en el fenómeno del poder:

Tan solo conociendo previamente lo que piensa una sociedad acerca de su poder es cómo podremos conocer si este es legítimo o no. Lo demás serán discursos retóricos, vacíos de contenido, que tendrán que recurrir a tópicos para justificar un statu quo sin base popular (Ferrando, s.f., p. 7).

Debido a esta afirmación, los gobernantes suelen recurrir a casas encuestadoras para medir su aprobación, sobre todo si está de por medio el interés de alguna reelección o de competir por algún otro cargo público. Una vez que obtienen resultados, la comunicación funge como un medio capaz de construir una estrategia que permita reconstruir sus elementos con base en lo que piensa la sociedad. En este caso, interesa aportar cómo la comunicación se traduce en poder a través de los informes de gobierno.

Los informes de Alejandro Murat fueron espectáculos públicos en los que el gobernador optaba por demostrar el respaldo y arropamiento de servidores públicos de nivel federal y local, así como el acompañamiento de varios gobernadores. Dar preferencia a la élite antes que a la ciudadanía

que lo eligió como gobernador demuestra que reafirmar ese poder era una prioridad en los informes. Por lo tanto, el fenómeno del poder político era evidente a través de dos factores que deben considerarse como parte de la comunicación política:

- Promover la participación de servidores públicos de primer nivel como elementos de simpatía política, independientemente de su filiación partidista.
- Construir escenarios de orden jerárquico, donde a través de la estructura teatral se demuestre la posición del gobernante y de los gobernados, escenificando la relación entre el poder y la subordinación.

A partir de estas consideraciones, se puede interpretar que la comunicación política es poder, porque mediante ella se generan estrategias y mecanismos cuyo objetivo es crear situaciones en las que las relaciones sociales y humanas evidencien dónde reside el poder político. Sin embargo, esto no quiere decir que ese poder sea legítimo. La subordinación suele ser un acto de interés, mientras que la legitimidad implica la aceptación del poder por voluntad o confianza. Y esa es, precisamente, la segunda prioridad de un informe: legitimar. Lo anterior se puede confirmar con la siguiente alusión:

Partiendo, pues, del hecho de que todo poder político, sus formas históricas, las jurídico-estatales y las políticas o sistemas y regímenes, se basan en un conjunto de valores vigentes y compartidos por los ciudadanos o de creencia dominante en esa sociedad o tiende a crearlos si se asienta, inicialmente sobre la fuerza, se ha de afirmar que todos los gobernantes —como subraya Dahl— tienden a legitimarse, es

decir, a convertir su mando o poder en autoridad, es decir: a legitimar su poder o fuerza (Ferrando, s.f., pp. 16-17).

Con una narrativa bien elaborada y estructurada como la de los informes de gobierno de Alejandro Murat, es posible legitimar una acción de gobierno o una política pública. Sin embargo, a pesar de este esfuerzo, dichos informes no generaron credibilidad por varias razones. En primer lugar, sin olvidar que el mejor discurso es el que antecede a la acción, la carencia de obra pública impidió que se ganara la confianza ciudadana. A esto se suma la barrera que se imponía entre la élite y los sectores populares y, por último, el fenómeno de izquierda que se vivió en el país con MORENA (Movimiento de Regeneración Nacional), el mandato del

entonces presidente Andrés Manuel López Obrador y la actual fortaleza del movimiento denominado “el segundo piso de la Cuarta Transformación”.

A pesar de todo lo analizado en esta investigación, se puede afirmar que el informe de gobierno es un acto de poder político por los intereses que representa y que se articulan alrededor de la vinculación de relaciones sociales entre servidores inmersos en la administración pública en sus distintos niveles. No obstante, los avances en materia de comunicación estratégica, habría que considerar la posibilidad de que la actual administración del gobernador Salomón Jara Cruz represente un retroceso en la forma de comunicar durante los actos denominados “informes de gobierno”.

## CONCLUSIONES

Durante el desarrollo del presente trabajo, se pudo observar cómo Alejandro Murat y su equipo de comunicación dedicaban un amplio esfuerzo en generar una estructura y un formato narrativo que innovara en la comunicación política y gubernamental del estado. No existen mediciones para conocer qué tanto impacto tuvo en los receptores, para saber si recibieron con aceptación su mensaje o si tuvo algún impacto en la opinión pública.

Los relatos y el diálogo que se daban posterior al informe tuvieron poca incidencia. Además de algunos diarios, como *El Economista*, que relatan el acontecimiento del informe como un acto protocolario (El Economista, 2022), el informe pasó a ser un acto político de despedida, al menos así fue para los estratos sociales de Oaxaca.

Para la clase política que simpatizaba con esa administración, el resultado fue un tanto diferente. Los informes de gobierno de Alejandro Murat, como se ha podido observar, fueron momentos de celebración y de interacción selectiva. Además de quedar en buenos términos con el gobernador, la clase política aprovechaba estos encuentros para charlar, hacer negocios y cerrar acuerdos; eran momentos decisivos de “amarres” políticos. No se debe olvidar que, posterior a los informes, los cambios en el gabinete eran inminentes.

El sexenio de Alejandro Murat, además de caracterizarse por su comunicación, también lo fue por la gran cantidad de cambios en su gabinete legal y ampliado. Tan solo durante su gestión, hubo al menos cuatro secretarios en la SEDAPA (Secretaría de Desarrollo

llo Agropecuario, Pesca y Acuacultura), hoy SEFADER (Secretaría de Fomento Agroalimentario y Desarrollo Rural): Eduardo Rojas Zavaleta, Carlos Grau López, Sofía Castro Ríos y Gabriel Cué Navarro. En consecuencia, el informe refuerza su sentido de ser una actividad de poder político más que un ejercicio de transparencia. Debe considerarse que los informes de gobierno en México y en Oaxaca son ejercicios de transparencia “a modo”; es decir, formatos de socialización de políticas públicas que en muchas ocasiones ni siquiera se han materializado<sup>8</sup> y ese es un gran problema.

El informe de gobierno se convierte en un discurso unilateral, que parece ser un acto de subordinación de la clase política. A pesar del esfuerzo de comunicación realizado por el equipo de Alejandro Murat Hinojosa, sus seis informes, con excepción del cuarto, se realizaron a puerta cerrada, muy al estilo de Enrique Peña Nieto en Palacio Nacional. Si el formato hubiese cambiado a un espacio público con participación ciudadana, quizá la intención se habría tornado más encaminada a la rendición de cuentas colectiva y a la transparencia.

A partir de la observación realizada, se percibe con claridad la estrategia de Murat con su público. Se definen tres transiciones importantes: una evolución en la producción visual y el uso de elementos que resaltan en el sentido de la socialización de la política pública, con características como la sensibilidad, la empatía, el diálogo, la dis-

posición y la inclusión. El principal objetivo de esta investigación fue demostrar si existió una intención de mantener, perpetuar o incrementar el poder político a partir de su acción comunicativa en el sexto informe de gobierno, utilizando como soporte teórico la teoría de los Aparatos Ideológicos del Estado de Louis Althusser y la teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas.

Lo anterior se confirma con la línea discursiva del final del sexto informe, mencionada en el apartado anterior. Además, los conceptos y significados de AIE de información y acción comunicativa ayudan a generar un soporte de aplicación teórica en casos específicos y prácticos de informes de gobierno, permitiendo generar una aportación para trabajos de investigación posteriores donde se considere al informe de gobierno como un AIE de información que buscará, a través de la ideología y de los aparatos del Estado, el poder político, sea cual sea su faceta.

Con las consideraciones que en este trabajo se realizan, se puede afirmar que el caso específico de Alejandro Murat Hinojosa y el uso que le dio a sus informes de gobierno confirma que existió una intención de mantener, perpetuar o incrementar el poder político, y que la teoría de los Aparatos Ideológicos del Estado y la teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas afirman que el informe de gobierno es una herramienta de poder político y no solo una obligación constitucional. En este sentido,

---

<sup>8</sup> Al hablar de materializar la política pública, se hace referencia a temas de obra, de índices de desarrollo o acciones que la ciudadanía califique como acciones de gobierno positivas.



se proponen tres ideas que funcionan como aportación en la regulación de la comunicación política de Oaxaca:

1. Los informes de gobierno son herramientas de control del poder político y actos de subordinación, donde existe una tradición de celebración política. Son un acto elitista que reafirma la intención de incrementar el poder político; de lo contrario, bastaría con el cumplimiento del mandato constitucional establecido en los artículos 69 y 80 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y la Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca, respectivamente.
2. El informe de gobierno pasa a ser un AIE de información represivo, solo que la represión no funciona a través de la violencia, sino a través de la ideología.
3. La intención de Alejandro Murat Hinojosa fue explotar los informes de go-

bierno como herramientas de comunicación para el servicio de intereses personales, haciendo uso del recurso público para proyectar su imagen como propaganda política.

Con ello, en un planteamiento regulatorio, podría definirse un formato bien estructurado que obligue a los gobernantes a adherirse a un guion, para que los informes de gobierno sean herramientas de comunicación que permitan la rendición de cuentas y la transparencia del estado que guarda la administración pública, y no se pretenda el uso de estos con fines de interés político personal.

Gracias a la tesis planteada en este artículo, el lector podrá entender por qué hoy el exgobernador de Oaxaca, Alejandro Murat Hinojosa, es senador por el partido MORENA y presidente de la Comisión de Relaciones Exteriores en el Senado de la República en la actual legislatura.



## REFERENCIAS

- Althusser, L. (1970). *Ideología y Aparatos Ideológicos del Estado*. Paris: Quinto sol.
- Arellano Ortiz, E. (2022, 11 de febrero). Carteles de Estados Unidos de América y la Alemania Nazi en 1942: propaganda y guerra. *Revista Espiga*, 21 (44), 151-173. <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/espiga/article/view/4466/6118>
- Cámara de Diputados del Honorable Congreso de la Unión. (2025, 15 de abril). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Diario Oficial de la Federación. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/index.htm>
- Canel, M.J. (2006). *Comunicación política. Una guía para su estudio y práctica*. (2ª edición). España: Tecnos.
- Córdova, A. (1972). *La formación del Poder Político en México*. Ciudad de México: Ediciones Era.
- CORTV. (2017, 15 de noviembre). *Primer Informe de Gobierno* [Video]. YouTube. Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=1Zj2HUTY-aY>
- CORTV. (2019, 15 de noviembre). “*Tercer Informe de Gobierno*” del Mtro. Alejandro Murat Hinojosa [Video]. YouTube. Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=dLr3NN-5yJk>
- CORTV. (2020, 15 de noviembre). *Cuarto Informe de Gobierno del Mtro. Alejandro Murat Hinojosa, Gobernador del Estado de Oaxaca* [Video]. YouTube. Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=bMGEKrYS1u0>
- CORTV. (2021, 15 de noviembre). *Quinto Informe de Gobierno del Mtro. Alejandro Murat Hinojosa, Gobernador del Estado de Oaxaca* [Video]. YouTube. Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=FVTzr6qaiE0>
- CORTV. (2022, 18 de noviembre). *Mensaje del Gobernador Alejandro Murat Hinojosa* [Video]. YouTube. Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=IBHxiCI037k>
- Cué Monteagudo, G. (2016, 16 de noviembre). *Sexto Informe de Resultados #OaxacaSíCambió -Mensaje Político*. [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=Vak4haER2MA>
- El Economista. (2022, 19 de noviembre). *Rinde Alejandro Murat su 6to Informe de Gobierno en imponente recinto cultural recién construido*. Consultado el 13 de enero de 2025 <https://www.eleconomista.com.mx/politica/Rinde-Alejandro-Murat-su-6to-Informe-de-Gobierno-en-imponente-recinto-cultural-recien-construido-20221118-0103.html>
- Ferrando Badía, J. (s.f.). *Poder y Legitimidad*. *Revista de Estudios Políticos*, 180 (1971), 5-28.

- Garrido Vergara, L., (2011). Reseña de “La Teoría de la acción comunicativa” de J. Habermas. *Razón y Palabra*, (75). s. pp.
- Gómez, Fedor S. J. (2016). La Comunicación. *Salus*, 20(3), 5-6. [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1316-71382016000300002&lng=es&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-71382016000300002&lng=es&tlng=es).
- González Reyes, M. (2011). El Informe Presidencial: de la opulencia al ocaso del presidencialismo. *Estudios políticos (México)*, (24), 55-76. <https://www.revistas.unam.mx/index.php/rep/article/view/27400>
- H. Congreso del Estado Libre y Soberano de Oaxaca. (2025, 14 de marzo). *Constitución Política del Estado Libre y Soberano de Oaxaca*. Periódico oficial extra, n°613. [https://www.congresooaxaca.gob.mx/legislaciones/legislacion\\_estatal.html](https://www.congresooaxaca.gob.mx/legislaciones/legislacion_estatal.html)
- Habermas, J. (1987a). *Teoría de la acción comunicativa, I: Racionalidad de la acción y racionalización social*. Taurus, Madrid.
- Habermas, J. (1987b). *Teoría de la acción comunicativa, II: Crítica de la razón funcionalista*. Taurus, Madrid.
- Han, B. C. (2022). *Infocracia. La digitalización y la crisis de la democracia*. España: Penguin Random House.
- Informador. (2017, 19 de octubre). *Ulises Ruiz rinde su último informe de Gobierno*. El Informador: Noticias de Jalisco, México, Deportes & Entretenimiento. Consultado el 10 de enero de 2025: <https://www.informador.mx/Mexico/Ulises-Ruiz-rinde-su-ultimo-informe-de-Gobierno-20101117-0184.html>
- *Manual de identidad gráfica*. (s.f.). <https://www.oaxaca.gob.mx/comunicacion/wp-content/uploads/sites/28/2022/08/MANUAL-DE-IDENTIDAD-ACTUALIZADO-CREAR-CONSTRUIR-CRECER-2020.pdf>
- Milenio. (2019, 1 de septiembre). *Historia y datos curiosos de los informes de gobierno en México*. [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=wF7aLNsSIQ8>
- Nación 321. (2019, 30 de agosto). *Los momentos que han marcado los informes presidenciales en México*. [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=6k7TJhURTNE>
- Sánchez Guerrero, G. de las N. (2005). *La técnica de los escenarios en el proceso de toma de decisiones y planeación (escenarios exploratorios)*. Denarius, (10), 15-31. <https://www.redalyc.org/pdf/6956/695676733002.pdf>
- Screti, F., (2011). *Publicidad y Propaganda: terminología, ideología, ingenuidad*. *Razón y Palabra*, (78). s. pp. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199524192047>

# El llamado a la refundación: *análisis del trabajo electoral mediático de Alejandro Moreno Cárdenas como dirigente del PRI en las elecciones del 2024*

Cristopher Enrique Lazcares Román\*

## Resumen:

Desde el año 2023 el Partido Revolucionario Institucional (PRI) sufre una severa crisis, cuyas repercusiones se reflejaron en las pasadas elecciones del 2 de junio de 2024. Al mismo tiempo, es necesario reflexionar académicamente si existe la posibilidad de cuestionar desde la teoría, al dirigente nacional Alejandro Moreno Cárdenas, o si se trata de un asunto causal respecto a los resultados de la elección. Es por ello, que el objetivo del presente artículo se basó en determinar por medio de la teoría del *framing*, el análisis del trabajo electoral mediático, la composición discursiva con el PRI, invitando al debate respecto a la crisis y a plantear nuevas estrategias comunicativas y directivas, en aras de recuperar al electorado.

Palabras clave: Teoría de marcos, *Framing*, comunicación política y elecciones.

## Summary:

Since 2023, the Institutional Revolutionary Party (PRI) has suffered a severe crisis, whose shock waves are reflected in the last elections of June 2, 2024. At the same time, it is necessary to reflect academically if there is the possibility of questioning, from theory, the national leader Alejandro Moreno Cárdenas, or if it is a causal issue regarding the results of the election. For this reason, the objective of this article was based on determining, through framing theory, the analysis of media electoral work, the discursive composition with the PRI, inviting debate regarding the crisis and proposing new communicative and directive strategies, in order to recover the electorate.

Key words: Frame Theory, Framing, political communication and elections.

---

\* Lcdo. en Gobierno y Administración Pública, maestrante de Comunicación Política y Organizacional por la Universidad "José Vasconcelos" de Oaxaca.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo parte de la premisa de que la sociedad tiene amplia dependencia de internet. Una sociedad interconectada, en la que la política es entendida como un complemento que se encarga de la organización del poder, lo que permite atender al modo en que los discursos circulan, se construyen y adquieren sentido dentro de entornos digitales hiperconectados.

La política es un proceso que incentiva el uso de redes sociales, con la finalidad de difundir mensajes importantes. Estos se pueden encontrar en los procesos electorales, en los que los partidos, una pieza del sistema político (Emmerich, 2007), tienen el derecho y la obligación de generar un posicionamiento en la opinión pública.

Por lo tanto, se consideran algunos antecedentes del problema: Los procesos electorales activan canales de comunicación política como el *framing* (Amparán, 2012), donde los partidos compiten por posicionamiento mediático. Alejandro Moreno Cárdenas, presidente del PRI, enfrentó crisis durante la campaña de 2024, entendidas estas como ataques en medios e instituciones que afectaron su imagen. Según Túnez y Sanjuan Pérez (2007), estas situaciones críticas dañan la reputación.

En tanto, Moreno Cárdenas se posicionó como uno de los líderes más influyentes de la política mexicana. Su trayectoria y los re-

tos del PRI han hecho que su trabajo en el 2024 (año electoral) sea ampliamente mediático. A esto se le añade su doble papel de dirigente y legislador, por ejemplo, en 2019 salió a la luz que tiene una lujosa casa valuada en 46 millones de pesos (Yáñez, 2019), junto con 19 inmuebles y una zona protegida. Estos bienes no guardan relación con los ingresos que ha percibido el político campechano, lo que ha generado señalamientos directos de corrupción. Como se puede apreciar, el presidente del PRI ha pasado por momentos muy controversiales.

El presente trabajo tiene como eje central el análisis de los discursos pronunciados por Moreno Cárdenas entre agosto de 2023 y el proceso electoral de 2024, con el objetivo de examinar los marcos de comunicación empleados y su impacto en la construcción de la imagen institucional del PRI, especialmente en un contexto marcado por una crisis interna que ha mermado su base electoral. A partir de la teoría del *framing* y conceptos específicos como *keyings*, *performance*, *fabrication* e *impression management*, se buscará identificar las estrategias discursivas utilizadas por el líder priista.

### Planteamiento del problema

El dirigente nacional del PRI<sup>1</sup>, es un abogado mexicano con una larga trayectoria política quien, hasta la redacción del presente artículo, es un “actor importante” en

---

<sup>1</sup> El político Alejandro Moreno también se presenta como *Alito*, una reducción coloquial de su nombre utilizado con fines discursivos, por lo que el lector podrá encontrar esta referencia en el texto.

el sistema político mexicano. En sus constantes intervenciones como la voz e imagen del partido tricolor, el dirigente se ha visto inmiscuido en diversas controversias producidas por sus acciones discursivas y comunicativas, las cuales abonan a una imagen un tanto distante y polémica de las preferencias del electorado.

Las elecciones constituyen un terreno fértil para el debate público y político, en el que los partidos confrontan señalamientos y posicionamientos ideológicos que buscan defender su visión de país y sociedad, ya sea desde la derecha o desde las distintas vertientes de la izquierda. En este escenario, la inmediatez generada por las redes sociales ha transformado los canales de comunicación, abriendo espacios oficiales tanto para gobiernos como para la ciudadanía. Esta dinámica se refleja particularmente en el caso del PRI, que desde la elección presidencial de 2012 comenzó a ser objeto de análisis por los elementos simbólicos y discursivos utilizados para construir la imagen pública de su candidato, Enrique Peña Nieto. A pesar de la notoriedad mediática alcanzada, dicha imagen estuvo marcada por episodios de desprestigio, como su dificultad para nombrar tres libros en campaña, momentos que lo mostraban como una figura prominente, al igual que al PRI, pero también evidenciaban las tensiones comunicativas inherentes al nuevo entorno digital electoral.

Desde el año 2000, la política mexicana permitió expresiones públicas y críticas hacia los políticos, fenómeno que Vicente Fox asumió como parte de su estilo mediático. Esta apertura transformó la relación entre política y medios, marcando un giro frente al presidencialismo tradicional (Carpizo, 2002).

Derivado de lo anterior, era cada vez más común que los diarios nacionales y los programas de radio hicieran comentarios respecto a estos mandatarios, más allá de la política. Basta con recordar el programa del conductor Víctor Trujillo (Brozo), quien, personificado de payaso, asumía la autoridad moral para señalar los errores y excesos de las decisiones en el poder.

Desde 2007, el internet abrió nuevas posibilidades para medios y ciudadanía. El uso del hashtag (#) en Twitter (ahora X) permitió posicionamientos colectivos y menciones populares. Esto facilitó la difusión de noticias en tiempo real. Además, superó barreras y sesgos de los medios tradicionales.

Durante la campaña de Peña Nieto, las redes sociales amplificaron las críticas al PRI, especialmente tras su visita a la Universidad Iberoamericana (Proceso, 2012). El surgimiento de #YoSoy132 evidenció un rechazo directo al candidato y exigencias por democratizar los medios (Goche, 2012). Este episodio marcó un hito en la política digital mexicana. En este punto, el PRI se encontraba en su primera crisis de campaña contra una generación nueva de votantes (joven e informada), ciudadanos digitales. Sin embargo, pese a estos eventos, Enrique Peña Nieto llegó a la presidencia y el PRI emprendió un camino para conectar con la ciudadanía.

En aquellos años, Moreno Cárdenas se encontraba como representante en la Cámara de Diputados federal, en la primera fila de la élite política del país (Pérez, 2014, p.10). Estaba gestando el camino a gobernador de su estado, era miembro activo y estaba consciente de los problemas nacionales del



PRI, partido hegemónico que volvía al poder después de 12 años de alternancia.

En 2012, Beatriz Paredes Rangel lideraba el PRI, marcando un periodo de transición hacia César Camacho Quiroz (2013-2017) y luego Enrique Ochoa Reza. Alejandro Moreno asumió entonces un liderazgo en la época del peñismo (2012-2018), el momento de mayor poder del partido. El PRI tenía amplia mayoría en el Congreso y varios gobiernos estatales.

Cuando Alejandro Moreno asumió la dirigencia nacional del PRI en agosto de 2019, el partido tenía el poder en 12 estados (De la Rosa, 2023). Sin embargo, el partido ha sufrido la pérdida de diez gobiernos estatales, conservando solo Coahuila y Durango (Nakamura, 2024). Actualmente, solo cuenta con 16 senadores y 32 diputados. Este declive refleja un cambio significativo.

Al finalizar el sexenio de Peña Nieto, ya era evidente la crisis política y de imagen del PRI, por lo que a Moreno Cárdenas le ha tocado lidiar con ese antecedente y con un pasado que lo alcanzó. Hoy en día, el PRI se enfrenta a su propio desprestigio, pues genera desconfianza o rechazo. Esta percepción no es casual; lo reflejan los resultados electorales y los estudios de opinión. La Encuesta Nacional sobre Cultura Política y Prácticas Ciudadanas (Secretaría de Gobernación, 2024) muestra cómo ha disminuido la confianza hacia el partido, considerado como un símbolo del pasado, asociado al autoritarismo, la corrupción y la falta de renovación política.

Desde que Alejandro Moreno asumió la dirigencia nacional del PRI, el partido ha sufrido la pérdida de diez gobiernos estatales,

evidenciando una profunda falta de renovación interna. En 2023, este debilitamiento se intensificó, impulsando al tricolor a formar una coalición estratégica con el PAN y el PRD. Este proceso de declive configura un punto de inflexión en la historia contemporánea del PRI, marcado por la reconfiguración de sus alianzas y la lucha por preservar su relevancia política. Alejandro Moreno ha impulsado reformas estatutarias que le permiten mantenerse en el poder, limitando la renovación en la dirigencia. Por lo tanto, ¿Qué marcos de comunicación tuvieron los discursos pronunciados por Alejandro Moreno durante las elecciones del 2024? Y, por ende, ¿cómo posicionaron la “imagen institucional” del PRI? Responder a estas interrogantes es uno de los ejes centrales del presente trabajo.

### **Relevancia para el estudio de la comunicación política**

La importancia de realizar la presente investigación radica en que permite desarrollar un aporte a la discusión del estado del arte desde la teoría y práctica en la comunicación política, además de la aplicación de técnicas para la evaluación de la crisis mediática que ha sido producida por uno de los representantes políticos más importantes del país.

Este trabajo reflexiona sobre postulados de ciencia política y comunicación, mediante el análisis del proceso electoral de 2024. Contribuye al análisis crítico y propone una explicación del fenómeno comunicativo en la sociedad de la información, la cual consume diversas fuentes generadas por medios masivos y digitales. El enfoque busca esclarecer dinámicas clave en el contexto electoral, constituyendo una aportación re-

levante para entender la interacción entre política y comunicación.

Esta investigación analiza un fenómeno mediático centrado en la personificación de un representante de un partido histórico en México. Este personaje, envuelto en controversias, refleja una pérdida de identidad y deterioro de imagen. La observación temprana permite un análisis desde la teoría de marcos.

Se apoya en el análisis de redes sociales, especialmente X, por la importancia que tiene en la vida política en México. En los últimos 10 años, los comunicados oficiales de los actores políticos se colocan en internet y redes sociales antes que en los medios de comunicación masivos o tradicionales. Estas son una herramienta (Pazmiño et al., 2019) que potencia la interacción entre el gobierno y la ciudadanía, aunque esta última no esté totalmente conectada.

A pesar de que existe un orden en relación con el uso de las redes sociales por su popularidad, de acuerdo con Prieto, Barreiro y Ayuso (2013), las redes sociales tienen una función e impacto social. Para el presente estudio se considera a X como un foco de difusión por el uso que le dan los actores políticos, principalmente Alejandro Moreno. La cuenta del presidente del PRI sirve como puente comunicativo entre la dirigencia y la ciudadanía.

La sociedad moderna no se puede entender sin la interconexión, el uso de internet y la dependencia de las redes sociales. Las noticias tienen un flujo más amplio gracias a las redes; ante cualquier tragedia o emergencia estas tienen un papel de difusión importante. Desde esta óptica, este trabajo descarta las redes que no difunden el contenido de Alejandro Moreno, es decir, las redes por las

que no transita la información política. En tanto, la red social de mayor uso político es X, por ello su importancia metodológica en el presente trabajo, sin minimizar que cada red tiene su peculiaridad e importancia.

Este estudio analiza la crisis del PRI, su militancia fracturada y su incierto futuro tras las elecciones de 2024. La refundación del partido, orientada a conectar con un electorado distinto, parece poco probable. A ello se suma que la dirigencia política no se ha dedicado a profesionalizar sus bases, ni a buscar la conciliación del pasado con el presente desde nuevos planteamientos democráticos. Lo anterior lleva a cuestionar si el “liderazgo” de Alejandro Moreno ha contribuido o no a consolidar dicho objetivo, por lo que la propuesta analítica que presenta este estudio podría arrojar algunas luces sobre el problema.

## Revisión crítica de la literatura

Una de las definiciones de la comunicación política puede entenderse desde la perspectiva de Norris (2000, p. 10), en la que se comprende que esta es un proceso que intercambia información. Sin duda, existen diversas perspectivas desde las que se puede entender el concepto. Otros autores, como Castells (2004, p. 3-4), se refieren a la sociedad de la información. Bauman (2015), la entiende como una sociedad líquida.

La comunicación cumple múltiples funciones, y una de las más relevantes se manifiesta en el ejercicio del gobierno. Desde ahí, se emiten mensajes de manera constante a través de los medios de comunicación masivos, con el propósito de interactuar con la ciudadanía y establecer un puente bidireccional. Es decir, estos actos

y hechos sirven para la promoción del voto; en todo momento se lucha por el posicionamiento mediático y por ello hay que ganar esa batalla constantemente (Iglesias, Sánchez y Piñero, 2022, p.3).

La definición de comunicación y gobierno aquí propuesta ayuda a entender mejor las discusiones contemporáneas en materia, donde la comunicación del gobierno se entiende como una dimensión de la cultura política, que cobra forma en los discursos (Baer y Sznajder, 2017). Tanto la comunicación social como la comunicación de gobierno comparten el vínculo de trabajar con la política.

La comunicación política desde redes sociales permite mantener una vigencia de la participación ciudadana, lo cual se puede medir. En este sentido, se destaca el trabajo de Chaves Montero, Gadea Aiello y Aguaded Gómez (2017), cuyo estudio ejemplifica cómo Twitter puede clasificar elementos de una campaña política para posteriormente realizar análisis y lograr conclusiones como la siguiente: la calidad e interactividad de los mensajes en redes sociales inciden directamente en la participación ciudadana durante campañas electorales.

Como se puede apreciar, los estudios de la comunicación política están inclinados ampliamente hacia trabajos mixtos, principalmente por la necesidad de asignar un valor al contenido del mensaje, de la información y de la difusión de los contenidos digitales.

Esto no quiere decir que los trabajos tradicionales de la prensa escrita, radio y televisión hayan sido desplazados; por el contrario, los estudios han demostrado que la clave está en la diversificación de públicos y de la ciudadanía.

Respecto a la medición y análisis, también la agenda pública o agenda *setting* es otra corriente de estudio en la comunicación política, que de acuerdo con McCombs (2006, p. 21), se enfoca en la transmisión de la información y el posicionamiento. Los medios toman un tema específico, que se puede medir y cuantificar. Existen también los estudios de la agenda pública que tienen relación con el ejercicio del poder, basados en el análisis de contenido.

Álzate (2017, pp.13-14), considera que la agenda pública es aquella en la que se posicionan determinados temas; en tanto, Tamayo y Carrillo (2005), fundamentan que la construcción de la agenda se debe a un proceso cíclico. Ambos autores identifican a los sujetos o instituciones que participan de la comunicación.

Por otro lado, existen en la literatura los estudios de la comunicación política como un proyecto para generar consenso (Riorra, 2008, p.27); entendida como un proceso de búsqueda de apoyos desde los que se tiene que generar un mensaje de justificación a las acciones de gobierno. No debe confundirse con el cabildeo (*lobbying*) que se estudia en la ciencia política, aunque tengan en común la búsqueda de aliados y una gestión respecto a proyectos políticos.

Existen también los estudios de la comunicación organizacional, que entienden los aspectos principales de la administración pública y su funcionamiento, en los que se considera el concepto de institucionalidad desde donde se puede estudiar a los partidos políticos.

De acuerdo con De Castro (2014) hay una amplia centralidad en el papel del individuo

para alcanzar la efectividad de las instituciones, quien debe comunicarse asertivamente y contar con un plan estratégico, aún más si se trata de momentos de crisis.

En tanto que, si existe comunicación, debe existir una estrategia. En esta premisa se basan los estudios de Riorda (2011), para quien la comunicación de gobierno es clave en la búsqueda de canales adecuados para conectar con los ciudadanos, otros agentes políticos como partidos, oposición, la sociedad civil organizada y otros gobiernos, por lo que una buena comunicación es también sinónimo de un buen gobierno.

La pregunta que resuelven estos estudios es: “¿Qué se está comunicando y cómo se está comunicando?”. Por lo que los gobiernos no son solo gestión y administración, sino que proponen una amplitud de esta relación.

Los estudios de comunicación estratégica con aplicación a momentos de crisis y electorales son otro apartado de la literatura académica respecto al tema. Pérez Múnera (2016, p.11), presenta una guía teórico-práctica respecto a una secuencia de pasos para desagregar los elementos principales de la comunicación (medio, mensaje, información, etc.) para alcanzar objetivos específicos.

Otro elemento adicional en los estudios de las narraciones discursivas que se pronuncian en espacios públicos y que son motivo de análisis de la comunicación es el *storytelling*. Al utilizar narrativas, se logra que los eventos se encuentren unidos a las emociones y despierten simpatías, como lo demuestra el trabajo de García Robles (2017). Desde esta perspectiva, se supera

el debate teórico en el que solo se considera al sujeto como un ser racional, por lo que la comunicación agrega elementos desde los que se narra una historia con el objetivo de persuadir.

Por otro lado, la política acompañada de los medios masivos convertida en un espectáculo mediático controversial ha sido denominada por Gianpietro Mazzoleni (2024) como la política pop, un medio de entretenimiento, *reality shows*. Es prueba de lo que autores como Rey Lennon (2012, p. 27) han denominado una consecuencia de la banalización y de la marginalización del proceso político. Consiste en que ambos, tanto los medios como la política, pierden su identidad, la esencia que los distingue. Tal es el caso de la campaña y figura de Donald Trump, banalizada en una retórica populista de ultraderecha, con programas políticos poco congruentes, pero con una amplia comunicación mediática desde el “Make America Great Again”.

Existe una corriente que estudia el espacio público digital, conocida como espacio público 2.0. Esta describe a la ciudadanía digital y los derechos asociados, además de responsabilidades diseñadas para promover respeto y cooperación entre los usuarios, ligadas a los derechos digitales. En esencia, la corriente se enfoca en elementos para fomentar una interacción constructiva (López y González, 2021, p. 17).

Las tecnologías de la información son otra corriente de gran auge en la que autores como Ilabaca (2004), refieren que, no solo en relación con la política sino también con la educación o la psicología, se busca comprobar que el uso de las tecnologías son



una herramienta que ayuda en los procesos de aprendizaje o de educación cívica. Sin duda, todas estas perspectivas tuvieron que adaptarse a la actualización de paradigmas digitales como la punta tecnológica del nuevo siglo.

De acuerdo con los trabajos de *framing*, se encuentra uno de Carballido González (2010) respecto a la violencia contra las mujeres y los medios de comunicación, donde se resalta principalmente el encuadre cultural y judicial utilizado por los medios masivos frente a temas de los movimientos feministas y procesos de lucha. Este trabajo tiene una amplia descripción desde el *framing*, la teoría del género y de la acción colectiva.

Otro trabajo importante es el de Sádaba (2001), que estudia la evolución teórica del análisis de marcos en la comunicación, con aplicación en movimientos sociales y en los medios de comunicación. Este último punto es parte del objeto de estudio del presente texto y responde a preguntas del tipo: ¿cómo tratan la información los medios de comunicación? ¿aumentan o disminuyen las crisis?

Adicionalmente, Koziner (2013, p. 11), describe el uso y antecedentes del concepto de marco de la comunicación (*framing*); explora principalmente las aportaciones de los iniciadores del entramado teórico, Gregory Bateson e Erving Goffman, lo que permite entender que las ciencias sociales son flexibles a la multidisciplinariedad (sociología política, comunicación y el estudio del poder).

En continuidad con los trabajos que aplican esta teoría, se encuentra el de Amadeo (2002, pp. 6-7), en el que se pondera el pa-

pel de los medios de comunicación de masas como actores en un sentido abstracto, que pueden influir en las discusiones de la opinión pública y en el sesgo de carácter ideológico sin que esto represente el reflejo de los valores de la sociedad.

Los estudios de *framing* en la comunicación política aportan nuevas discusiones a los problemas sociales, tan necesarios de analizar. Garraza, La Porte y Virgili (2008, pp. 15-30) se inclinan por resaltar los elementos históricos y culturales en las situaciones sociales en las que los medios de comunicación tienen un papel importante, lo que permite evidenciar una muy útil metodología.

De manera complementaria, el discurso político puede entenderse según Peschard (2012) como el intercambio argumentativo, el uso de la retórica y la construcción de imágenes, por lo que se puede acertar que es la construcción de un marco, de una realidad, de la que el *framing* participa, entendido como relaciones puramente intersubjetivas (Giménez, 1989).

Hasta aquí se observan situaciones multifactoriales de acuerdo al estado del arte. Aplicando estos postulados a este trabajo se puede describir el siguiente ejemplo: los problemas de la crisis mediática que enfrenta el PRI son resultado de 80 años de gobierno, de la gestación de nuevas generaciones de votantes, de nuevos parámetros informativos (internet) y nuevos retos nacionales, pero los pronunciamientos discursivos mediáticos son la punta del iceberg. Así que, aplicando los principales postulados teóricos de la teoría de marcos, se puede describir el caso de la construcción ideológica discursiva del PRI:



- La idea de Lázaro Cárdenas del Río, cuya representación como “presidente del pueblo” se consolidó a través de actos simbólicos como la expropiación petrolera de 1938, proyectando una figura de autoridad moral y nacionalista, que fue aprovechada por el partido, en un símil al populismo de Andrés Manuel López Obrador.
- El partido más longevo en la historia de México, que posteriormente a la revolución reconstruyó al país, hizo una nueva constitución, nuevas instituciones y aglutinó a la familia revolucionaria.
- El PRI como el partido que ha tenido a los caudillos revolucionarios como sus dirigentes, a los primeros jefes de Estado (civiles) y a los mejores economistas al frente del país (tecnócratas neoliberales).
- El PRI no solo es un partido, es parte de la identidad del México del siglo pasado.
- El partido hegemónico, el PRI fue por mucho tiempo un partido que ganaba todas las elecciones.

Tomando en cuenta los elementos anteriores se pueden identificar desde el estado del arte las partes que componen la discusión respecto al partido, destacando el discurso nacionalista, de desarrollo y democrático, en las diversas etapas que ha transitado el país a lo largo de su historia, en un común denominador (marco), el llamado a la refundación del PRI.

### Fundamento teórico

Derivado del vocablo inglés, *framing*, que se refiere a enmarcar, la teoría de los marcos proviene de las aportaciones de Bateson (1972, p. 6), donde básicamente

se explica cómo las personas realizan un descarte de los elementos de la realidad para centrarse en solo uno, lo que implica depurar ideas, buscar la centralidad y, por lo tanto, establecer una delimitación conceptual o marco.

Posteriormente, el concepto es retomado por Goffman (2006) para agregar elementos y posibles aplicaciones como la dramaturgia o la cultura. Las diversas aplicaciones que tiene esta teoría permiten analizar los contenidos de los medios de comunicación de masas e interpretar fenómenos sociales como las campañas electorales de los partidos. Al apoyarse en la comunicación y la ciencia política, en su carácter combinado, constituye una parte de los estudios de comunicación política.

Una de las grandes discusiones respecto al *framing* es si puede considerarse una teoría independiente o si es aún parte de la sociología. Como se mencionó en el párrafo anterior, es multidisciplinario, pero siempre ha buscado posicionarse como un nuevo paradigma de estudio. Entman (1993, pp. 51-58) considera que tiene un estatus teórico propio. Sin embargo, a pesar de esta discusión, no hay impedimento alguno en su aplicación, ya sea independiente o en conjunto, pues los resultados permiten manejarse por separado.

Por lo tanto, se consideran los conceptos que los propios autores antes mencionados han trabajado. Para el caso de Gregory Bateson:

El frame es el marco [...] concepto psicológico que nos remite a una analogía física (Bateson, 1972, p. 214).

El concepto anterior es considerado en el presente trabajo como la síntesis analítica de un argumento del que se puede extraer una idea específica.

### Principios del Framing

Los marcos son una simplificación de un argumento que, por lo tanto, puede componer una oración o palabra que se ilustra en la realidad. Por ejemplo, uno de los discursos del PRI es ser un partido revolucionario, uno de los significados de la revolución es cambio, pero si el marco se refuerza en lo institucional hace más ligero el mensaje, y entonces esto puede significar cambio institucional o socialdemócrata. La teoría permite construir encuadres que pueden ser comprobados empíricamente (Bullock y Shulman, 2021) como las definiciones antes presentadas.

Como se puede apreciar en el ejemplo anterior, no es pertinente dejar de lado los usos de la comunicación en el sentido descriptivo; el PRI tiene un mensaje muy claro en sus siglas, pero también un metamensaje que puede conectar con el concepto de identidad (Msugther, 2021, p. 1), con atribuciones nuevas, como se verá más adelante en la nueva fundación ideológica del partido. Estos son elementos que se utilizan en el análisis de la teoría de marcos.

Para Bateson los marcos tienen la función de inclusión y exclusión. El marco funciona como un mensaje destinado a ordenar u organizar la percepción del espectador y dice: -presta atención a lo que está adentro y no te fijas en lo que está afuera-. Por último, los marcos están relacionados con las premisas. El marco interviene recordando a quien lo usa

que solo aquellos mensajes que se encuentran dentro tienen validez, mientras que aquellos que se encuentran afuera deben ignorarse. En otras palabras, un marco es meta-comunicativo, da instrucciones al receptor para comprender los mensajes incluidos en el marco (Amparán, 2012, p. 81)

De acuerdo con los lineamientos teóricos, se deben tratar los mensajes emitidos por los distintos actores desde el plano de la organización de ideas, en la cual debe prevalecer una, y esa es la que se denomina marco. La organización de ideas es una referencia directa a Goffman (2006), en la que entran en juego los contextos y la experiencia del plano comunicativo de la referencia. Asimismo, se puede considerar que los canales de difusión, como las redes sociales, son herramientas de encuadre, *social media as a framing tool*, (Almakaty, 2025, p. 3).

La teoría responde a cuestionamientos que surgen a partir del «qué» de los fenómenos sociales, lo que permite una disposición de marcos en la respuesta, por ejemplo: ¿Qué es un partido político? La respuesta depende entonces de las acciones, la experiencia y el conocimiento que se tenga respecto al tema, por lo que un partido es una institución democrática y también un canal de acceso al poder, y trastoca otras disciplinas (VázquezHerrera y MaldonadoReynoso, 2021) para fundamentar la descripción.

Por lo tanto, los marcos ayudan a orientar las definiciones posibles frente a cualquier evento. La realización de actividades sociales es lo que Goffman (2006, pp. 10-20) denomina *primary frameworks*. Otros

conceptos son: *keyings*, palabras clave que permiten producir otras; y por último las *fabrications*, entendidas como marcos fabricados con la intención de inducir alguna idea en otros agentes.

Goffman (2006) recurrió también al estudio de elementos teatrales desde los que gestó el concepto ampliamente difundido de *performance*, que es una actuación o una representación para la audiencia. Los actores políticos emplean bastante este recurso para consolidar al líder carismático en alusión a Weber (1974), un jefe de Estado que pueda persuadir a las masas o generar empatía para cumplir un programa de gobierno (entre los que pueden resaltar el populismo de Cárdenas y el caudillismo del siglo pasado en México).

Por último, se retoma de la teoría de Goffman el manejo de las impresiones (*impression management*), que diversos actores emplean para generar imágenes por medio de los mensajes emitidos. Por ejemplo, los líderes políticos apoyados en este marco gestionan su propio concepto de nación, patria o república, hoy en día apoyados en las redes sociales (Güran y Özarslan, 2022).

Como se puede apreciar, existe una amplia vigencia de la aplicación de la teoría a nuevos problemas sociales en relación con la comunicación política, como lo demuestra el texto de Piñeiro-Naval *et al.* (2022, pp. 27-44), respecto a la investigación iberoamericana sobre comunicación política», en el que se reafirma que la aplicación de la teoría de marcos es un paradigma actualizado. El hallazgo más relevante de su investigación es que el *framing* no ha perdido fuerza: sigue siendo ampliamente utilizado,

sobre todo en estudios empíricos que abordan campañas electorales, debates políticos, *marketing* y redes sociales. Además, destacan que la mayoría de estos trabajos emplean análisis de contenido como técnica principal, lo que habla de su capacidad para generar resultados claros y medibles.

Este panorama confirma que la teoría del *framing* es un enfoque dinámico, capaz de adaptarse a distintas realidades y de dialogar con múltiples disciplinas. En un contexto tan cambiante como el de hoy, su flexibilidad y aplicabilidad resultan especialmente valiosas para quienes investigan los discursos, los medios y los procesos de construcción de sentido en la política.

## Metodología

El presente trabajo se centra en los postulados teóricos de la comunicación política para analizar el fenómeno de la crisis mediática por la que atraviesa el PRI, con un enfoque cualitativo y un diseño documental, que permite abordar la problemática y sus consideraciones empíricas en el discurso (difusión de mensajes por X), para consolidar un análisis profundo que responda a la pregunta de investigación, analizando los pronunciamientos de Alejandro Moreno y los resultados electorales. Una vez identificado el problema, se aplicaron los principios de la teoría de marcos a las publicaciones discursivas breves realizadas por Alejandro Moreno, esto de acuerdo con la siguiente estructura y mediante un análisis del contenido de manera cualitativa:

- Se realizó una recolección de información en la red social X por ser la red en dónde emite mensajes directos y en vivo, haciéndola idónea para observar encua-

dres o *keyings* y en las columnas de *El Universal* de 47 mensajes en total<sup>2</sup> emitidos por Alejandro Moreno, entre agosto de 2023 y mayo de 2024 esto porque es en dónde él tiene un mayor desarrollo argumentativo sobre el mensaje que quiere posicionar.

- Cada mensaje fue analizado y clasificado de acuerdo con los principios de la teoría del *framing*, con el fin de identificar los marcos, los escenarios, los tiempos y los actores involucrados.
- Finalmente, se interpretaron los marcos utilizados en relación con la crisis del partido y la intención de posicionarse como una opción para la ciudadanía.

Cabe mencionar que no se consideran entrevistas a la ciudadanía para medir el nivel de aprobación respecto al partido porque no es uno de los objetivos del trabajo. En su lugar, se toman en cuenta los resultados de las pasadas elecciones federales que se llevaron a cabo el 2 de junio de 2024, como indicador contextual en relación directa con el voto emitido en favor del PRI, es decir, mediante la votación obtenida se describe también la aprobación del partido sin entrar en la discusión de si el voto fue totalmente razonado o condicionado, porque eso significaría un trabajo de otras dimensiones.

El análisis, por lo tanto, pretende examinar cualitativamente el papel de Alejandro Moreno como líder del PRI y su intención por posicionar al partido como una opción para la ciudadanía, desde los marcos discursivos utilizados.

El presente estudio considera cuatro principios: 1) la ubicación del escenario y punto de partida, 2) la identificación de los actores, 3) los discursos pronunciados y 4) la codificación de los *frames* y sus descripciones. Esta es la estructura de análisis.

### **Ubicación del escenario y punto de partida**

Desde agosto de 2023, los medios de comunicación han seguido de cerca las coyunturas que atraviesa el PRI. En ese periodo, el partido Movimiento de Regeneración Nacional (Morena) y la alianza opositora conformada por el PAN, PRI y PRD iniciaron su camino hacia el posicionamiento electoral.

La campaña presidencial no oficial comenzó en 2023, y el PRI participó en la conformación de la coalición del Frente Amplio por México y fue dentro de este proceso que impulsó a Beatriz Paredes, quien compitió para ser la candidata única de la alianza (Rodríguez, 2023). Finalmente, en el proceso interno se optó por una postulación unificada de la Coalición (Chávez, 2023).

En 2022, la gobernadora Layda Sansores fue una de las primeras en emprender una campaña directa contra Alejandro Moreno, mediante la difusión de audios (Garduño, 2022). Esto dio pie a que los medios de comunicación nacionales retomaran el tema, cuestionando el desempeño del dirigente nacional, quien previamente había sido gobernador del estado de Campeche. Como resultado, el asunto adquirió un carácter mediático que influyó en la coyuntura política de cara a las elecciones federales.

---

<sup>2</sup> Solo se presentan algunos en este texto por lineamientos de publicación.

Otro elemento del escenario es que Alejandro Moreno fue uno de los principales opositores al gobierno de Andrés Manuel López Obrador, principalmente por ser el líder nacional del PRI, lo que propició un intercambio de discursos, críticas y aseveraciones con los que se buscaba ganar el mayor número de votos y conectar con el electorado promedio, la base y los nuevos votantes.

En la práctica, esta confrontación se hizo evidente en varios momentos. Uno de los más significativos fue el rechazo del PRI a la reforma eléctrica de 2022, bajo el argumento de que afectaría la competitividad y abriría la puerta al monopolio estatal (Méndez, 2022), reafirmando así el postulado ideológico del partido revolucionario de mantener una economía de libre mercado. Más adelante, Alejandro Moreno se opuso abiertamente al llamado “Plan B” de la reforma electoral, señalando que representaba un intento de debilitar al INE y socavar la democracia (Milenio, 2022). Esto significaba la instauración de un nuevo régimen, que destruiría lo que el PRI había logrado en términos de nacionalismo.

Otro suceso mediático en contra de Alejandro Moreno fue cuando la gobernadora de Campeche, Layda Sansores, difundió audios comprometedores que lo involucraban en posibles actos de corrupción. En respuesta, el dirigente priista acusó al gobierno federal de usar las instituciones con fines políticos y populistas. Pese a la presión, mantuvo una narrativa combativa, proyectándose como una figura firme de oposición y buscando fortalecer su papel dentro de la alianza “Va por México” (N+, 2022).

El escenario en el que se desarrolla el presente trabajo son las elecciones presiden-

ciales en México, en la etapa de precampaña y configuración de las fuerzas políticas del país. El partido en el poder es Morena, mientras que la oposición está conformada por el PAN, PRI, PRD y Movimiento Ciudadano. Cada uno presenta propuestas programáticas distintas, proyectos políticos diversos y busca atraer a diferentes sectores del electorado dentro de un amplio universo de posibilidades.

### **Identificación de los actores**

Los principales actores que participan en el escenario de la contienda electoral son los siguientes: En primer lugar, Alejandro Moreno Cárdenas, representante del PRI y dirigente nacional; en segundo lugar, Andrés Manuel López Obrador (AMLO), presidente de México y miembro del partido Morena; y la Coalición Fuerza y Corazón por México, que aglutina a representantes del PAN, PRD y al PRI.

Los medios de comunicación masiva son otro actor, que contempla a los diarios de circulación nacional, además de las redes sociales como X, que constituyen estructuras cognitivas a las que se les atribuye el significado propio del uso del lenguaje y que participan en la arena política y en la discusión de temas importantes o de agenda.

La clase política es otro actor que se puede considerar como un tercero excluido; en ella se contemplan los representantes del poder legislativo, los tres niveles de gobierno, básicamente, todos los representantes políticos. A este actor se le puede hacer referencia de manera individual o en colectivo.

El Instituto Nacional Electoral (INE, 2024), es otro actor que regula las elecciones, pero que para el presente trabajo solo fi-



gura como institución de control, ya que el objeto de estudio se centra únicamente en el representante del PRI, por lo que los comunicados y posicionamientos del INE requieren un tratamiento específico, así como los medios de comunicación, que se omiten en la presente investigación.

### Discursos pronunciados

Alejandro Moreno, estratégicamente, lanzó el 9 de agosto de 2023 la campaña en X: “Los priistas no somos perfectos, pero damos resultados”, con la intención de generar un nuevo posicionamiento ideológico y mediático en la ciudadanía, una refundación del PRI que pudiera ser una opción para las elecciones del año 2024. Mediante la red social X, se subió un video de 2:20 min. El análisis es el siguiente:

Los marcos utilizados, aludiendo a Goffman, son: *Fabrication*, porque se tiene la intención de crear una nueva visión y misión de partido político alejado de su pasado, y el marco *impression management*, para generar una impresión en la ciudadanía. Se pretende imponer la idea de un nuevo partido y una nueva militancia ideológica que aglutine a la oposición. La apuesta por la refundación no solo es discursiva, sino institucional.

Ante la necesidad de posicionar un candidato y mantener una postura fuerte ante el partido oficialista, el PRI se unió al Frente Amplio por México, una coalición de partidos de oposición (posteriormente cambiaría de nombre). Al mismo tiempo, en agosto de 2023, el presidente Andrés Manuel López Obrador ya se encontraba especulando respecto al candidato del frente y principal contrincante de su partido. Existía un intercambio de pronunciamientos como el siguiente:

Tengo toda la información de que (se...) llevó a cabo las consultas para que los represente Xóchitl Gálvez. Fue un proceso de consulta arriba, con los que no dan la cara, pero sí actúan y son los que aportan dinero para las campañas. (El financiero, 2023)

El presidente Andrés Manuel López Obrador utiliza el *framing* con presuposiciones que conectan con otras ideas: da por hecho que el Frente Amplio tiene candidata, lo que debilita la representación partidaria y el liderazgo de Alejandro Moreno, además de suprimir a Beatriz Paredes. Esto refleja cómo los actores políticos buscan posicionarse en la opinión pública. La estrategia del PRI fue mantener la coalición.

Los 32 Comités Estatales, los 2 mil 450 Comités Municipales, los 90 mil seccionales y nuestros sectores y organizaciones, hemos tomado la decisión de respaldar la candidatura de @XochitlGalvez para encabezar el Frente Amplio por México. ¡El PRI no será un factor de división! (Moreno, 2023).

Para este punto, el PRI tuvo que mantenerse apegado al Frente Amplio y desde el *fabrications framing*, reposicionó el marco “el partido no será un factor de división”, con lo que cerró filas a las críticas. El papel de Alejandro Moreno era impedir que el presidente interfiriera en las decisiones de la oposición. Fue un movimiento estratégico del que se ha valido el PRI, consistente en apoyar la unidad, sin importar la división, como sucedió en la candidatura de Carlos Salinas.

Alejandro Moreno, al frente del partido, decidió construir un adversario retórico para fortalecer el impacto de sus pronunciamientos; ese adversario fue Morena, su militan-

cia, el gobierno y su candidata. Por lo que para el primero de septiembre de 2023 ya se refería a este como una amenaza y por ello el Frente por México debía jugar el papel de defensor, y el mensaje era “¡Vamos unidos, en equipo, para defender al país!” (Moreno, 2023).

Ese mismo día, mediante la red social X, Moreno reafirmó el mensaje con un video en el que aparecen militantes de las diversas corrientes, en el que se refiere a lo siguiente: “El país nos necesita unidos y concentrados en defensa, nada ni nadie podrá dividir a la fuerza de los priistas, panistas y perredistas” (Moreno, 2023), reafirmando así el posicionamiento del enemigo, del actor a vencer en la contienda electoral.

El *framing* del tipo *fabrications* permite concebir el mensaje de unidad ante la amenaza que enfrenta el país, que funciona bien para un electorado que no está en favor del gobierno en turno, pero que no es suficientemente abrasivo para suprimir el oficialismo. La construcción del enemigo es una estrategia política que se puede observar en una magnitud mayor en las elecciones del 2024 en EE. UU. por los discursos de Donald Trump.

En septiembre surgió el marco “*Keyings*” #JuntosDeFrente con @XochitlGalvez, donde el PRI colaboró con el PRD y el PAN. La intención era reafirmar la unión de las clases sociales e indígenas. Xóchitl adoptó este *framing* para atraer electores en un contexto de reconciliación y descolonización. Este enfoque se vinculó con conceptos del nacionalismo renovado y la reivindicación del pasado, que el PRI ha trabajado.

El 29 de septiembre de 2023, se difundió en X una imagen de Alejandro Moreno durmiendo, generando controversia en el Frente por México. Moreno respondió sin conflicto, justificando que descansaba tras mucho trabajo. Este caso ilustra cómo los medios masivos reposicionan el *framing fabrications*, destacando el mensaje “soy una persona trabajadora” con un manejo semántico estratégico. La respuesta fue efectiva.

El 18 de octubre de 2023, El Universal publicó una fotografía de Xóchitl Gálvez recibiendo indicaciones de Alejandro Moreno, destacando relaciones de poder entre partidos. El presidente López Obrador comentó desde el *impressions management*, calificando la escena como “romántica” (Dina, Villa y Morales, 2023). La imagen reforzó el marco discursivo de subordinación y poder político, según lo expuesto en la conferencia mañanera.

Por otro lado, con la intención de reconectar con el electorado, Alejandro Moreno, mediante una columna en *El Universal*, sostuvo el *framing fabrications* de “que la pensión universal de adultos mayores se mantenga y baje de 65 años a 60” (Moreno, 2023), con lo que pretendía reafirmar la idea de que el electorado de adultos mayores y simpatizantes de Morena pudieran prestar atención a la propuesta electoral que se estaba gestando en la coalición.

Ante la divergencia de opiniones, en las precampañas para el 20 de noviembre de 2023 el Frente por México se convirtió en la coalición Fuerza y Corazón por México (que funciona como un *framing keyings*). Alejan-

dro Moreno lanzó el *framing fabrication*, “¡Vamos juntos, de la mano de la ciudadanía, para ganar y corregir el rumbo de México!” (Moreno, 2023), en el que reafirmaba la unidad, el enemigo a vencer y el trabajo ciudadano para salvar al país.

Alejandro Moreno continuó con su campaña de posicionamiento desde su columna de opinión en el diario *El Universal*. Para términos del presente trabajo sobre la teoría del *framing*, se apoyó en el marco del tipo *fabrication*, con el mensaje “Muerte, el sello del gobierno de Morena” (Moreno, 2024), en el que destaca el elemento de intención y construcción de una idea respecto a los hechos. Conforme avanzaba la precampaña, el uso de adjetivos era más fuerte, con asociaciones más complejas.

Otro mensaje clave respecto al PRI y su militancia fue “los que se quedan son los buenos y los malos son los que se van” (Moreno, 2023), con el que la dirigencia intentó contener la narrativa de fractura interna ante las constantes renunciaciones. Sin embargo, para el 18 de noviembre de 2023, Alejandro Murat, exgobernador de Oaxaca, anunció públicamente su salida del partido, sumándose a figuras como Claudia Ruiz Massieu y Eruviel Ávila. Estas decisiones marcaron un punto de quiebre en la cohesión priista. Lo ocurrido con Murat confirma lo que diversos analistas habían anticipado: el PRI atraviesa un proceso de decadencia prolongada, en el que “las reformas, los escándalos y la incapacidad de reinventarse” lo empujan hacia un desgaste inevitable (Garduño, 2018).

En respuesta, Alejandro Moreno publicó en X: “a la postre se demostró que más

que militar en nuestro instituto político, estaban inscritos en las filas del oportunismo [...] lejos de debilitarnos, nos fortaleció, [...] de ello la sociedad no nos dio su confianza” (Moreno, 2023). El *primary frameworks* respecto a la construcción de una idea es muy evidente: existe una fractura, aunque se pretenda justificar lo contrario.

Para el 3 de diciembre de 2023, Alejandro Moreno aprovechó la crisis de Movimiento Ciudadano en la elección de su candidato, Samuel García, a quien el congreso le negó la licencia para contender en la elección presidencial. Estratégicamente lanzó una opinión, ya que este actor ha sido un gran crítico del PRI, y lo acusó de “reventador, producto de redes sociales, que sigue las órdenes de Morena” (Moreno, 2023), utilizando el marco *fabrication*.

Esta disputa se mantuvo a lo largo de toda la contienda electoral. Samuel García, en mayo de 2024, llamó “corruptazo” a Moreno, utilizando *Keyings* como marco de referencia para incentivar la discusión de sucesos pasados y lacerar la imagen del PRI frente a Morena y Movimiento Ciudadano.

Para el 30 de enero de 2024, Moreno lanzó el siguiente mensaje desde su cuenta de X: “El PRI sabe gobernar, tiene experiencia y capacidad.” (Moreno, 2024), aprovechando uno de los recursos más evidentes a su favor: ser el partido con más años en el poder, además de resaltar su papel en la historia de México (nacionalismo, neoliberalismo y socialdemocracia). Este marco sin duda alude al *impressions management*.

Para el 2 de febrero de 2024, el dirigente priista aprovechó un video, respecto al tema de Luis Donald Colosio, para reafir-

mar el marco *fabrication* en contra de Morena al mencionar: “El Gobierno de Morena utilice la historia, memoria y muerte de Luis Donaldo Colosio” (Moreno, 2024).

En el mismo marco discursivo anterior, Morena propuso cambios a la legislación que afectaban al INE, por lo que el PRI se sumó al llamado ciudadano del #ElINEno-setoca, resaltando que el presidente López Obrador estaba haciendo uso excesivo de poder para trastocar instituciones autónomas. Con este posicionamiento, el partido buscó cumplir su papel de contrapeso político e ideológico, desde el *primary frameworks*, al reafirmar que esto atenta contra el nacionalismo instaurado por el PRI.

El 15 de febrero de 2024, Xóchitl Gálvez recibió su constancia como candidata de la oposición y reunió a los partidos que la apoyaban. Moreno, desde X, expresó: “¡Con la fuerza del priismo vamos a ganar! ¡Unidos recuperaremos el rumbo de México!” (Moreno, 2024). Este mensaje, enmarcado en el *impressions management*, enfatizó la unidad y la construcción del enemigo político, al que se busca quitar democráticamente el poder.

En esta etapa de la campaña, el PRI respaldó al PAN, por lo que trató de romper con las diferencias ideológicas. Por ello, se concentró en resaltar el tema de la refundación del partido: “El PRI va decidido a respaldar con toda su candidatura” (Moreno, 2024). Este es el marco *fabrication*, que construye la idea de apropiación de una candidata no emanada de sus filas.

El proceso electoral estuvo marcado por la violencia, incluyendo el asesinato de can-

didatos de diversos partidos políticos. Este tema no pasó desapercibido para el PRI, a través del siguiente mensaje en la misma red X: “No podemos permitir que la violencia protagonice el proceso electoral [...] en una democracia, las elecciones son de la ciudadanía” (Moreno, 2024). Acusando a Morena, posteó una vez más: “Todo México ya sabe que la estrategia de Morena es mentir para desincentivar el voto” (Moreno, 2024). Ambos en el sentido del *impressions management*.

En marzo, la campaña del PRI buscó proyectar una nueva imagen liderada por Moreno. Mediante la producción de un video bajo el marco del *performance* se afirmó en X: “Ni un solo voto a este gobierno corrupto y déspota que deliberadamente [...] ha hecho de México un cementerio” (Moreno, 2024), con la intención de actuar y seguir construyendo una narrativa de amigo-enemigo aludiendo a Chantal Mouffe (Luján y Silva, 2014). En ese mismo marco se reafirmó: “Hay que decirlo claro, @XochitlGalvez es la candidata del PRI...” (Moreno, 2024), la opción más amistosa en la historia.

En otro video publicado en su multicitada cuenta de X, Moreno reafirmó el *impressions management*: “Lo peor de todos los partidos hoy está en Morena...” (Moreno, 2024), en el que con un doble discurso reafirmaba que quienes desisten del PRI son lo peor y quienes se suman a Morena desde otros partidos se refugian ahí por la impunidad. Además de ello, invitó al candidato de Movimiento Ciudadano, Jorge Álvarez Máynez, a declinar en favor de Xóchitl Gálvez.

La evidencia mencionada anteriormente demuestra la participación de otros actores

en el proceso de comunicación mediática, en un golpeo a la imagen institucional del PRI y de Alejandro Moreno, elementos que no se deben medir en juicios de valor, sino en sus consecuencias.

Estos fueron los *framings* de toda la contienda electoral, con la propuesta de presentar un nuevo partido que pudiera conectar con la ciudadanía como una alternativa política. Sin embargo, los resultados de las elecciones no favorecieron al PRI y este quedó en segundo lugar respecto a la coalición. El primer lugar lo tuvo la candidata de Morena. El voto duro obtenido fue de 5 millones 736 mil votos, equivalentes al 9.5

% de la votación total. Los resultados de las elecciones quedaron de la siguiente manera, de acuerdo con los Cómputos Distritales del INE (2024):

- Claudia Sheinbaum: 35 millones 924 mil votos
- Xóchitl Gálvez: 16 millones 502 mil votos
- Jorge Álvarez Máynez: 6 millones 204 mil votos

Al cruzar los resultados con los *frames* para cumplir con el apartado 4 de la investigación, se codificaron estos y sus descripciones, los cuales se expresan a través de los resultados detallados en la tabla 1.

**Tabla 1.**

*Framing utilizados por Alejandro Moreno en la campaña electoral.*

Nomenclatura	Framing	Enlace
IM	El PRI construyó México	<a href="#">enlace</a>
IM	Es cierto que había personas que se aprovecharon del partido	<a href="#">enlace</a>
F	<i>Los priistas, no somos perfectos, pero damos resultados y sabemos gobernar</i>	<a href="#">enlace</a>
F	<i>¡El PRI no será un factor de división!</i>	<a href="#">enlace</a>
F	<i>Vamos unidos, en equipo, ¡para defender el país!</i>	<a href="#">enlace</a>
F	<i>¡El país nos necesita unidos y concentrados en su defensa, nada ni nadie podrá dividir a la fuerza de los priistas, panistas y perredistas!</i>	<a href="#">enlace</a>
FK	<i>#JuntosDeFrente con @XochitlGalvez!</i>	<a href="#">enlace</a>
F	<i>@XochitlGalvez es una mujer que inspira, genera y da confianza.</i>	<a href="#">enlace</a>
F	<i>¡El PRI respalda decididamente a @XochitlGalvez para recuperar el rumbo de México! #ElPRIconXóchitl</i>	<a href="#">enlace</a>
F	<i>¡El PRI de todo México está con @XochitlGalvez!</i>	<a href="#">enlace</a>
F	<i>¿Cómo se atreve Morena a decir que quieren continuidad, cuando sus gobiernos solo ofrecen tragedia y desgracia para México?</i>	<a href="#">enlace</a>
F	<i>El gobierno de Morena está saqueando el país</i>	<a href="#">enlace</a>



**Tabla 1.**

*Framing utilizados por Alejandro Moreno en la campaña electoral.*

F	<i>¡Vamos con todo, avanzando en equipo, con toda la militancia lista para respaldar este gran proyecto para defender al país!</i>	<a href="#">enlace</a>
FK	<i>¡El destino de México es lo más importante para el PRI!</i>	<a href="#">enlace</a>
FK	<i>Coalición “Fuerza y Corazón por México” con la que competiremos unidos</i>	<a href="#">enlace</a>
IM	<i>Mario, la ciudadanía no es tonta. Una vez más te colocas como delincuente electoral confeso, difundiendo encuestas patito en etapa de Inter campaña.</i>	<a href="#">enlace</a>
IM	<i>Miedo que le tienen a la oposición y a @XochitlGalvez, tienen miedo de perder</i>	<a href="#">enlace</a>
F	<i>Son unos bandidos, se les ha demostrado una y mil veces y, aunque lo nieguen, la gente ya se dio cuenta.</i>	<a href="#">enlace</a>
FK	<i>El PRI sabe gobernar, tiene experiencia y capacidad</i>	<a href="#">enlace</a>
F	<i>No permitiremos que el Gobierno de Morena utilice la historia, memoria y muerte de Luis Donaldo Colosio Murrieta</i>	<a href="#">enlace</a>
FK	<i>El INE no se toca</i>	<a href="#">enlace</a>
F	<i>¡Estamos listos! Entregamos a @XochitlGalvez la constancia que la acredita como nuestra candidata</i>	<a href="#">enlace</a>
F	<i>El PRI va decidido a respaldar con toda su candidatura</i>	<a href="#">enlace</a>
K	<i>En una democracia, las elecciones son de la ciudadanía y no dejaremos de señalar la indolencia</i>	<a href="#">enlace</a>
F	<i>Todo México ya sabe que la estrategia de Morena es mentir para desincentivar el voto</i>	<a href="#">enlace</a>
F	<i>Ni un solo voto a este gobierno corrupto y déspota que deliberadamente,</i>	<a href="#">enlace</a>
F	<i>Hay que decirlo claro, @XochitlGalvez es la candidata del PRI</i>	<a href="#">enlace</a>
F	<i>Lo peor de todos los partidos hoy está en Morena</i>	<a href="#">enlace</a>
F	<i>Por amor a México @Alvarez Máynez debe declinar por @XochitlGalvez</i>	<a href="#">enlace</a>
<p>Nota. Elaboración propia con datos de la red social X de la cuenta de @alitomorenoc.</p> <p><b>F</b>=Framing fabrication, <b>FK</b>= Framing Keying <b>IM</b>= Impressions Management</p> <p><b>PM</b>= primary frameworks.</p>		

La teoría permite describir los principales argumentos utilizados por la campaña del PRI en su intento de refundación partidista, en términos comunicativos electorales, basada principalmente en la creación de

una nueva narrativa política (*framing fabrication*), que no debe confundirse con la falacia *ad hominem*, porque no es una referencia a la imagen de Moreno Cárdenas, sino a la institución.

En ese grado de complejidad se debe asumir que los postulados de los marcos no dieron como resultado los votos esperados para ganar la contienda electoral, sin caer en la correlación entre campaña = votos en favor del partido, porque la intención del presente texto no es justificar la efectividad del uso de mensajes, sino desagregar dicha composición y explicitar las delimitaciones

semánticas de estos en los marcos, como se puede apreciar a continuación, en donde los resultados de este análisis se presentan en la Tabla 2 y la Tabla 3, las cuales hacen un enfoque específicamente en los dos sujetos principales dentro de las etapas de la campaña: el PRI como la institución y Alejandro Moreno Cárdenas como el líder de este:

**Tabla 2.**  
*Resultados del análisis*

Sujeto	Campo Semántico	Framing
EL PRI	Construyó	Framing Fabrication Idea central: Un nuevo PRI, un instituto refundado
	Sabemos gobernar	
	No es división	
	Es defender	
	Unidos	
	Juntos	
	Mujer que inspira	
	Respalda	
	Recuperar	
	Destino de México	
	Fuerza y coalición por México	
	Xóchilt = PRI	

*Nota. Elaboración propia, con datos de la Tabla 1.*

La tabla dos se enfoca específicamente en el “PRI” y analiza el campo semántico que se utilizó para proyectar la imagen de este. Como se observa, las frases y las palabras en el apartado de campo semántico se centran en la acción y en el legado histórico, lo

que hace que este conjunto sea el pilar del *framing fabrication*, cuyo objetivo es asociar al partido con la idea central de un “PRI” refundado, que, a pesar de todo su pasado y sus acciones, es el único que puede recuperar y defender “el destino de México”.

**Tabla 3.**  
*Framing contra Alejandro Moreno*

Sujeto	Campo Semántico	Framing
Alejandro Moreno	Se aprovecharon del partido (PRI)	Framing Fabrication Idea central: Reconoce errores y propone una nueva imagen.
	En el PRI no somos perfectos	
	Mario aguanta, el pueblo se levanta	
	Delincuente electoral	

Sujeto	Campo Semántico	Framing
Alejandro Moreno	Corrupto	Framing Keying
	Debacle del PRI	Idea central: Alejandro Moreno no hizo un buen trabajo frente al PRI
	Culpable de la debacle	
	Líder vitalicio	
Nota. Elaboración propia con datos de la Tabla 1.		

La tabla 3 analiza el *framing* en la figura de Alejandro Moreno y es un poco más complejo, ya que muestra dos estrategias: de gestión y la imagen de Moreno Cárdenas, desde el *framing fabrication* en donde se reconocen los errores del pasado, haciendo que se muestre una vulnerabilidad del líder al admitir las fallas y con esto generar credibilidad. Sin embargo, propone una nueva imagen utilizando el *framing keying*, pues se enfoca en dar una respuesta sobre los ataques directos con calificativos a su persona.

El marco utilizado de “un nuevo PRI, un nuevo instituto” debe considerarse en el escenario electoral del México contemporáneo, por la coalición a la que se integra y por la dificultad de hacer una separación del partido revolucionario con el resto. Un resultado que deja en evidencia la investi-

gación es que los marcos utilizados posicionan al partido en un lugar de poca preferencia electoral.

Una de las funciones del partido es la representación ciudadana y el fomento de la democracia directa, sin embargo, los resultados demuestran que los marcos utilizados por el partido han caído en desuso y es necesaria una nueva propuesta discursiva.

En tanto, el *framing* utilizado en contra de Alejandro Moreno muestra una estrategia de contrapeso al reconocer errores del partido y la búsqueda de una reconciliación con su pasado, ya que los ataques contra “lo que representa Alejandro” se centran en su responsabilidad y liderazgo institucional. La descripción deja en evidencia los marcos o las ideas centrales.

## CONCLUSIONES

El presente estudio utilizó la teoría del *framing* como eje principal de la investigación; examinó de manera crítica el rol de Alejandro Moreno Cárdenas como el principal operador mediático del PRI, durante las elecciones del 2024, en donde desde su posición como dirigente del partido, se observó una estrategia sistemática para re-posicionar al PRI, esto a través de marcos discursivos como el *fabrication*, *impression management* y *keying*.

Sin embargo, a pesar de sus grandes esfuerzos en la narrativa, desde su cuenta en X, los resultados de las elecciones demostraron que el discurso que él trataba de impulsar no logró impactar en la ciudadanía, por lo que los resultados en la elección no fueron favorables para el PRI.

A través de un análisis de contenido de los mensajes difundidos, principalmente en X, se encontró que la estrategia de Alejandro Moreno tenía como principal

objetivo crear un relato de una verdadera refundación institucional, apelando a las emociones y, sobre todo, a un PRI que se reivindicaba. No obstante, la percepción de la ciudadanía acerca de él, sumada a la falta de unidad desde el interior del partido, así como la mala imagen de acciones pasadas, fueron los mayores obstáculos para estos esfuerzos.

Esta investigación revela la importancia del *framing* para explicar la lógica de la comunicación política en situaciones como las elecciones, al hacer posible que no solo los mensajes explícitos se hagan visibles, sino también las estructuras simbólicas que los soportan. Además, se demuestra la necesidad de reconsiderar estrategias para dar legitimidad a los partidos, cuando los marcos propuestos no logran ser bien recibidos por la ciudadanía.

El llamado a la refundación es un discurso para volver a cuestionar el papel histórico del PRI y la etapa en la que se instauró el corporativismo, la hegemonía partidista, el nacionalismo, la socialdemocracia y el neoliberalismo, como las principales premisas argumentativas, no como proyecto de nación. Es un llamado simbólico que busca reconstruir imágenes en el electorado, reconectar con su simpatía y generar un voto útil.

Por lo tanto, en concordancia con la premisa planteada en las primeras líneas de este artículo: la crisis que vive el Partido Revolucionario Institucional va acompañada de los discursos de Alejandro Moreno y la estela de problemas electorales y mediáticos. Estos dejan mal posicionado al partido dado el impacto y la influencia de una sociedad con acceso a internet y cada vez más comunicada vía redes sociales como X, por lo que es necesario que el partido

contemple una nueva estrategia respecto a sus marcos y las condiciones sociales contemporáneas: internet, espacio público y ciudadanía digital.

Apelar a nuevos marcos no es solo una cuestión argumentativa sino una verdadera reestructuración institucional del partido, en el que sus dirigentes puedan gozar de un mejor reconocimiento como marca política e impactar en la percepción de la ciudadanía. Debe recordarse que teóricamente todo lo que está dentro del mensaje es digno de valor; lo que se deja fuera es parte del metamensaje, pero no constituye la idea central, por lo que el llamado a la refundación, como se ha denominado al análisis del presente artículo, apunta a las ideas principales de las que se está valiendo el partido para distinguirse del resto, pero que valdría la pena cuestionar su efectividad ante el escenario político actual que tiene al PRI con números rojos respecto a los espacios de representación política alcanzados.

Finalmente, cabe señalar que X fue la plataforma digital de redes sociales más utilizada por Moreno durante la campaña, y ello debe entenderse en el contexto actual donde X sigue siendo una red clave para el debate y el consumo de noticias en México (Newman *et al.*, 2023), para la difusión de mensajes o estrategias políticas debido a su inmediatez, alcance y capacidad para moldear la agenda pública (Muñiz, López y Echeverría, 2021).

El mundo ha cambiado bastante, es tiempo de reanalizar con fundamento teórico y entender mejor la dinámica entre partidos políticos, comunicación y ciudadanía. Esto permite dejar abiertas preguntas importantes respecto al escenario político y cuestionar incluso el proyecto de transformación nacional desde la teoría de marcos.

## REFERENCIAS

- Almakaty, S. (2025). *A comprehensive and critical literature review on framing theory in the digital media age*.
- Álzate, Giraldo, M. L. (2017). La agenda pública. Un análisis desde la ciencia política y la comunicación. Editorial EAFIT.
- Amadeo, B. (2022). La teoría del Framing. Los medios de comunicación y la transmisión de significados. *Revista de comunicación* 1(1), 6-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8716273>
- Amparán, A. C. (2012). La teoría del framing: Un paradigma interdisciplinario. *Acta Sociológica*, 59, 77–97. <https://doi.org/10.22201/fcpys.24484938e.2012.59.33119>
- Baer, A., y Sznajder, N. (2017). *Memory and Forgetting in the Post-Holocaust Era: The Ethics of Never Again*. Routledge.
- Bateson, G. (1972). A theory of play and fantasy. En *Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology* (pp. 177–193). Ballantine Books. (Obra original publicada en 1954)
- Bauman, Z. (2015). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.
- Bullock, B. J. y Shulman, B. I. (2021). Framing. En K. Kenski y K. H. Jamieson (Eds.), *The Oxford Handbook of Political Communication*. Oxford University Press.
- Carballido González, P. C. (2010). *El proceso de construcción de la violencia contra las mujeres: medios de comunicación y movimiento feminista. Una aproximación desde la teoría del framing*. Universitat Jaume I. Consultado el 15 de enero de 2025. <https://www.tdx.cat/handle/10803/21779>
- Carpizo, J. (2002). *El presidencialismo mexicano*. Siglo XXI Editores.
- Castells, M. (2004). *La era de la información: Economía, sociedad y cultura* (Vol. 1). Siglo XXI.
- Chaves Montero, A., Gadea Aiello, W. F., y Aguaded Gómez, J. I. (2017). La comunicación política en las redes sociales durante la campaña electoral de 2015 en España: Uso, efectividad y alcance. *Perspectivas de la Comunicación*, 10(1), 55–83.
- Chávez, V. (2023, 25 de junio). *Va por México se pone de acuerdo: Así elegirá a su candidato a la presidencia*. El Financiero. <https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/2023/06/25/elecciones-2024-asi-elegira-va-por-mexico-a-su-candidato-a-la-presidencia/>
- De Castro, A. (2014). *Comunicación organizacional: Técnicas y estrategias*. Universidad del Norte.
- De la Rosa, Y. (2023, 4 de junio). *La debacle del PRI: Alejandro Moreno ha perdido 11*



- gubernaturas; ahora sólo tendrá 2*. Forbes México. <https://www.forbes.com.mx/la-de-bacle-del-pri-alejandro-moreno-ha-perdido-11-gubernaturas-ahora-solo-tendra-2/>
- Dina, E., Villa y Caña, P., y Morales, A. (2023, 18 de octubre). “¡Ay, ay, ay, está romántico!”: AMLO reacciona entre risas a foto de Xóchitl Gálvez con “Alito” Moreno. El Universal. <https://www.eluniversal.com.mx/nacion/ay-ay-ay-esta-romantico-amlo-reacciona-entre-risas-a-foto-de-xochitl-galvez-con-alito-moreno/>
  - El Financiero. (2023, 30 de agosto). ‘Eso ya está planchado’: AMLO reitera que Xóchitl Gálvez será la candidata del Frente. El Financiero. <https://www.elfinanciero.com.mx/nacional/2023/08/30/amlo-mananera-temas-hoy-30-agosto-2023-en-vivo/>
  - Emmerich, G. E. (2007). *Tratado de ciencia política*. Anthropos Editorial.
  - Entman, R. M. (1993). Framing: Toward clarification of a fractured paradigm. *Journal of Communication*, 43(4), 51–58. <https://doi.org/10.1111/j.1460-2466.1993.tb01304.x>
  - García Robles, C. (2017). *La construcción del relato político: Una aproximación al análisis del discurso en campaña durante las Elecciones Generales de 2016* (Trabajo de fin de máster). Universidad Complutense de Madrid. [https://www.ucm.es/data/cont/docs/454-2017-09-26-Carmen\\_Garcia\\_Robles.pdf](https://www.ucm.es/data/cont/docs/454-2017-09-26-Carmen_Garcia_Robles.pdf)
  - Garduño, R. (2022, 31 de mayo). *Difunde ‘Alito’ audio y acusa al gobierno de amenazarlo*. La Jornada. <https://www.jornada.com.mx/notas/2022/05/31/politica/advierten-a-alito-de-amenazas-formuladas-en-su-contrapor-adan-lopez/>
  - Garduño Valero, G. (2018). El PRI y la crisis política del Estado mexicano. *Estudios Políticos*, (44), 71-92.
  - Garraza, T. S., La Porte Fernández Alfaro, M. T., y Virgili, J. R. (2008). *La teoría del framing en la investigación en comunicación política*. En M. J. Canel y M. G. Gurrionero (Eds.), *Estudios de comunicación política* (pp. 15–30). Asociación de Comunicación Política (ACOP). Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/304003664\\_La\\_teor%C3%ADa\\_del\\_framing\\_en\\_la\\_investigaci%C3%B3n\\_en\\_comunicaci%C3%B3n\\_pol%C3%ADtica](https://www.researchgate.net/publication/304003664_La_teor%C3%ADa_del_framing_en_la_investigaci%C3%B3n_en_comunicaci%C3%B3n_pol%C3%ADtica)
  - Giménez, G. (1989). *Poder, estado y discurso: Perspectivas sociológicas y semiológicas del discurso político jurídico*. UNAM. <https://ru.iis.sociales.unam.mx/handle/IIS/5036>
  - Goche, F. (2012, 11 de septiembre). *Yo Soy 132, movimiento del siglo XXI*. Contralínea. <https://contralinea.com.mx/sociedad/yo-soy-132-movimiento-del-siglo-xxi>
  - Goffman, E. (2006). *Frame analysis: Los marcos de la experiencia* (1ª ed. 1974). Siglo XXI Editores / Centro de Investigaciones Sociológicas. [https://www.academia.edu/9520207/Frame\\_Analysis\\_pp\\_1\\_40](https://www.academia.edu/9520207/Frame_Analysis_pp_1_40)
  - Güran, M. S., y Özarslan, H. (2022). Framing Theory in the Age of Social Media. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (48), 446-457. <https://doi.org/10.52642/>

susbed.1142562

- Iglesias, A., Sánchez, M. L., y Piñero, C. (2022). Campaña permanente: La importancia de la estrategia a largo plazo. *Actas de Periodismo y Comunicación*, 8(1), 55–83. Recuperado de <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/actas/article/view/7735>
- Ilabaca, P. (2004). Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC): ¿Panacea para los problemas de la educación? *Investigación y Postgrado*, 19(1), 185-203.
- Instituto Nacional Electoral (INE). (2024). *Cómputos distritales 2024: Elecciones federales*. <https://computos2024.ine.mx/presidencia/nacional/candidatura>
- Koziner, N. S. (2013). Antecedentes y fundamentos de la teoría del framing en comunicación. *Austral Comunicación*, 2(1), 1–25. <https://doi.org/10.26422/aucom.2013.0201.koz>
- López Farjeat, L. X., y González Fernández, K. (2021). El espacio digital como espacio público: Claves de la ciudadanía digital. En *Diseño institucional e innovaciones democráticas* (pp. 143–159).
- Luján Martínez, H., y Silva, R. D. C. L. (2014). De enemigos a adversarios: La transformación del concepto de “lo político” de Carl Schmitt por Chantal Mouffe. *Andamios*, 11(24), 83–102.
- Mazzoleni, G. (2024). *Introducción a la comunicación política: Nueva edición*. Alianza Editorial.
- McCombs, M. (2006). *Estableciendo la agenda: El impacto de los medios en la opinión pública y en el conocimiento*. Paidós.
- Méndez, E. (2022, 11 de abril). *Ordena el PRI votar contra la reforma eléctrica*. *La Jornada*. <https://www.jornada.com.mx/notas/2022/04/11/politica/ordena-el-pri-votar-contra-la-reforma-electrica/>
- Milenio. (2022, 13 de diciembre). *‘Alito’ reafirma rechazo total del PRI al Plan B; “es una locura”, dice* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=kV4XSbnpGFE>
- Moreno, A. (2024, 2 de febrero). *Muerte, el sello del gobierno de Morena*. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/alejandro-moreno/muerte-el-sello-del-gobierno-de-morena/>
- Moreno, A. (2023, 14 de octubre). *Pensión universal a los 60 años*. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/opinion/alejandro-moreno/pension-universal-a-los-60-anos/>
- Moreno, A. [@alitomorenoc]. (2024, 1 de marzo). *Todo México ya sabe que la estrategia de Morena es mentir para desincentivar el voto* [post]. X. <https://x.com/alitomore-noc/status/1768366785827426391>

- Moreno, A. [@alitomorenoc]. (2024, 15 de febrero). *¡Estamos listos! Entregamos a @XochitlGalvez la constancia que la acredita como nuestra candidata a la Presidencia de la República. ¡Con la fuerza del priismo vamos a ganar! ¡Unidos recuperaremos el rumbo de México!* [post]. X. <https://x.com/alitomorenoc/status/1758306943507005599>
- Moreno, A. [@alitomorenoc]. (2024, 15 de abril). *Hay que decirlo claro, @XochitlGalvezes la candidata del PRI, del PAN, del PRD y de millones de mexicanos* [post]. X. <https://x.com/alitomorenoc/status/1780003351926616470>
- Moreno, A. [@alitomorenoc]. (2024, 2 de febrero). *No permitiremos que el Gobierno de Morena utilice la historia, memoria y muerte de Luis Donaldo Colosio Murrieta* [post]. X. <https://x.com/alitomorenoc/status/1753070722870546571>
- Moreno, A. [@alitomorenoc]. (2024, 29 de abril). *Lo peor de todos los partidos hoy está en Morena, pareciera que les han dado un cheque de impunidad* [post]. X. <https://x.com/alitomorenoc/status/1784989178125488423>
- Moreno, A. [@alitomorenoc]. (2024, 04 de marzo). *No podemos permitir que la violencia protagonice el proceso electoral, ni que las personas firmen su sentencia de muerte* [post]. X. <https://x.com/alitomorenoc/status/1764846355745214613>
- Moreno, A. [@alitomorenoc]. (2024, 30 de enero). *El PRI sabe gobernar, tiene experiencia y capacidad, la mejor evidencia es que no existe un solo indicador* [post]. X. <https://x.com/alitomorenoc/status/1752385632016662736>
- Moreno, A. [@alitomorenoc]. (2024, 5 de marzo). *Ni un solo voto a este gobierno corrupto y déspota que deliberadamente, desde el poder presidencial, ha hecho de México un cementerio, epicentro del terror, la muerte y la violencia.* [post]. X. <https://x.com/alitomorenoc/status/1772081091928637653>
- Moreno, A. [@alitomorenoc]. (2023, 19 de noviembre). *A la postre se demostró que más que militar en nuestro instituto político, estaban inscritos en las filas del oportunismo [...] lejos de debilitarnos, nos fortaleció [...] de ello la sociedad no nos dio su confianza* [post]. X. <https://x.com/alitomorenoc/status/1726358698807918968>
- Moreno, A. [@alitomorenoc]. (2023, 19 de noviembre). *¡El destino de México es lo más importante para el PRI! ¡Nada ni nadie podrá poner en riesgo el futuro del país!* [post]. X. <https://x.com/alitomorenoc/status/1726358698807918968>
- Moreno, A. [@alitomorenoc]. (2023, 20 de noviembre). *¡Vamos juntos, de la mano de la ciudadanía, para ganar y corregir el rumbo de México!* [post]. X. <https://x.com/alitomorenoc/status/1726815059421069781>
- Moreno, A. [@alitomorenoc]. (2023, 30 de agosto). *Los 32 Comités Estatales, los 2 mil 450 Comités Municipales, los 90 mil seccionales y nuestros sectores y organizaciones* [post]. X. <https://x.com/alitomorenoc/status/1697049430036267111>

- Moreno, A.[@alitomorenoc]. (09 de agosto de 2023). *No somos perfectos, pero damos resultados*. [post]. X. <https://x.com/alitomorenoc/status/1689290443018665984>
- Moreno, A.[@alitomorenoc]. (02 septiembre de 2023). *Las Diputadas y Diputados del @GPPRIDiputados nos reunimos con la Senadora @XochitlGalvez , gran mexicana con quien trabajaremos de la mano para fortalecer la construcción del Frente Amplio por México. ¡Vamos unidos, en equipo, para defender el país!* [post]. X. <https://tinyurl.com/543vn5jt>
- Msughter, A. E. (2021). A Semiotic Analysis of Metamessages and Identity Construction in Nigeria's 'This is Nigeria' and the US 'This is America' Videos. *International Journal of Semiotics and Visual Rhetoric*, 5(1), 1-17. [https://www.researchgate.net/publication/282649032\\_Semiotic\\_and\\_Identification\\_Analysis\\_of\\_Media\\_Texts\\_on\\_Media\\_Education\\_Classes\\_With\\_Students](https://www.researchgate.net/publication/282649032_Semiotic_and_Identification_Analysis_of_Media_Texts_on_Media_Education_Classes_With_Students)
- Muñiz, C., López Aguirre, J. L., y Echeverría, M. (Coords.). (2021). *Comunicación política digital. Estudios y casos sobre el poder de los nuevos medios en México*. Tirant lo Blanch.
- N+. (2022, julio 28). *'Va por México' cierra filas con 'Alito' Moreno - En Punto* [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=1iJqf7i8fS8>
- Nakamura, Á. (2024, 10 de junio). La debacle del PRI: pierde votos, espacios en el Congreso y anuncia "reinención". *Animal Político*. <https://www.animalpolitico.com/elecciones-2024/congreso/debacle-pri-perdida-de-votos-congreso>
- Newman, N., Fletcher, R., Eddy, K., Robertson, C. T., y Nielsen, R. K. (2023). Reuters Institute Digital News Report 2023. *Reuters Institute for the Study of Journalism*. <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/digital-news-report/2023>
- Norris, P. (2000). *A virtuous circle: Political communications in postindustrial societies*. Cambridge University Press.
- Pazmiño, E. R. A., Mendieta, M. A. O., Murrieta, G. V. R., y Soto, M. A. S. (2019). Importancia y uso de las redes sociales en la educación. *Recimundo*, 3(2), 882-893.
- Piñeiro Naval, V. P., Perosanz, J. J. I., Calderón, C. A., González Vázquez, A. G., y Herrero, D. B. (2022). La investigación iberoamericana sobre comunicación política desde la teoría del encuadre (2015–2019). *Prisma Social: Revista de investigación social*, 39, 124–155. <https://revistaprismasocial.es/article/view/4858>
- Pérez Múnera, C. (2016). *Comunicación y marketing político: Guía práctica para ser elegido y gobernar con excelente reputación* (7.ª ed.). Centro de Análisis y Entrenamiento Político (CAEP).
- Pérez, C. A. (2014). *Estudio de caso: La élite política de Oaxaca, legislaturas federales XLVIII–LX (1970–2009), Cámara de Diputados*. Universidad Autónoma Metropolitana.

- Peschard, J. (2012). Palabra y poder: Manual del discurso político. *Sociológica (México)*, 27(75), 243–248. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-01732012000100010](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-01732012000100010)
- Prieto, G., Barreiro, J., y Ayuso, Á. (2013). Las redes sociales. Herramientas de participación y movilización. En J. I. Rospir y F. A. Cárdenas (Eds.), *Jóvenes, Internet y Participación Política en el Espacio Público*. Editorial Complutense.
- Proceso. (2012, 11 de mayo). Llega EPN ‘engallado’ a la Ibero, huye por corretiza y sale por puerta trasera. *Proceso*. <https://www.proceso.com.mx/nacional/2012/5/11/llega-epn-engallado-la-ibero-huye-por-corretiza-sale-por-puerta-trasera-102589.html>
- Rey Lennon, F. (2012). La videopolítica y la crisis de la palabra. *Austral Comunicación*, 1(1), 25-46.
- Riorda, M. (2008). “Gobierno bien, pero comunico mal”: Análisis de las Rutinas de la Comunicación Gubernamental. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 40, 25–52. <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533671002.pdf>
- Riorda, M. (2011). *La construcción del poder: comunicación política y gobierno*. Paidós.
- Rodríguez, L. (2023, 6 de julio). Beatriz Paredes se registra para la candidatura del Frente Amplio por México. *El Universal*. <https://www.eluniversal.com.mx/nacion/beatriz-paredes-se-registra-para-la-candidatura-del-frente-amplio-por-mexico/>
- Sádaba, T. (2001). Origen, aplicación y límites de la “teoría del encuadre” (framing) en comunicación. *Comunicación y Sociedad*, 14(2), 143-175. <https://dadun.unav.edu/entities/publication/de38e024-7388-4d5e-9b7f-e746b422d3e4>
- Secretaría de Gobernación. (2024). *Encuesta Nacional sobre Cultura Política y Prácticas Ciudadanas (ENCUP 2024)*. <https://fomentocivico.segob.gob.mx/es/FomentoCivico/ENCUP>
- Tamayo, M., y Carrillo, E. (2005). La formación de la agenda pública. *Foro Internacional*, 45(4), 658-681. <https://forointernacional.colmex.mx/index.php/fi/article/view/1785>
- Túniz, M., y Sanjuán Pérez, A. (2007). *Comunicación preventiva: Planificación y ejecución de estrategias de información interna y externa ante situaciones de crisis*. Netbiblo.
- Vázquez Herrera, N. V., y Maldonado Reynoso, N. P. (2021). Evaluación de la producción científica del enmarcado (‘framing’) en psicología (2015–2019). *Psicumex*, 11(1), 1–31. <https://doi.org/10.36793/psicumex.v11i1.458>
- Weber, M. (1974). *Economía y sociedad: Esbozo de sociología comprensiva*. Fondo de Cultura Económica.
- Yañez, B. (2019, 8 de julio). ‘Alito’ se construyó mansión en Campeche de 46 mdp, revelan. *Expansión Política*. <https://politica.expansion.mx/mexico/2019/07/08/alito-se-construyo-mansion-en-campeche-de-46-mdp-revelan>



# **La importancia del mensaje efectivo.**

## *El uso de la mercadotecnia política del PAN en las elecciones presidenciales, 2000-2024*

Gustavo Emanuel Martínez Cruz\*

### Resumen

El presente artículo analiza el empleo de la mercadotecnia política por parte del Partido Acción Nacional (PAN) en las elecciones presidenciales de 2000 a 2024, destacando cómo la combinación de un mensaje efectivo y el aprovechamiento del voto de castigo contribuyeron a ganar elecciones en la primera década del siglo. El objetivo de la presente investigación es exponer, comparar y contrastar la eficacia de sus estrategias para proponer un uso más racional y exitoso de la mercadotecnia política. La hipótesis fundamental es que la falta de un discurso coherente en las últimas elecciones ha resultado en campañas ineficientes y derrotas electorales para el partido. La importancia de este artículo radica en el estudio sistemático de los logros y tropiezos de un partido clave en la democracia mexicana.

Palabras clave: Mercadotecnia política, mensaje efectivo, participación ciudadana, campañas políticas, Partido Acción Nacional.

### Summary

This article analyzes the use of political marketing by the National Action Party (PAN) in the presidential elections from 2000 to 2024, highlighting how the combination of an effective message and the use of the punishment vote contributed to winning elections in the first decade of the century. The objective of this research is to expose, compare, and contrast the effectiveness of its strategies to propose a more rational and successful use of political marketing. The fundamental hypothesis is that the lack of a coherent discourse in recent elections has resulted in inefficient campaigns and electoral defeats for the party. The importance of this article lies in the systematic study of the achievements and setbacks of a key party in Mexican democracy.

Key words: Political marketing, effective message, citizen participation, political campaigns, National Action Party.

---

\* Egresado de la Licenciatura en Administración de Empresas con especialidad en Mercadotecnia en la Universidad José Vasconcelos de Oaxaca.

## INTRODUCCIÓN

En ocasiones, en la práctica profesional, se puede constatar que algunos políticos consideran a la mercadotecnia política como algo, no lo suficientemente necesario, como para ayudarles a obtener decisivos éxitos electorales. Esto puede deberse a los siguientes factores:

a) Algunos políticos no conocen los alcances de la mercadotecnia política, en cuanto campo de conocimiento.

b) Hay prejuicios en contra de la mercadotecnia política, considerándola, simplemente, como un conjunto de mentiras que facilitan el aumento de las ventas, en este caso, de aumento de votos.

c) La mercadotecnia política que llega a ojos de los aspirantes al poder, no siempre es la adecuada, debido a la falta de profesionalización especializada de la agencia que contrataron.

Por tanto, la intención de este artículo es exponer las múltiples ventajas que ofrece la mercadotecnia política, para que en el mundo de la política se aprovechen de la mejor forma sus beneficios y posibilidades, siempre, dentro de un marco de ética, legalidad y profesionalismo.

A este respecto, surgen varias preguntas esenciales relacionadas con esa posible unión efectiva entre la mercadotecnia y la política; por ejemplo: ¿qué es el mercado político?, ¿qué es una venta de agenda pública?, ¿qué es un cliente en términos

electorales?, ¿cómo se mide la satisfacción de ese cliente?, ¿es lícito hablar de mercadotecnia aplicada a la política ante criterios morales adversos, como el apoyar la candidatura de un personaje con presuntos vínculos delincuenciales?, ¿es válido mostrar publicidad engañosa o ambigua con tal de triunfar en una elección?

Este artículo pretende aportar conocimiento y, a su vez, fomentar el entendimiento de la relación entre la mercadotecnia, la política y el ciudadano. El argumento que se propone para hacer de la mercadotecnia política algo útil y valioso socialmente es el siguiente: que la población vote por las opciones políticas que, a su juicio, cambiarán positivamente su vida. Esto legitima que los partidos políticos presenten su oferta a la población del modo más extenso posible y que aquello que desean transmitir, su mensaje, llegue a los potenciales votantes de la forma más clara y sencilla.

Con un buen uso, la mercadotecnia y la política pueden ser grandes aliados con miras al bien común. Ahora bien, para evitar generalizaciones, ¿qué parte del amplio espectro político trataremos? La de un actor en particular: el Partido Acción Nacional (PAN). ¿Por qué? El PAN es el partido con más antigüedad en el México moderno y contemporáneo (recordemos que su fundación data de 1939, mientras que la del Partido Revolucionario Institucional como tal data de 1946, siendo este el otro partido histórico que sobrevive a la posrevolución

mexicana, aunque su origen bajo otras denominaciones se remonta a 1929) y, además, ha sido el partido de oposición por excelencia, salvo en los dos sexenios en que gobernó a nivel federal: 2000-2006 y 2006-2012.

La pregunta principal de la investigación es: ¿cómo ha utilizado el PAN la mercadotecnia política para competir en las elecciones presidenciales desde el año 2000 hasta 2024? Esta pregunta conlleva dos cuestiones específicas y complementarias: ¿qué factores, en cuanto a la eficacia del mensaje, han llevado al PAN a ganar elecciones presidenciales?, y ¿cuáles son las causas que han llevado al declive en la efectividad del mensaje que ha intentado transmitir en las últimas tres elecciones presidenciales?

El objetivo general del presente artículo es exponer, comparar y contrastar la eficacia en el uso de la mercadotecnia política por parte del PAN en las últimas cinco elecciones presidenciales, utilizando para ello la terminología desarrollada por el filósofo español José Ortega y Gasset (1923), quien afirmaba lo siguiente: «Las variaciones de la sensibilidad vital en la historia se presentan bajo la forma de generación» (p. 19). Para efectos de este análisis, una generación equivaldrá a un cuarto de siglo, es decir, partiendo de 1999 hasta 2024.

Los objetivos específicos son: primero, analizar y comparar los casos de éxito y fracaso electoral del PAN en las elecciones presidenciales (2000-2024), evaluando el uso del mensaje eficaz por medio de la mercadotecnia política; y, segundo, con base en los conocimientos y avances de la disciplina, así como en la propia experien-

cia electoral de Acción Nacional, proponer un uso más racional y exitoso de la mercadotecnia política dirigido al PAN de cara a los próximos comicios federales, tanto intermedios como presidenciales.

El desarrollo del presente artículo parte de la hipótesis siguiente: la falta de un discurso coherente por parte del PAN en las últimas elecciones presidenciales (2012, 2018 y 2024) ha resultado en campañas electorales ineficientes, con sus consecuentes fracasos electorales y una creciente desaprobación ciudadana. Para demostrar esta hipótesis, la variable dependiente se define como la efectividad del mensaje político del PAN, gestionado con la ayuda de la mercadotecnia política. Mientras que la variable independiente corresponde a las circunstancias propias de cada elección presidencial (2000-2024).

El presente escrito abordará también el éxito o fracaso del mercadeo y de la comunicación política del PAN desde el año 2000. Se argumenta que, pese a todos sus errores y fracasos electorales de los últimos tiempos, sigue siendo el principal partido de oposición en México (Sánchez, 2024, párr. 1). Para desarrollar esta investigación, es necesario considerar, desde un principio, los conceptos básicos y fundamentos de la mercadotecnia, así como los planteamientos provenientes de la teoría de la comunicación aplicables a la mercadotecnia política, a fin de comprender qué ha hecho el PAN referente a ello.

A la fecha, el mayor éxito electoral para el PAN fue el obtenido en las elecciones presidenciales del año 2000, lo que llevó a la victoria al candidato Vicente Fox sobre el can-

didato del PRI, Francisco Labastida Ochoa. La combinación de una variable exógena (los deseos del electorado de sacar al PRI de la Presidencia) y otra endógena (un uso eficaz de la mercadotecnia política) confluyó para propiciar la victoria de Vicente Fox, dando inicio a lo que se conoce como la Transición Democrática.

En 2006, el PAN repitió la fórmula de combinar la mercadotecnia política con una campaña de contraste centrada en el candidato del Partido de la Revolución Democrática (PRD), Andrés Manuel López Obrador, y volvió a triunfar, aunque esta vez por un estrecho margen, del 0.56 % de los votos, según los datos oficiales validados por el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación (TEPJF) (Urrutia y Aranda, 2016, párr. 1).

Sin embargo, a partir de 2012 el PAN ha perdido coherencia en su discurso debido a su necesidad de sumar votos en coalición (2024), el desgaste en el ejercicio del poder (2012) o la postulación de un candidato que enfrentaba un proceso judicial (2018). Estas derrotas tienen un punto en común: la nula efectividad en la transmisión de los mensajes al electorado.

El aporte del presente trabajo a la literatura científica de la mercadotecnia política es estudiar, de forma sistemática e imparcial, los logros y tropiezos de un instituto político en la actual democracia mexicana. A la fecha, la cantidad de trabajos que estudien la política mexicana desde esta perspectiva, que no provengan, además, de visiones sesgadas y partidistas, es mínima. A su vez, es pertinente mencionar que las fuentes documentales para hacer este tipo de investi-

gaciones son de difícil acceso y complejas, dado que los partidos políticos no disponen de un acervo bibliográfico y hemerográfico debidamente estructurado y científicamente tratados como se esperaría, por lo tanto, la presente investigación tiene como objetivo, generar nuevo conocimiento, y ser una fuente de información fidedigna que sea de utilidad para futuras investigaciones no solo del PAN, sino del quehacer ideológico y político en México.

Para tal efecto, la estructura metodológica del artículo será la siguiente: en primer lugar, se desarrolla el marco teórico, en el cual se analiza la relación causal entre la mercadotecnia política y el mensaje eficiente; seguido de un análisis puntual basado en las campañas del PAN para la presidencia de la república desde el año 2000 hasta el 2024 y, por último, se expondrán las conclusiones y recomendaciones para la reestructuración de las campañas del pan en los próximos años.

### **Marco teórico. La mercadotecnia, la mercadotecnia política y el mensaje eficiente.**

En esta primera sección, expondremos y desarrollaremos los conceptos esenciales que nos van a ayudar a obtener mejores resultados electorales, a través de técnicas y mecanismos de conocimiento de las necesidades de nuestros votantes (clientes) y de las mejores formas para comunicarles nuestras propuestas de solución a sus problemas, quejas e inquietudes.

Para ello, es significativo recurrir a la mercadotecnia, en lo general, a la mercadotecnia política, en lo particular y al mensaje eficiente como herramienta de la mercadotecnia política para lograr atrapar a las au-

diciencias y comunicarles, de la mejor forma, lo que efectivamente se les desea transmitir.

Hemos decidido combinar los tres conceptos con la intención de reforzar sus fortalezas al actuar bajo un mando y objetivos comunes. Si la mercadotecnia, la mercadotecnia política o el mensaje eficiente se toman por separado, se corre el riesgo de obtener éxitos electorales parciales o maquillados, fruto del enojo de los votantes por errores de los gobernantes o por votos de castigo provenientes de alguna coyuntura política. Aquí la idea es proponer un marco más sólido e integral.

La mercadotecnia, según Armstrong y Kotler (2013) busca “la generación de negocios rentables entendiendo, creando y comunicando valor agregado. Identificando y desarrollando las oportunidades de mercado y la propia inteligencia de este mismo” (p. 5).

Siguiendo a estos mismos autores, mencionan lo siguiente: “Si el mercadólogo identifica correctamente las necesidades del consumidor, desarrolla buenos productos, les pone un precio adecuado, los distribuye y los promueve de manera efectiva, no resultará nada difícil venderlos” (Kotler y Armstrong, 1991, p. 4). Tomemos, ahora, de la mercadotecnia, un primer elemento esencial: la comprensión del mercado, que va aparejado de conocer las necesidades y deseos de los clientes; además del propio mercado, claro está (Kotler y Armstrong, 2013, p.6).

Peter Drucker menciona, a propósito de la mercadotecnia: “la finalidad de la mercadotecnia es hacer que el vender resulte superfluo. El objetivo es conocer y comprender tan bien al cliente, que el producto o ser-

vicio se le adecúe y se venda por sí solo” (Drucker, 1980, como se citó en Kotler y Armstrong, 1991, p.5).

El mercadeo es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactores de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización. Esta definición tiene dos implicaciones significativas (Stanton William et al, 2004, p. 7):

a) Enfoque. El sistema entero de actividades de negocios debe orientarse al cliente. Los deseos de los clientes deben reconocerse y satisfacerse.

b) Duración. El mercadeo debe empezar con una idea del producto satisfactor y no debe terminar sino hasta que las necesidades de los clientes estén completamente satisfechas, lo cual puede ser algún tiempo después de que se haga el intercambio

Por su parte, la mercadotecnia política puede definirse como “el uso de diversas herramientas (palabras, sonidos, imágenes, objetos) que impactan en los sentidos con el objetivo de asimilar y actuar conforme a una intención ideológica o de simple búsqueda de poder” (Chkuaseli, 2024, p. 8).

Aunque, como tal, la mercadotecnia política es una disciplina que se desarrolla en el siglo XX, su forma previa ha sido el de la propaganda, que deriva del latín *propaganda fide*, propagación de la fe, en este caso, utilizada por la iglesia católica romana para expandir su mensaje evangélico (Ciudad del Vaticano, 2024). Después, con la invención de la imprenta, las ideas liberales y distintas a la concepción religiosa católica romana se expandieron.



En el siglo XX, sobre todo a partir de la Gran Depresión, los distintos gobiernos utilizaron los distintos medios a su alcance para propagar sus ideologías. Desde Roosevelt, con sus charlas por radio, pasando por Hitler o Stalin, con sus respectivos aparatos de propaganda o Winston Churchill, con su oratoria, la propaganda se desarrolló en el cine, los panfletos o la música (Bernays, 2008, p. 23).

En la Guerra Fría fue el presidente de los Estados Unidos David D. Eisenhower quien usó de manera más clara la mercadotecnia política, ya con sus referentes previos de estudios de opinión y encuestas. El presidente John F. Kennedy podría considerarse uno de los gobernantes que de mejor forma utilizó la mercadotecnia política, al hacer del culto a su imagen un mercado de masas.

Llegamos así, a finales del siglo XX, con uno de los mayores exponentes de la mercadotecnia política, James Carville, quien fue la persona que acuñó, en 1992, la frase “Es la economía, estúpido”, que escuchó en boca de William Jefferson Clinton y que se ha convertido, desde entonces, en el referente para seguir o no a un guion de campaña exitoso en todo el hemisferio occidental (Carville, 1996, pp. 14-15).

Así como Carville es el genio de la mercadotecnia política del lado demócrata, existe su némesis en Steve Bannon, el estratega de campaña de Donald Trump en 2016. Steve Bannon no es un científico de la mercadotecnia política, aunque sí un empírico eficaz que ha posicionado a cuanto político se le ha dejado asesorar. La prueba son los sectores más conservadores que han ganado posiciones y todo gracias a las estrategias de Bannon (Wolff, 2018, p. 23).

En el caso mexicano, la mercadotecnia política se ha desarrollado en cuanto al mensaje eficaz, de la pluma de teóricas como Yolanda Meyenberg (Meyenberg y Lugo, 2011). En este sentido, en el presente artículo se desarrollarán ideas tanto de esta autora como de Fernando Miralles, un estudioso hispano del poder de la palabra en la búsqueda del poder (Miralles, 2022, p. 10).

Por último, se analizarán las últimas corrientes de mercadotecnia política de cara al futuro, esto es, lo que se conoce como ciber política. El uso de la inteligencia artificial, los mensajes falsos, los hackeos, la posverdad, los metadatos que lleguen a sectores diferenciados son los últimos hallazgos y todo ello junto es el conjunto de herramientas que usan y usarán los estrategas para ganar elecciones en el juego nada inocente de la política real (Parks, 2024, p.15).

Según la investigadora Catherine Bayer, la comunicación es “el conjunto de relaciones que se dan en la organización tanto a nivel interno como externo entre dos o más personas, donde se transmiten mensajes, sentimientos y pensamientos encaminados a generar algún cambio” (Bayer, 2005, p. 15). Siendo sus elementos: el emisor, el mensaje, el canal y la retroalimentación (Chiavenato, 1998, p. 20).

Continuando con lo expuesto por la experta Catherine Bayer: la comunicación, además de influir en el éxito o fracaso de una organización, constituye una de las principales actividades de sus gerentes o empleados. Es por ello que el comunicador debe cumplir, como mínimo, con los siguientes requisitos para así establecer relaciones interpersonales fructíferas y sa-

tisfactorias. Los requisitos más importantes son los siguientes (Bayer 2005, pp. 22-25):

- A) Conocer a sus receptores como sea posible.
- B) Elaborar el mensaje considerando las capacidades comunicativas del receptor.
- C) Estructurar los mensajes de forma clara y sencilla.
- D) Proporcionar al receptor la información suficiente y necesaria.
- E) Utilizar la retroalimentación.
- F) Utilizar la redundancia.
- G) Conocer el contexto.
- H) Emplear canales alternativos.
- I) No olvidar que el principal responsable de que la comunicación se lleve a cabo exitosamente es el emisor. (Bayer. 2005, pp. 22-25).

Preguntas retóricas ante el comentado marco teórico de la mercadotecnia aplicada al mundo de la política, ¿cuál será la rentabilidad de un partido político? ¿Solo ganar elecciones, atraer el aprecio del electorado, buscar algún tipo de verdad? Veamos lo ocurrido en un caso específico, el Partido Acción Nacional.

### **La mercadotecnia política y el PAN en las elecciones presidenciales.**

Existe un dicho, entre los simpatizantes de Acción Nacional, que reza: Si el PAN no hubiera sido creado, lo hubiéramos tenido que inventar. El PAN fue fundado en septiembre del año de 1939 por un grupo de ciudadanos comprometidos con la búsqueda de un

país que aspirara al bien común gracias a una amplia base ciudadana y medios democráticos (Vásquez, 2023, p. 7).

Revisemos, brevemente, las siguientes palabras del fundador del PAN, don Manuel Gómez Morín, uno de los llamados siete sabios de México (Calderón Vega, 1972, p. 10), que son pauta permanente para la militancia de siempre de este partido político, decía el caudillo cultural y político de Batopilas, Chihuahua, (Krauze, 2015, p. 25) el 14 de septiembre de 1939, en el Frontón México:

Con esta fe condicionada pero resuelta, hemos reunido la Asamblea; con esta fe procuremos que cada acto de nuestra reunión se inspire en el leal deseo de acertar; con esta fe tomemos nuestras decisiones y, con ella, finalmente, digamos a *La Nación*: este es nuestro camino, este es el camino indicado para hacer de México una Patria generosa y ordenada, y para asegurar a todos los mexicanos una vida mejor y más digna.

El Comité Organizador, señores, da por cumplida en esta forma su misión que ha consistido principalmente en reunir voluntades en juntar las manos de muchos hombres limpios, hondamente preocupados por el porvenir de México, por la ordenación justa y fecunda de la sociedad mexicana. La condición previa para que aquí pueda formarse una Agrupación ciudadana vigorosa, clara, libre, está cumplida.

Que la obra de esta Asamblea, no sólo alcance con éxito ese propósito, sino que sea, también, un motivo de elevación para la vida pública de México, un

ejemplo de sinceridad, de examen sobrio y grave, de desinterés, para aligerar este ambiente de mentira, de pasión personal que sobre nuestro País gravita; que en medio de los presagios de desastre que tienen abrumado al mundo, nos dé el alivio de comprobar la posibilidad de que los hombres pueden entenderse con lealtad generosa, al amparo de los claros valores del espíritu. (Gómez, 1939, párrs. 42-44).

Varias palabras resaltan en este discurso: espíritu, patria, nación, orden, generosidad, sinceridad, fe, elevación. ¿De dónde podría provenir este celo? del maestro de Manuel Gómez Morín, José Vasconcelos (C.Spíndola, comunicación personal, 7 de enero de 2025), el cual, en un documento poco conocido, dio su voto de confianza, aunque algo condicionado al naciente partido político. Menciona el maestro de América, José Vasconcelos, justo ese 14 de septiembre de 1939, día en que se funda el PAN:

Dados estos antecedentes, a nadie escapa que, consuma suicidio una organización de principios en el instante en que se suma a situaciones de hecho y con ellas entra, no a la acción patriótica, sino a la aventura sin gloria y sin honra.

Y, en cambio, podría sobrevivir a la etapa electoral un partido como Acción Nacional, porque tiene principios, sobrevivirá a la aventura electoral, si pública y resueltamente manifestarse que no interviene en ella porque no está legalmente planteada, entre el pueblo y sus elegidos; porque colaborar en estos casos equivale a convertirse en cómplice de la farsa ya secular, y porque dar un voto es lo mismo que legalizar y consolidar situa-

ciones de hecho que se vienen renovando por encima de la voluntad y aún de la opinión de los ciudadanos del país.

Una abstención electoral así proclamada, crearía un precedente ilustre y pondría al partido que la proclamase, en condiciones de sobrevivir a una elección y a todas las elecciones. Y a la larga, conquistando la opinión por su desinterés y su valentía, podría convertirse en promesa de que, alguna vez en México, la Universidad vencerá al cuartel y la inteligencia al instinto (Vasconcelos, 1939, párr. 4).

Qué interesante y revelador, tanto desde el punto de vista de la Mercadotecnia, como de la Ciencia Política y de la Teoría de la Comunicación. El PAN se presentó, en 1939, como una opción de necesidad salvadora de México, de escuela de democracia (Vásquez, 2023, p. 15), solo que con dos posiciones claras: ser pragmáticos y aprovechar las circunstancias o ser firmes doctrinales.

En la primera elección que contendió Acción Nacional para la presidencia de la república, optó por una visión pragmática y de plena competitividad electoral, apoyando al general Juan Andrew Almazán, un militar opuesto al cardenismo, el cual, sin embargo, no era bien visto por los sectores católicos. En contraste, José Vasconcelos pedía pureza de principios, jamás mezclarse, mucho menos con personajes de dudosa procedencia, como el mismo Vasconcelos consideraba a Almazán (Vasconcelos, 1939).

Gómez Morín vio una oportunidad en 1939 y no le resultó su apuesta (G.Vásquez, comunicación personal, 14 de enero de 2025). El ganador total, en 1940, fue el general Manuel Ávila Camacho. Ante el

primer descalabro en una elección presidencial, por parte de Acción Nacional, solo queda, para nosotros, en la época actual, la pregunta como historia contrafactual, ¿y si le hubieran hecho caso a Vasconcelos?

A todo esto, el PAN de inmediato se reorganizó y tuvo un acierto muy específico, el 18 de octubre de 1941 apareció el primer número de la revista *La Nación*, fundada y dirigida -en su primera- etapa por don Carlos Septién García, pilar del periodismo contemporáneo en México, hispanista y personaje de marcadas tendencias conservadoras (C.Spíndola, comunicación personal, 7 de enero de 2025).

Al revisar los números correspondientes a los años 1941-1953 (fechas en las que Carlos Septién tuvo a su cargo la revista *La Nación*), queda patente que, por su contenido, habría un marcado sello derechista dentro del PAN, resumido dentro de los siguientes puntos (C.Spíndola, comunicación personal, 7 de enero de 2025):

- 1) Concepción de México como una nación de herencia hispánica y mestiza.
- 2) Neutralidad, en los primeros años de la Segunda Guerra Mundial, con respecto a las potencias del Eje (Alemania, Italia y Japón).
- 3) Apoyo claro a los intereses de los Estados Unidos.
- 4) Visión de libre mercado e influencia social de la Iglesia Católica.
- 5) Cobertura de las Bellas Artes y las artes populares.
- 6) Conservación de una moral tradicional.
- 7) Plumas de tendencia conservadora (Alfonso Junco, Manuel Toussaint, Salvador

Novo, Efraín González Luna, Luis Calderón Vega, Manuel Gómez Morín, Carlos Septién García).

Con el fallecimiento de Carlos Septién, en 1953, la línea editorial de *La Nación* viró hacia el centro, llegando incluso a ser ambigua ideológicamente (C.Spíndola, comunicación personal, 7 de enero de 2025). Como complemento a la revista *La Nación* estaba la Escuela de Periodismo que fundó el 30 de mayo de 1949, precisamente, Carlos Septién y que pasaría a llevar su nombre en 1953 (G..Vásquez, comunicación personal, 14 de enero de 2025).

Un acierto más en sus políticas de comunicación, en los primeros años del PAN su producción bibliográfica fue amplia, gracias a que poseía sus propios medios y una editorial, JUS, la cual, aunque fundada antes de la creación del PAN (1933), de inmediato adaptó su catálogo a las necesidades ideológicas del Partido (Editorial Herder, 2024). ¿Cuáles eran estas necesidades ideológicas? El transmitir los valores occidentales, judeocristianos, los cuales son una premisa esencial para comprender la doctrina del PAN. Ahora, estas ideas pertenecen a lo que se conoce como filosofía perenne, es decir, eterna, permanente en el tiempo y que se circunscriben a dos grandes filósofos, uno antiguo griego y uno medieval, Aristóteles y Santo Tomás de Aquino.

Revisando los principios de doctrina del PAN desde su fundación, aparecen los siguientes puntos que son muy importantes para comprender la lógica de su lucha, aclarando que, a lo largo de la historia de este partido político, han sido tres veces declaradas y corroboradas sus bases



doctrinales (1939, 1965 y 2002), a saber (C.Spíndola, comunicación personal, 7 de enero de 2025):

- 1) Unidad Nacional.
- 2) Respeto a la persona humana.
- 3) Estado subsidiario.
- 4) Orden y ley.
- 5) Libertad como principio esencial.
- 6) Enseñanza y responsabilidad de los padres de familia.
- 7) Trabajo como cultura de responsabilidades.
- 8) Respeto irrestricto a la propiedad privada.
- 9) Apoyo al campo, respetando la pequeña propiedad.
- 10) Municipio libre como base colectiva.
- 11) Respeto irrestricto al estado de derecho.
- 12) Política como servicio.
- 13) Hispanismo.
- 14) Enemistad con el socialismo

Cada uno de esos puntos, posee sus bases filosóficas, económicas y políticas, las cuales deben ser explicadas a amplios públicos, lo cual no siempre ha sido exitoso para el caso del PAN. Es cierto, la revista *La Nación*, en su primera etapa, lo hizo bastante bien (C.Spíndola comunicación personal, 10 de febrero de 2025). Después, la editorial *JUS* durante décadas, pero, con el tiempo la fórmula se fue agotando, con el pasar de las décadas, la popularización de las ideas del PAN quedó reducida a los estudios de la Fundación Rafael Preciado Hernández, la cual, si bien es cierto produ-

ce documentos de alto valor histórico, sus publicaciones no son de alcance masivo, por lo que el electorado promedio no sabe a ciencia cierta qué piensa el PAN realmente (Hernández, 2021, pp. 10-15).

En el caso del PAN, la Fundación Preciado juega un papel muy importante en la definición y difusión de los valores y principios de este partido político y, según su propia página web, la Fundación Rafael Preciado Hernández (2024) tiene las siguientes características:

a) Es una institución dedicada al análisis, investigación, capacitación y elaboración de propuestas para influir en la agenda pública desde la perspectiva del humanismo político.

b) Cuenta con archivo llamado Centro de Documentación e Información sobre el Partido Acción Nacional (Cedispan), el cual cuenta con más de 15 mil documentos, sobre la historia y democracia de Acción Nacional de acceso abierto: archivo fotográfico, histórico, *bien común*, boletín de Acción Nacional, revista Palabra, videoteca, revista Propuesta, entre otros.

c) Edita una revista, llamada Bien Común es un medio de difusión sobre cultura plural y democrática sobre tópicos de actualidad para la sociedad mexicana.

d) Hace estudios especiales en temas de tu interés. Una de sus principales actividades es la realización de investigaciones académicas cuyos objetivos comprenden la realización de análisis, diagnósticos y estudios comparados, entre otros, vinculados con problemas nacionales o regionales de carácter socioeconómico o político. Tales tra-



bajos se elaboran desde la perspectiva de género y derechos humanos y contribuyen de forma directa a la comprensión y elaboración de propuestas e iniciativas para la solución de las problemáticas detectadas.

e) Tiene como lema seguir el humanismo trascendente, conforme a los principios del PAN.

En cuanto a redes sociales, aunque el PAN tiene presencia en las principales plataformas existentes (Instagram, Facebook, Youtube, Apple, Spotify, Tik tok), los resultados no son muy positivos. En Youtube, por ejemplo, en su cuenta oficial, el PAN tiene solo 16, 900 seguidores (PAN, 2025), y a pesar de haber gastado 37 millones de pesos en campañas de afiliación, durante 2024, de poseer 4 gubernaturas (Chihuahua, Aguascalientes, Guanajuato y Querétaro), 314 presidencias municipales, 110 diputados federales y 17 senadores, el PAN posee un padrón de 277 mil 655 militantes, al corte del INE del 27 de marzo de 2024 (Rueda, 2024, párr. 2).

Si el dato se mantiene, ni siquiera el 10% de los militantes activos del PAN se han suscrito al canal oficial del partido. Las preguntas son obligadas, ¿Sabrán esto las dirigencias? ¿Quiénes asesoran? ¿Llegarán estos datos a alguna persona tomadora de decisiones?

Sumemos a ello que, a la fecha, existen en la literatura científica de la mercadotecnia política en México, pocos estudios a cabalidad sobre el ir y devenir del PAN, quedando solo a merced de las caricaturas que hacen sus adversarios mediáticos y hasta académicos, al tildarlo con decenas de adjetivos, sin fundamento alguno, desde fascista, pasando por homofóbico, reaccionario, clerical, fanático, conservador, dere-

chista, empresarial, mocho, etc. Sin considerar que el PAN es un partido humanista, con una doctrina basada en los principios aristotélico-tomistas, cristianos y erasmistas, que combinan el derecho natural con los principios de respeto irrestricto hacia la persona humana en todas las etapas de su vida (PAN, 2024). Esta falta de estudio a sus propios principios e ideas, dentro del propio Partido Acción Nacional, justifican el presente trabajo en cuanto a que para comunicar eficientemente se necesita, primero, contenido y sustancia para comunicar. Si esto no se tiene, carecerá de sentido todo lo demás.

En las últimas tres elecciones presidenciales en México (2012, 2018, 2024), el PAN no ha sido efectivo en la transmisión efectiva de su mensaje político, lo que ha dado como resultado, una falta de conexión con el electorado y claras derrotas en los sufragios, a diferencia de las elecciones ganadoras para el mencionado partido (2000 y 2006), donde supo posicionar sus ideas y transmitir con claridad su mensaje.

La causa principal de este declive es la poca correspondencia de la doctrina panista con el discurso presentado ante públicos cambios. Con la popularización y los alcances de las redes sociales, las fuentes primarias audiovisuales se han multiplicado y se hacen exponenciales en sus alcances, gracias al trabajo de investigadores, instituciones y ciudadanos participativos que comparten sus propios archivos. Uno de esos documentos se refiere a un llamado al voto por parte del candidato del PAN, Manuel Clouthier “Maquío”, del año de 1988, previo a las elecciones presidenciales de ese año, en el que enfrentó a Carlos Sali-

nas de Gortari (Partido Revolucionario Institucional) y Cuauhtémoc Cárdenas Solorzano (Postulado por una coalición de partidos de izquierda).

Bastó un video casero, con nula producción, para que el mensaje sea efectivo aun para los tiempos actuales. Manuel Clouthier utilizaba las palabras: patria, nación, ciudadanos, civismo, orden, empresa, ley, fuerza, mérito, amor a la vida o bien común, ahora, prácticamente desterrados del propio discurso del PAN, el cual queda reducido a infundir miedo del contrincante político, sin colocar palabras en el imaginario colectivo. (Maquío tv, 2012).

Dada la trascendencia del mensaje y lo clave en esta investigación, a continuación, se presenta una transcripción libre del mensaje del Maquío, llamando a la movilización de los panistas de cara a las elecciones presidenciales de 1988:

...sostengo la tesis de que esta es la lucha de todo un pueblo, mucho es lo que hay que hacer, pero quizá lo más importante es la toma de conciencia del pueblo mexicano, de que nadie nos va a venir a salvar, de que los problemas de México los creamos de nosotros y, por lo mismo, las mujeres y hombres de México seremos quienes los resolveremos.

La invitación del día de hoy es que empecemos a hacer cosas. A este respecto, debemos tener, primero, respeto por nosotros mismos y hacer que nos respeten las autoridades, porque en última instancia el que manda eres tú. (Para la jornada electoral), se va a necesitar un ejército para cuidar miles de casillas. Actúa cívicamente para que se respete

la voluntad ciudadana. A motivar a otros ciudadanos para que otros ciudadanos actúen cívicamente. Ayudar económicamente para sufragar esta movilización ciudadana, pegar propaganda, hagan reuniones. Poner tu grano de arena para este gran cambio que se va a efectuar en nuestra patria en 1988. Súmate tú, ahorita, entendamos que el de Arriba siempre hace milagros cuando nos movilizamos nosotros...Tú también estás dispuesto a colaborar para hacer una patria ordenada y generosa como todos deseamos. (Maquío tv, 2012, 3:45-6:32).

Este es un ejemplo claro de mensaje eficaz y de uso, si se quiere, rudimentario de la mercadotecnia, solo que, con una peculiaridad, en voz de la búsqueda de la verdad y el bien común, por eso este personaje sigue siendo tan admirado y querido por la militancia del PAN y reconocido por fuerzas políticas ajenas al PAN. Como bien menciona el historiador Enrique Krauze (1989):

Me encantó desde el principio la facilidad con que introducía en cualquier frase la palabrota perfecta. Contra todas las predicciones —me dijo—, su campaña esquivaría el populismo fácil y la incitación a la violencia. Su propósito sería despertar el coraje cívico del mexicano apelando al corazón de la gente. (párr. 2).

En la era contemporánea (1988 a la fecha), a pesar de no ser resultado ganador, el PAN fue creciendo consistentemente en las preferencias electorales con los candidatos. Manuel Clouthier (1988) y Diego Fernández de Cevallos (1994) tuvieron muy buenos resultados históricos para Acción Nacional, a pesar de no obtener la victoria

final. Dejando, además, una muy buena impresión de sus campañas realizadas.

### **La campaña de Vicente Fox Quesada (1999-2000).**

Para 1999, dentro de las filas de Acción Nacional, no había dudas de quién debía ser su candidato a la presidencia de la república. La imagen de Vicente Fox se fue cuidando y solidificando desde 1995, cuando obtuvo la gubernatura de Guanajuato, y en cuyo mandato se presentaba como alguien común, amigo de las empresas y que posicionó la economía guanajuatense en planos no solo de consumo local, sino con miras hacia el comercio exterior.

Tal era la confianza del PAN en él, que le facilitó uno de los requisitos para poder ser su candidato, el cual exigía poseer un título universitario, presentando su programa general de gobierno como documento probatorio para ser licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Iberoamericana. Menciona el historiador Enrique Krauze (Krauze, 2000, párr. 1) al respecto de Vicente Fox: tiene, en apariencia, el perfil del típico caudillo latinoamericano: fuerza, carisma, don de la palabra -no florida, pero sí directa, llana y eficaz-, capacidad de convocar la fe, el entusiasmo y hasta la entrega de las masas, no en un territorio acotado, sino en el país entero.

Cabe cuestionar si esta apreciación fue correcta. Poco después, al ser nombrado formalmente candidato presidencial (en alianza oportunista del Partido Verde), Fox aplicó toda la mercadotecnia existente no solo gracias a su equipo brillante que tenía, encabezado por Francisco Ortiz Ortiz,

coordinador general de mercadotecnia (Cámara de Diputados, 2000, párr. 1), sino del mismo candidato que había trabajado en la empresa Coca Cola y poseía las técnicas más sutiles de venta masiva y persuasión.

Algunos de los lemas de campaña fueron: México, Ya; Hoy, hoy, hoy; Vamos, México, ahora es posible. Algo muy importante, los símbolos. Fox mantuvo el color azul del PAN en todo momento, no negó su catolicidad, su origen de campo, sus defectos de ser una persona no pulida del todo (a los ojos de la visión tradicional que exigía la exquisitez para ser primer mandatario). Fox explotaba que provenía de una familia y una tierra cristera que luchaba contra algo desvirtuado juarista, lo cual le ponía más en cercanía con Francisco I Madero que del Benemérito de las Américas.

Vicente Fox, además, tenía familia numerosa (4 hijos), madre conservadora, presumía de haber crecido desde abajo y de hablar inglés. Era el epítome del neopanismo que había comenzado con Clouthier, que había convencido a los empresarios y que les tocaba su turno. Fox optó por usar la “V” de la victoria con sus dedos, a la usanza de Winston Churchill en la Segunda Guerra Mundial. Sus spots eran una mezcla de desfachatez y amenaza cada vez más acentuada contra el candidato del PRI, Francisco Labastida Ochoa, el cual usaba una mercadotecnia en extremo discreta y sin sobresaltos, igual a la utilizada en triunfos pasados del PRI, propuestas concretas, mítines gigantes, parafernalia del partido, despensas y arengas en las colonias (M. C. Guerrero, comunicación personal, 26 de noviembre, 2024).

Sin embargo, tras el debate presidencial, Labastida fue objeto de burlas, crueles por lo demás, por parte de Fox, que le hizo ver como alguien débil y perdedor. Fox, además, era el personaje que encarnaba la insistencia al decir que el debate debía ser “hoy, hoy, hoy” y no esperar a mañana, como lo era el cambio que México esperaba tras setenta años de gobiernos emanados del PRI.

Al interior de la campaña de Francisco Labastida Ochoa, se percibía la desesperación e incredulidad (J. Rodríguez, comunicación personal, 11 de diciembre, 2024). Esta vez no funcionó la maquinaria. El único medio que vaticinaba el triunfo de Labastida era *El Nacional*, propiedad del gobierno federal. Llegó el 2 de julio y triunfó, como era previsible, Vicente Fox. Fue el Fox panista, que conectó mensaje con medio. Que hizo de la mercadotecnia política en México una profesión con mayoría de edad, hasta entonces, solo comparable a la usada por el presidente Carlos Salinas de Gortari en el Programa Nacional de Solidaridad (PRO-NASOL), (M. C. Guerrero, comunicación personal, 26 de noviembre de 2024).

### **La campaña de Felipe Calderón Hinojosa (2005-2006).**

Felipe Calderón se hizo llamar “el hijo desobediente” (Calderón Hinojosa, 2006, p. 5), inspirado en la canción popular de Antonio Aguilar, y se presentó como el precandidato no oficial del PAN para la presidencia de la república, venciendo al favorito de Vicente Fox, Santiago Creel Miranda. Michoacano de nacimiento, Felipe Calderón se presentó ante la militancia como el panista surgido de padre fundador del partido, Luis Calderón

Vega, y como esposo de una militante y activista, Margarita Zavala Gómez del Campo.

Se presentó también como una persona hecha por sí misma a base de trabajo y estudio (es licenciado en Derecho por la Escuela Libre de Derecho, maestro en Economía por el ITAM y maestro en Administración Pública por la Universidad de Harvard. Asimismo, se mostró como alguien que tenía el *currículum* panista perfecto, desde líder juvenil hasta presidente del partido pasando por coordinador de los diputados de Acción Nacional.

Para las elecciones de 2006, el amplio favorito era Andrés Manuel López Obrador, candidato del Partido de la Revolución Democrática (PRD). Sin embargo, Calderón Hinojosa hizo movimientos correctos en su campaña, mediante compromisos, reuniones con sectores clave la presentación de propuestas afines a los valores y principios de Acción Nacional (negativa al aborto, la eutanasia y al matrimonio homosexual, mano dura contra la delincuencia, valores familiares, cercanía al mundo empresarial, educación superior en instituciones de prestigio, militancia panista de siempre y, en sentido figurado, estirpe azul desde la cuna, incluyendo la de su esposa). Para la mercadotecnia política esto facilitó su presentación en público, Felipe Calderón no fue un producto que tuvo que inventarse desde cero, ya estaba en la presencia nacional, al menos, la de su voto duro: “manos limpias”, “candidato del empleo”, “mano firme contra el crimen” y “valor y pasión por México” fueron los lemas de su campaña.

Como producto mercadológico, Felipe Calderón enseñaba las palmas de sus ma-



nos en tono desafiante a sus opositores, reafirmando sus valores políticos ante su electorado. Esto, más un tono seguro y una sonrisa socarrona, aumentó sus puntos en las preferencias electorales frente a López Obrador, quien cometió un error de principio mercadológico, subestimó a su competidor y no asistió al primer debate presidencial. Este fue un espacio que aprovechó Calderón para posicionarse ante el electorado como una opción real para ganar las elecciones presidenciales frente a su principal contrincante.

No solo fue lo positivo lo que alimentó los votos hacia Calderón, sino también una campaña de miedo ante lo que significaba López Obrador, considerado “un peligro para México”. Esta fue una campaña financiada por organismos empresariales para denostar al político tabasqueño. A ello se suman, del lado intelectual ataques precisos como el ensayo de Enrique Krauze titulado “El Mesías tropical”, aparecido en la revista *Letras Libres*, justo días antes de las elecciones, y que hacía ver a López Obrador como una persona peligrosa, autoritaria y resentida. Krauze (2006) mencionaba y vaticinaba, a propósito de López Obrador:

Costó casi un siglo transitar pacíficamente a la democracia. El mexicano lo sabe y lo valora. De optar por la movilización interminable, potencialmente revolucionaria, López Obrador jugará con un fuego que acabará por devorarlo. Y de llegar al poder, el hombre maná, que se ha propuesto purificar, de una vez por todas, la existencia de México, descubrirá tarde o temprano que los países no se purifican: en todo caso se mejoran. Descubrirá que el mundo existe fuera de Ta-

basco y que México es parte del mundo. Descubrirá que, para gobernar democráticamente a México, no sólo tendrá que pasar del trópico al Altiplano sino del Altiplano a la aldea global. En uno u otro caso, la desilusión de las expectativas mesiánicas sobrevendrá inevitablemente. En cambio, la democracia y la fe sobrevivirán, cada una en su esfera propia. Pero en el trance, México habrá perdido años irre recuperables. (párr. 58).

Según las fuentes oficiales (Instituto Nacional Electoral, el Tribunal Federal Electoral y el Congreso de la Unión), Calderón ganó legalmente la elección presidencial del año 2006, a pesar de las dudas históricas de una parte del electorado y de la narrativa de la opción derrotada. Calderón hizo que el PAN ganara por sí solo, sin alianzas extrañas a su ideología. Calderón usó la mercadotecnia política de diversas formas, desde identificar su movimiento con la Selección Mexicana de Fútbol hasta presentarse como un “bohemia y trovador”, característica que también le costó no pocos dolores de cabeza. Felipe Calderón ha sido el producto más vendible de un panista siendo panista, sin complejos (Vásquez, comunicación personal, 23 de diciembre de 2024). Fue una fórmula ganadora, pese a todos y, en sus palabras, “haiga sido como haiga sido” (Revista Polemon, 2017).

### **La campaña de Josefina Vázquez Mota (2012).**

La debacle blanquiazul comenzó en 2012 con la designación de Josefina Vázquez Mota como candidata a la presidencia de la república, dejando atrás a Santiago Creel (ligado con el foxismo) y a Ernesto Cordero (el candidato del presidente Calderón).



Esto pudo deberse, quizá, al desgaste natural que ya presentaba la presidencia de Calderón ante la llamada “Guerra contra el narco”. El PAN quiso verse vanguardista al seleccionar a una mujer como candidata para la presidencia. De hecho, su eslogan era “Josefina diferente”.

El eslogan planteaba la duda de si era diferente a su antecesor, a las políticas contra el narcotráfico emprendidas por el presidente Calderón o al hecho de que era mujer. Probablemente, se refería a un poco de todo esto. Lo cierto es que su campaña empezó con el pie izquierdo, en el auditorio llamado El Toreo, donde se evidenció que había lugares vacíos y que algunos simpatizantes se fueron antes de comenzar el mitin, bajo el argumento de que estaba demasiado largo. Además, Vázquez Mota no era la candidata de Calderón; fue la imposición del partido y eso acentuó la distancia y posterior ruptura entre Calderón y el PAN.

El 27 de febrero de 2012, Josefina Vázquez Mota fue al ITAM y cometió una pifia grave: bromeó que ella era economista, pero de la Universidad Iberoamericana (pretendiendo, según su criterio, que esto era un halago para la comunidad del ITAM). Su broma no surtió el efecto deseado (Saldierna, 2012, p. 12), sino lo contrario: quedó como una persona que no tenía mucho que decir. Este ejemplo sirve para hacer notar que Vázquez Mota hizo una campaña errática, sin conexión con la militancia azul. Aislada en su éxito profesional y amparada solo en la bandera de ser mujer, no presentó más argumentos.

Los empresarios, las clases medias, parte de los universitarios y la tecnocracia (todo

lo que ya había ganado el PAN durante dos sexenios de gobierno) volvieron nuevamente al PRI, apoyando a un candidato con toda la mercadotecnia posible para ganar: Enrique Peña Nieto. El viudo que contrajo nupcias con una actriz famosa y atractiva; el hombre guapo, hijo de familia, que estudió en escuela católica (la Universidad Panamericana), que hablaba con seguridad a cuadro y contaba con la bendición empresarial, además de proyectar mano dura y la capacidad de aplacar cualquier insurrección. Peña Nieto era el panista que no estaba en el PAN esta vez. Con base en la teoría de la mercadotecnia política, Ernesto Cordero tenía mejores elementos para competir ante Peña Nieto, cosa que no ocurrió.

El triunfo de Calderón en el 2006 fue reconocido legalmente por las autoridades electorales; sin embargo, el aparato propagandístico y de mercadotecnia del PAN no logró sostener una narrativa convincente ante el electorado. Por el contrario, se ha impuesto en el imaginario colectivo la versión promovida por Morena en el sentido de que el verdadero ganador en dicho año fue Andrés Manuel López Obrador y que, por tanto, hubo fraude electoral.

Cabe preguntar si la mercadotecnia ha triunfado en el caso del relato morenista y ha fracasado en el caso del PAN. Quizá influyó en el ánimo de los panistas la salida de Calderón del partido (por confrontaciones con el bloque anayista) y la obsesión por retener el poder a través de su esposa, Margarita Zavala. Esto llegó a provocar un cisma en el blanquiazul con la idea de fundar un nuevo partido político, el cual, finalmente, fue rechazado por el Instituto Nacional Electoral, dirigido en su momento por

el entonces consejero presidente, Lorenzo Córdova Vianelo (Camhaji, 2020, párr. 1)

En este sentido, cabe la pregunta técnica: ¿qué estrategias de mercadotecnia utiliza Morena para comunicar eficazmente sus ideas? Puesto que, pese a la victoria legal del PAN en 2006, para el mercadeo político de Morena dicho triunfo fue un acto fraudulento y manipulado. Aun cuando existen pruebas técnicas en contrario, la narrativa de Morena está triunfando (Estrada y Poiré, 2016).

### **La campaña de Ricardo Anaya (2018).**

En apariencia, para la militancia del partido, Ricardo Anaya podría considerarse el panista perfecto: provenía de la clase alta de Querétaro, poseía estudios superiores como abogado, fiscalista y especialista en ciencias políticas en universidades de prestigio, además de un doctorado por la UNAM (una universidad pública y la mejor posicionada de México en el *ranking* mundial de universidades). Como dijo en su momento la BBC de Londres sobre su persona: “Muy inteligente, arrojado, bueno en la oratoria” (Rojas, 2018, párr. 1).

De hecho, en términos de mercadotecnia, su discurso era confrontativo, similar al de su contrincante. Un ejemplo de esto se dio el 18 de febrero de 2018, en su presentación como candidato de la Coalición por México al frente: “México no necesita un mesías con ínfulas de perdonavidas” (Lagner, 2018, párr. 11).

Sin embargo, hasta la fecha, Anaya no es bien visto por la militancia de base del panismo. Si bien tiene la “fachada azul” (familia tradicional, éxito, solvencia, buena oratoria, brillantez, formación universitaria),

y para el momento de la campaña conservaba en la teoría los valores del PAN, existía un problema: el PAN no competía solo para la presidencia en 2018, sino en alianza con el PRD y con Movimiento Ciudadano (MC). En esto radicó la dificultad: no podía haber solo colores azules ni sentencias tajantes; ahora todo debía ser matizado (“sí, pero”) para no lastimar susceptibilidades de los aliados.

Movimiento Ciudadano y el PRD poco tienen que ver con el PAN. Quizá, en el caso de MC, su visión empresarial fuera un punto coincidente y, con el PRD, su aversión a López Obrador. Fuera de eso, PRD y MC comparten su visión progresista de la vida (minorías sexuales, étnicas, feminismo, libertarismo). Resultaba difícil que de esa alianza surgiera un mensaje distinto al de “no votes por López Obrador porque simboliza lo viejo”.

Anaya quedó en segundo lugar e hizo la mejor campaña posible; en sus *spots* hablaba de datos y certezas. Sin embargo, no fue suficiente. A esto se suma que la otra mitad de los votos de la oposición se la llevaron dos figuras con sus respectivos seguidores: uno desparpajado y discípulo mercadológico de Fox, Jaime Rodríguez Calderón (“El Bronco”), quien prometió “cortar la mano de los delincuentes”; y José Antonio Meade Kuribreña, un buen candidato, con amplias cualidades (García, 2017), pero postulado por el peor partido posible en ese momento, el PRI posterior a Enrique Peña Nieto, dados sus múltiples escándalos y divisiones internas.

Cabe sumar que Anaya tuvo bastantes desavenencias con el gobierno de Peña Nieto. Más allá de las teorías conspirativas

sobre si hubo o no un arreglo de impunidad entre Peña Nieto y López Obrador, al terminar la elección, Anaya tuvo que salir seis años de México (prácticamente todo el sexenio de Andrés Manuel López Obrador). Esta situación terminó con su designación oficial como senador de la república plurinominal por el PAN en 2024.

### **La campaña de Xóchitl Gálvez (2024).**

Si el panismo militante creyó haber padecido todo, la verdad es que aquello resultó nada en comparación con la catástrofe de 2024. El denominado Frente Amplio por México (PAN, PRI, PRD) designó a Berta Xóchitl Gálvez Ruiz como candidata de unidad para contender por la presidencia de la república en 2024 frente a la candidata del Movimiento de Regeneración Nacional en alianza con el Partido del Trabajo y el Partido Verde Ecologista de México, Claudia Sheinbaum Pardo.

Para la mercadotecnia, Xóchitl Gálvez es y no un buen producto. Lo fue en la contienda interna, al dejar fuera a candidatos identificados con sectores muy concretos, más no masivos, como Santiago Creel, Enrique de la Madrid y Beatriz Paredes. Xóchitl Gálvez decía tener sangre indígena, venir desde abajo (vendía gelatinas), era mujer, empresaria exitosa e ingeniera (carrera tradicionalmente considerada masculina). Eso la colocaba como alguien en apariencia popular frente a un gobierno paradójicamente popular de López Obrador. Esto resulta paradójico porque, por un lado, la popularidad de Obrador siempre fue alta en promedio en todo su sexenio en cuanto a su persona, pero no así algunas de sus acciones, que fueron francamente impopulares.

El lema de campaña principal de Gálvez fue “Por un México sin miedo”. Un buen eslogan, si se toma en cuenta el crecimiento del crimen organizado, el cual ha avanzado en los últimos años; baste citar, solo como ejemplo, que entre 2015 y 2022 el número de homicidios relacionados con el crimen organizado creció de alrededor de 8,000 a unos 20,000 por año (Índice de paz México, 2024). Sin embargo, Xóchitl Gálvez cometió un error muy básico, en términos de mercadotecnia: negó a la propia marca, es más, a las propias marcas (ya que eran tres). “Me mando sola”, solía repetir en sus mítines (Radio Fórmula, 2024). Como parte del manejo de las reglas del márketing, cabe preguntar si se puede vender un producto que se niega a sí mismo y cuáles eran las líneas discursivas de Xóchitl Gálvez. A continuación, se presentan sus definiciones, respetando su grafía, aunque esta sea, en ocasiones, incorrecta:

México es primero, por eso estoy aquí para sumarme a la defensa de la República, como candidata que recibió el mandato de más de 1 millón de ciudadanos para encabezar esta lucha, ¡no por un cargo, sino por una lucha por el alma de México, los ciudadanos tocaron la puerta del PAN, PRI, PRD, la abrieron con altura de miras, así apoyada por una coalición amplia, estoy dando la batalla! Para defender tres valores fundamentales, vida, verdad y libertad, he recorrido el país, he sentido el dolor y la desesperanza de la gente, he escuchado y he abrazado a mexicanos que han sido maltratados en estos años oscuros y difíciles, a las mujeres que exigen libertad sin encontrarla a jóvenes que necesitan oportunidades, a las personas

con discapacidad que reclaman sus derechos, a los maestros, ¡médicos, enfermeras, cuidadoras a quienes debemos tanto y les hemos dado tan poco!

A las madres buscadoras que claman en el desierto por sus hijas e hijos desaparecidos, a los obreros, emprendedores, profesionistas, que le dan mucho a México, pero reciben poco, los campesinos, agricultores, ganaderos y pescadores, que trabajan en medio del abandono, los migrantes, a los desplazados que, por falta de oportunidades, dejan todo y arriesgan la vida, a la comunidad LGBTIQ+ que demanda por atención y poner fin a la discriminación, a las feministas que luchan todos los días contra el patriarcado.

A periodistas, activistas, artistas y científicos, injustamente perseguidos y amenazados, a los pueblos indígenas y afromexicanos, que siguen esperando el reconocimiento de sus derechos, los policías, marinos y soldados, que no les han dado el debido respeto a su honor y a su labor.

Todos ustedes también han enfrentado el insulto, la calumnia y la mentira de un poder prepotente y soberbio, han resistido los ataques con fuerza y corazón, son valientes y saben lo que está en juego, en estas elecciones, no solo nos jugamos la presidencia, no solo nos jugamos el Congreso, nos jugamos nueve gubernaturas. Nos jugamos si los siguientes años serán de opresión, o de libertad. Este pueblo siempre ha elegido ser libre, que nos escuchan dentro de Palacio Nacional ¡Están listos para votar y defender la verdad, están listos para votar y defender la libertad! (Papo, 2024).

En 2024, la derrota de Gálvez, del PAN y de la oposición fue tal, que el oficialismo de Morena aprovechó tal crisis estructural en la oposición para imponer su agenda más radical y agresiva imaginable. Según los militantes del PAN (Leyva), “en solo unos pocos meses, eliminó los organismos autónomos, se apropió del Instituto Nacional Electoral, cooptó el Poder Judicial de la Federación y relegó al PAN a un segundo lugar, con unas cuantas fichas en su haber”.

Un lema clásico de la mercadotecnia es el de Soichiro Honda: “trabajemos para ser una marca que la sociedad quiera que exista” (Welow Marketing, 2025). Cabe preguntar bajo qué criterios el PAN eligió una candidata (un producto) que lo negó siempre. Asimismo, se cuestiona qué mercadotecnia puede hacer triunfar lo que no existe. El PAN necesitaría ser esa marca que la sociedad desea que exista. Lo hizo en 2000 y en 2006, y en tantas experiencias locales que han sido motivo de orgullo y bien común bajo los principios de doctrina de Acción Nacional en sus diferentes etapas (1939, 1965 y 2002).

### **Recomendaciones hacia el Partido Acción Nacional desde la Mercadotecnia.**

El 14 de diciembre de 2024, en la Sesión de Consejo Nacional del PAN, el líder nacional, Jorge Romero Herrera, pronunció un discurso con planteamientos e ideas que merecen observarse con detalle para definir el rumbo de Acción Nacional y hacer que el México al que aspira el partido sea escuchado no solo al interior de su militancia, sino también hacia afuera. A continuación, se presenta un resumen de dicho discurso:

Ustedes, la Cuarta Transformación son el oficialismo moralmente derrotado, se quedaron sin discurso, no tienen discurso ya, ya no son la esperanza de nadie y ustedes creen que la gente no lo va a notar para el 2027. Pretendo ser una dirigencia que entienda que el secreto antes que nada es estar en sus entidades y escuchar a nuestra militancia, y escuchar, como siempre lo he dicho, todo lo que se tenga que escuchar.

La 4T está rompiendo la división de poderes; está destruyendo nuestra democracia; nuestras libertades; por lo tanto, está destruyendo a nuestra República; pero también lo vamos a decir con toda claridad a la 4T: ustedes, tienen los votos porque condicionan, abusan y usan los programas sociales con la gente que más lo necesita y pueden dar esos programas porque simplemente consiguen recursos endeudando al país.

La 4T dice tener amor por el pueblo, pero se compran Ferraris, viajan en helicóptero, apartan museos para hacer bodas, desaparecen 15 mil millones de pesos en Segalmex, se reparten sobres con dinero; hoy les decimos desde el PAN que ustedes, los de la 4T, son el oficialismo moralmente derrotado, se quedaron sin discurso; ya no son la esperanza de nadie (Partido Acción Nacional, 2024).

De acuerdo con el Comité Ejecutivo Nacional (2024), con miras al futuro próximo, las líneas estratégicas que el Partido Acción Nacional implementará para ganar la mayor cantidad de posiciones en 2027 son las siguientes:

- Apertura total de Acción Nacional
- Selección de candidaturas por parte de la ciudadanía y no por las dirigencias.
- Contar con una sola mesa electoral nacional que lleve toda la estrategia.
- Realizar un estudio que permita ubicar geográficamente dónde se puede competir y ganar.
- Anticipar los procesos de selección de candidatos.
- Promover que todas las candidaturas plurinominales tengan que participar en algún distrito uninominal.
- Fortalecerá la agenda local.
- Priorizar a las mujeres y los jóvenes.
- Defender la vida.
- Defender la clase media para que haya menos pobres y sean parte de este sector.
- Consensuar La política de alianzas con otras fuerzas políticas.

Cabe ahora una pregunta adicional sobre qué mensaje puede ser exitoso si, de inicio, existen contradicciones tan marcadas. Ante lo cual, se proponen las siguientes recomendaciones:

- 1) La mercadotecnia política, la comunicación política son disciplinas con bases metodológicas: no obstante, sus alcances tienen límites y no pueden sustituir la falta de propuestas, planteamientos, liderazgos auténticos o condiciones sociopolíticas favorables. El PAN debe reflexionar sobre este punto de origen. De otra forma, ni la mejor mercadotecnia, ni el mejor estrategia, ni la mejor campaña podrán cumplir su función.



2) Superado el punto inicial, al PAN le urge segmentar sus medios para sus segmentos de mercado. Es necesario definir qué dirá el PAN a los jóvenes, a los adultos mayores, a las personas con discapacidad, a las personas desempleadas, a los diversos sectores sociales, a los universitarios y a los empresarios.

3) Cuando ya se tiene el mensaje efectivo y se ha segmentado el mercado, se debe estructurar la forma en la que será difundida la idea. Para ello se requerirá una cámara de eco que amplifique los planteamientos del PAN. A la fecha, el PAN sigue apostando por los comunicadores importantes y reconocidos, a quienes el auditorio identifica con el viejo régimen y cuya credibilidad es magra. En este sentido, el PAN puede aprender de la estrategia de morena: no gastar los recursos en un puñado de comunicadores, sino difundir el mensaje a través de comunicadores de menor jerarquía, pero con penetración a todos los municipios de México.

4) Es necesario empezar desde cero en la formación de liderazgos juveniles y locales que estén realmente convencidos del humanismo cristiano que representa el PAN, sin descalificar o negar sus componentes. Negar sus raíces de democracia cristiana ha sido parte de la ruina de este instituto político. Sin estos nuevos liderazgos no se podrá llevar el mensaje diferenciado respecto a sus oponentes.

5) El PAN debe actualizar a sus estructuras en mercadotecnia política. La inteligencia artificial plantea retos y realidades ante las cuales un partido anquilosado difícilmente podrá reaccionar. Ser sólido

y tradicional no es incompatible con ser futurista. El PAN debe situarse a la vanguardia en mercadotecnia política, y no esperar y reaccionar a lo que hace el oficialismo hoy o lo que hará mañana, enviando así mensajes torpes y desesperados al electorado.

Con estas recomendaciones, se abren posibilidades de nuevas líneas de investigación que, con esta metodología, profundicen más en las necesidades de mercado de Acción Nacional y sirvan también a otras organizaciones y partidos políticos, en el ánimo de recuperar y fortalecer nuestras instituciones democráticas, tan amenazadas en la era actual (Reyes, 2024, párr. 5).

En contraparte, el Movimiento de Regeneración Nacional, al simplificar el uso de la mercadotecnia política por parte de Andrés Manuel López Obrador, ha tenido gratificantes resultados para su causa, derivados de aciertos en el uso moderno de la mercadotecnia política. Los cuales podrían quedar sintetizados así:

a) Uso de una plataforma de principios sencilla y clara (combatir a la corrupción, no mentir, no robar, austeridad republicana, pobreza franciscana, no traicionar al pueblo). En el caso de los panistas actuales, sus principios se reducen a estar en contra de MORENA, ya que sus alianzas les impiden manifestar principios contundentes (vida, familia, propiedad privada, bien común, democracia, libertad).

b) Una filosofía política conocida como humanismo mexicano (nombre tomado de la propia doctrina del PAN, asociada a Efraín González Luna, uno de los fundadores de dicho partido).

c) Liderazgo claro, único y carismático (mientras que en el PAN actual, no se percibe un liderazgo con esas características).

d) Uso de múltiples líderes de opinión regionales y locales, a diferencia del PAN que apuesta por los líderes de opinión convencionales (Radio Fórmula, Televisa, Milenio TV, Reforma), los cuales, la mayoría de las veces, son contrarios al PAN, no por el lado de la izquierda, sino por el ala liberal.

e) Favorecimiento de un mercadeo popular dirigido a estratos populares (muñecos con la imagen de AMLO, gorras, playeras, libros fáciles de leer con los planteamientos de MORENA), mientras que el PAN carece de este mercadeo popular.

f) Solo habla el líder y los aliados están sometidos al mando único de comunicación, lo que facilita unificar el mensaje. En el PAN, en cambio, impera la democracia interna (a veces hasta el exceso), con lo cual se dispersa el mensaje y no se sabe cuál es la línea oficial.

g) La existencia de un enemigo concreto, en este caso, “la derecha”, “los conservadores”, “los fifís” o “el aspiracionismo de la clase media”. (El PAN niega ser conservador o de derecha, cayendo en ambigüedades ideológicas; MORENA se define de izquierda y dice estar del lado del “pueblo bueno”, sin tapujos).

h) Uso político e ideológico de la historia (a diferencia del PAN actual que se olvidó de la historia o repite la oficial del PRI).

Finalmente, en entrevista con el experto oaxaqueño en mercadotecnia, Luis Vela,

el entrevistado manifestó que no hay mercadotecnia sin satisfacer al cliente con un producto que le satisfaga realmente, más allá de la venta precedente. Y la única forma de ganarse la lealtad de ese cliente es mediante una permanente e incansable tarea de estar con él (L. Vela, comunicación personal, 8 de diciembre de 2024).

En el mundo de la política en México, en concreto en el ámbito de Acción Nacional, la aplicación de la mercadotecnia resulta relevante porque, definitivamente, en los últimos años el electorado parece no saber ni de qué trata su consumo. En recientes entrevistas con el comunicador Ciro Gómez Leyva, de Grupo Fórmula, diversos actores de la cúpula panista han sido exhibidos por su tibieza y falta de dominio escénico a la hora de enfrentar a la presidenta de México, Claudia Sheinbaum Pardo, y al partido gobernante en turno, a saber, Morena.

El 2 de diciembre de 2024, el Partido Acción Nacional emitió un comunicado oficial a propósito de las amenazas a México por parte del presidente electo de Estados Unidos, Donald Trump. Ante esta publicación, el periodista Ciro Gómez Leyva cuestionó con dureza a los panistas en los siguientes términos:

A pesar de nuestras diferencias, lo que nos une es México, declaró María Guadalupe Murguía Gutiérrez, coordinadora del Grupo Parlamentario del PAN en el Senado de la República. Hacemos un llamado a la unidad nacional frente a las amenazas que representa el nuevo gobierno de Estados Unidos. Es fundamental que, como mexicanos, nos unamos en defensa de nuestra soberanía y nuestros

intereses como nación. (Grupo Fórmula, 2024, 2 de diciembre).

Contradiciéndoles Gómez Leyva, les espeta:

¡Caracoles! Llamado de unidad nacional. Lo hace el PAN a un gobierno que cada que puede los insulta, cada que puede les dice corruptos, que no quiere hablar con ustedes, y, considerando que se vive un momento de enorme gravedad, no sé si el grupo de senadores del PAN, o la líder de los senadores del PAN, le hace al gobierno de Claudia Sheinbaum un llamado a la unidad

nacional, ¡Caracoles, Santiago (Taboada), cada vez entiendo menos. (Grupo Fórmula, 2024, 2 de diciembre).

Esa es la realidad del PAN actual: cada vez menos se entiende lo que hace. Resulta incierto a qué clase de electorado va dirigido su discurso y su actuar. Desde hace tiempo, el PAN parece haber perdido la brújula como organización (Rivera, 2014, párr. 2), especialmente en mercadotecnia política, con una marca de partido diluida en alianzas poco compatibles y rentables con otros institutos políticos.

## CONCLUSIONES

La pregunta principal de esta investigación fue determinar cómo ha utilizado el PAN la mercadotecnia política en las elecciones presidenciales de la época contemporánea. La respuesta encontrada fue doble. Una primera forma exitosa con Vicente Fox y Felipe Calderón, en la que se logró armonizar medios y fondo, y en que se consiguió conectar a los candidatos con el electorado y generar lealtades durante sus mandatos, aprovechando el estilo campechano de Fox y la imagen de fuerza de Felipe Calderón, que, en ese momento histórico (según sus simpatizantes), se necesitaba ante la amenaza del crimen organizado o como medio eficaz para contrarrestar sus plenas diferencias ideológicas con Andrés Manuel López Obrador.

Por el contrario, Josefina Vázquez Mota, Ricardo Anaya y Xóchitl Gálvez fueron candidatos mal enfocados, erráticos y poco o nualmente identificados con la doctrina e historia del Partido Acción Nacional. El más rescatable de los tres podría ser Ricardo

Anaya, dados sus amplios estudios y cierta frescura para plantear sus ideas. Sin embargo, su arrogancia lo alejó hasta de los propios panistas que lo vieron como una especie de arribista. Peor aún, su postcampaña tras su derrota electoral de 2018 fue uno de los errores de la mercadotecnia política que más enseñanzas puede dejar. Se trató de un mensaje equivocado, un público equivocado y un personaje equivocado. Basta recordar su supuesta visita a un hogar “pobre” o su recorrido falso en el metro de la Ciudad de México.

En cuanto a las preguntas específicas de investigación, se planteó qué factores, en cuanto a la eficacia de mensaje, condujeron al PAN a ganar elecciones presidenciales y cuáles fueron los factores que le han llevado al declive. La respuesta es la siguiente: “el medio es el mensaje”, según el teórico de la comunicación Marshall McLuhan (McLuhan, 1966, p. 1). Esta frase, en mercadotecnia política, debería tomarse en cuenta para atender a los públicos diversos a los que

se dirigen los planteamientos. Sin embargo, no siempre el medio fue el acertado, en concreto, para el PAN. En los últimos años, los medios y los mensajes han sido erráticos en todo momento. Se entiende, por tradición, que el PAN es un partido cercano a los sectores empresariales, cristianos y a las clases medias con aspiraciones. Lo que ha pasado es que, en su desesperación por retener o ganar poder, se ha aliado a opciones políticas laicas (si no es que francamente ateas), contrarias a la libre empresa y con tribus o redes clientelares ajenas al PAN histórico y, en su momento, hasta oponentes radicales a sus planteamientos.

También, mediante el presente análisis, se hace evidente que el PAN es incomprendido entre ciertos sectores de la población por una sencilla razón: no se le conoce lo suficiente. Las redes sociales del partido, sus publicaciones y sus interacciones con la población carecen de dinamismo o, al menos, del dinamismo requerido para afirmar que los panistas hacen un uso eficiente de las posibilidades tecnológicas y de mercadeo. Cabe preguntar qué sigue. Por

ejemplo, con la inteligencia artificial, ¿estará preparado el PAN para ser competitivo en los nuevos derroteros de la mercadotecnia política?

Esto se observa en solo una de las áreas de frontera de la mercadotecnia, el neuromarketing, cuyo objetivo es buscar cómo y por qué alguien se comporta de cierta manera, según sea individuo o ente social. Un consejo profesional para el PAN sería que mire hacia el porcentaje de la población mexicana que no vota, que está desencantada del sistema de partidos, que migra al exterior, que es apática o que no desea saber nada de la política. El neuromarketing puede explicar por qué son así, por qué no responden a los estímulos tradicionales que las distintas opciones políticas les proponen, por qué son renuentes a cambiar o por qué no se acercan al color azul de Acción Nacional.

A pesar de ello, el PAN posee áreas de oportunidad relacionadas con su discurso, diseñado desde su fundación: estar al servicio de México.

## REFERENCIAS

- Armstrong, G y Kotler, P. (2013). *Fundamentos del marketing* (11<sup>a</sup>. ed.). Pearson. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)
- Bayer, C. (2005, octubre). Comunicación eficaz, una competencia para lograr el éxito organizacional. *Universidad de La Sabana*. Consultado el 18 de octubre de 2025. <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4624/130814.pdf>
- Bernays L, E. (2008). *Propaganda*, Editorial Melusina.
- Calderón Hinojosa, F. (2006). *El hijo desobediente: notas de campaña*. Editorial Aguilar.

- Calderón Vega, L. (1972). *Los siete sabios de México*. Editorial Jus.
- Cámara de Diputados. (2000, diciembre). *Coordinación de opinión pública e imagen. Francisco Ortiz Ortiz*. Consultado el 18 de octubre de 2025. <https://www.diputados.gob.mx/bibliot/publica/gabinete/fcoortiz.htm>
- Camhaji, E. (2020, 4 de septiembre). *El Instituto Nacional Electoral niega el registro al partido del expresidente Felipe Calderón*. El País. Consultado el 15 de octubre de 2025. <https://elpais.com/mexico/2020-09-05/el-instituto-nacional-electoral-niega-el-registro-al-partido-del-expresidente-felipe-calderon.html>
- Carville, J. (1996). *We're right, they 're wrong: a handbook for spirited progressives*, Random House.
- Ciudad del Vaticano. (2024). *The Roman Curia*. Congregation for the Evangelization of Peoples. Profile. <https://www.vatican.va/content/romancuria/en/congregazioni/congregazione-per-levangelizzazione-dei-popoli/profilo.html>
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de recursos humanos*. Mc-Graw Hill.
- Chkuaseli, S. (2024). *Introduction. to Political Marketing. History, Theory, Practice*. Edición del autor.
- Drucker, P. (1980). *Managing in turbulent times*. Routhledge.
- Editorial Herder. (2024). *JUS*. <https://herder.com.mx/es/editoriales-publishers/jus>
- Estrada L. y Poiré, A. (2016). *La evidencia del fraude. Instituto Nacional Electoral*. Consultado el 15 de octubre de 2025. [https://portalanterior.ine.mx/docs/Internet/Docs\\_estaticos/Proceso2005\\_2006/informes\\_prep/LaEvidenciadelFraude7AGO06.pdf](https://portalanterior.ine.mx/docs/Internet/Docs_estaticos/Proceso2005_2006/informes_prep/LaEvidenciadelFraude7AGO06.pdf)
- Expansión (2018, 1 de diciembre). Discurso íntegro de AMLO al tomar posesión como Presidente. *Expansión*. Consultado el 16 de octubre de 2025. <https://expansion.mx/nacional/2018/12/01/discurso-integro-de-lopez-obrador-como-presidente>.
- Fundación Rafael Preciado Hernández. (2024). <https://frph.info/>.
- García, Jesús. (2017, 27 de noviembre). ¿Por qué José Antonio Meade es el mejor candidato para el PRI rumbo a la Presidencia en México? *Yahoo noticias*. Consultado el 20 de octubre de 2025. <https://es-us.noticias.yahoo.com/por-que-jose-antonio-meade-es-el-mejor-candidato-para-pri-rumbo-la-presidencia-en-mexico-202422260.html>
- Gómez, M. (1939) Discurso de Manuel Gómez Morín en la inauguración de la Asamblea Constituyente del Partido Acción Nacional. Consultado el 17 de octubre de 2025. <https://www.memoriapolitica-demexico.org/Textos/6Revolucion/1939-DMGM-PAN.html>
- Grupo Fórmula. (2024, 2 de diciembre). *Ciro zarandea a Taboada tras mensaje de unidad nacional contra Trump* [video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=1C7oU2TVBUI>



- Grupo Fórmula. (2024, 3 de septiembre). *La oposición en México y sus continuos fracasos electorales: El análisis de Aurelio Nuño*. [video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=HVNw5i4QfCI>
- Hernández, T. (2021). *Tras las huellas de la derecha. El Partido Acción Nacional 1993-2000*. Fondo de Cultura Económica. Consultado el 15 de octubre de 2025. <https://fondodeculturaeconomica.com/Ficha/9786071670908/F>
- Infobae (2023, 21 de enero). ¿Tesis patito? Tundieron en redes a Vicente Fox por titularse en la Ibero 35 años después. Consultado el 20 de octubre de 2025. <https://www.infobae.com/mexico/2023/01/22/tesis-patito-tundieron-en-redes-a-vicentes-fox-por-titularse-en-la-ibero-35-anos-despues/>
- Kotler, P. (1999). *Kotler on Marketing. How to create, win and dominate markets*. New York: Free Press.
- Krauze, E. (1989, 3 de octubre). Manuel J. Clouthier, coraje cívico. *Enrique Krauze. Historiador y ensayista*. <https://enriquekrauze.com.mx/manuel-j-clouthier-coraje-civico/>
- Krauze, E. (2000, 24 de mayo). Labastida y Fox: vidas divergentes. *Enrique Krauze. Historiador y ensayista* Consultado el 20 de octubre de 2025. <https://enriquekrauze.com.mx/labastida-fox-vidas-divergentes/>
- Krauze, E. (2000, 9 de julio). Vicente Fox: liderazgo sin caudillismo. *El País*. Consultado el 16 de octubre de 2025. [https://elpais.com/diario/2000/07/09/internacional/963093618\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2000/07/09/internacional/963093618_850215.html)
- Krauze, E. (2006, 30 de junio) El mesías tropical. *Letras Libres*. Consultado el 17 de octubre de 2025. <https://letraslibres.com/revista/el-mesias-tropical/>
- Krauze, E (2015). *Caudillos culturales de la revolución mexicana*. Tusquets.
- Lagner, A. (2018, 18 de febrero). Anaya toma protesta como candidato “Por México al frente”. *El economista*. Consultado el 18 de octubre de 2025. <https://www.economista.com.mx/politica/Anaya-toma-protesta-como-candidato-Por-Mexico-al-Frente-20180218-0027.html> (10 de abril de 2025).
- Maquío TV (2012, 4 de junio). *Llamado a apoyar campaña, 1988*. [vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=l3ZHWqa9M0g>
- McLuhan, M., Quentin, F. (1966). *El medio es el mensaje*, Paidós Estudio.
- Meyenberg Leycegui, Y. y Lugo, J. A. (2011). *Palabra y poder*. Grijalbo.
- Miralles, F. (2022). *El arte de hablar en público*. Emprenbooks.

- Noticiasmx9863. (2024, 28 de agosto). Leo Zuckermann. *No hay oposición en México*. [video]. Youtube. <https://www.youtube.com/shorts/xoHD4OPGVKw>
- Papo, R. (2024, 24 de mayo). Discurso de Xóchitl Gálvez, 19 de mayo de 2024. *Rock 101*. Consultado el 17 de octubre de 2025. <https://www.rock101online.mx/post/discurso-x%C3%B3chitl-g%C3%A1lvez-19-de-mayo-2024>
- Parks, J. (2024). Steve Bannon. Biography. *A political strategist's journey from Breitbart to the White House*. Edición del autor.
- Partido Acción Nacional. (sf). *Comité Ejecutivo Nacional del Partido Acción Nacional*. Consultado el 15 de octubre de 2025. <https://www.pan.org.mx/>
- Partido Acción Nacional. (2024, diciembre 14). *Mensaje de nuestro presidente Jorge Romero Herrera en la sesión del Consejo Nacional del PAN* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=nkj9-FX0YFE>
- Partido Acción Nacional. (s.f). *Partido Acción Nacional*. YouTube. Consultado el Día de mes de año <https://www.youtube.com/@accionnacional>
- Ortega y Gasset, J. (1923). *El tema de nuestro tiempo*. Calpe.
- Radio Fórmula. (2024, 28 de abril). *¡Que quede bien clarito! Xóchitl Gálvez se defiende de que “ella no es Fox” y que “se manda sola”*. [Página de Facebook]. Consultado el 19 de octubre de 2025. <https://www.facebook.com/RadioFormulaMX/videos/yo-me-mando-sola-x%C3%B3chitl-aclara-que-ella-no-es-fox/1605271130251426/>
- Revista Polemon (2017, 7 de junio). *El haiga como haiga sido de Felipe Calderón*. [vídeo]. <https://www.youtube.com/watch?v=1aCs2oo-DYs>
- Reyes, C. (2024, 2 de enero). La democracia en México, bajo amenaza. *El Herald de Chihuahua*. Consultado el 16 de octubre de 2025. <https://oem.com.mx/elheraldo-dechihuahua/analisis/la-democracia-en-mexico-bajo-amenaza-13005610>
- Rivera, C. (2014, 5 de mayo). Afirma Cordero que el PAN ha perdido la brújula. *Milenio Diario*. <https://www.milenio.com/politica/afirma-cordero-que-el-pan-perdio-la-brujula>
- Rojas, A. (2018, 26 junio). Elecciones en México: Ricardo Anaya, el político pragmático que por primera vez unió a la derecha con la izquierda para ganar la presidencia. *BBC mundo*. Consultado el 17 de octubre de 2025. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-44543768>
- Rubio, L. (2024, 18 de septiembre). Las grandes debilidades de la oposición en México. *UnoTvMéxico*. Consultado el 16 de octubre de 2025. <https://www.unotv.com/opinion/luis-rubio/las-grandes-debilidades-de-la-oposicion-en-mexico/>

- Rueda, R. (2024, 15 de abril). PAN está en el límite de perder el registro por crisis de militantes. *El Sol de México*. Consultado el 15 de octubre de 2025. <https://oem.com.mx/elsoldemexico/elecciones-2024/pan-esta-en-el-limite-de-perder-registro-por-crisis-de-militantes-13055750>
- Saldierna, G. (2012, 15 de marzo). Broma sobre la lbero desata críticas contra Vázquez Mota. *La Jornada*. Consultado el 16 de octubre de 2025. <https://www.jornada.com.mx/2012/03/15/politica/012n1pol>
- Sánchez, A. (2024, 1 de julio). El PAN como la principal fuerza opositora. Se requiere una oposición que pueda contrarrestar el enorme poder que acumulan Morena y sus aliados a nivel federal y estatal. *El Financiero*. Consultado el 16 de octubre de 2025. <https://www.elfinanciero.com.mx/opinion/alejo-sanchez-cano/2024/07/01/el-pan-como-la-principal-fuerza-opositora/>
- Spíndola, C. y Vázquez G. (2025). *José Vasconcelos y el Partido Acción Nacional*. Comité Estatal del PAN Oaxaca. En prensa.
- Stanto, W., Etzel, M. y Bruce W. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Mc Graw Hill.
- Urrutia, A. y Aranda, J. (2016, 6 de septiembre). Aun con anomalías importantes, el TEPJF califica de válidos los comicios. *La Jornada*. Consultado el 15 de octubre de 2025. <https://www.jornada.com.mx/2006/09/06/index.php?section=politica&article=005n1pol#:~:text=Aun%20cuando%20se%20reconocieron%20irregularidades%20importantes%20en%20el,al%20panista%20Felipe%20Calder%C3%B3n%20para%20el%20periodo%202006-2012>
- Vasconcelos, J. (1939, 14 de septiembre). Carta de José Vasconcelos a los directivos de Acción Nacional. *Memoria Política de México*. Consultado el 15 de octubre de 2025. <https://www.memoriapoliticademexico.org/Textos/6Revolucion/1939-CJV-PAN.html>
- Vasconcelos, J. (2020). *Breve Historia de México*. Editorial Trillas.
- Vázquez, G. (editor). (2023). *Identidad panista oaxaqueña*. Comité Estatal del Partido Acción Nacional, Oaxaca.
- Welow Marketing. (2025). *25 frases de marketing fundamentales para inspirarte*. Consultado el 18 de octubre de 2025. <https://welowmarketing.com/25-frases-de-marketing-para-inspirarte/>
- Wolff, M. (2018). *Fire and Fury, Inside the Trump White House*, Henry Holt and Company.

# Diagnóstico de los flujos de la comunicación interna: *el caso del Corporativo Suma en Oaxaca*

María Auxilio Galván Martínez\*

## Resumen

El Corporativo Suma, fundado en 2012 en Oaxaca como una empresa familiar de consultoría contable, fiscal y financiera, ha experimentado un notable crecimiento desde sus inicios con cinco miembros. En el 2013 la organización se expandió a Los Cabos y en 2017 a la Ciudad de México, estableciendo presencia en varios estados del país. Actualmente, Suma opera con tres sedes principales que cubren las zonas sur, centro y norte de México. Un estudio realizado a través del diagnóstico de la organización, basado en seis entrevistas a personal directivo y encuestas a diez colaboradores, identificó problemas clave como: ausencia de canales de comunicación estandarizados, desorganización en el manejo y almacenamiento de información y falta de claridad en roles y responsabilidades. La investigación plantea que las redes de comunicación tienen un impacto directo en la efectividad de la transmisión de información y, consecuentemente, en el logro de objetivos organizacionales.

Palabras clave: Comunicación interna, efectividad, redes de comunicación, flujo de información.

## Summary:

Corporación Suma, founded in 2012 in Oaxaca as a family accounting, tax and financial consulting company, has experienced remarkable growth since its inception with five members. In 2013 the organization expanded to Los Cabos and in 2017 to Mexico City, establishing a presence in several states of the country. Currently, Suma operates through three main headquarters that cover the southern, central and northern areas of Mexico. A study through the diagnosis of the organization, based on six interviews with management personnel and surveys of ten employees, identified key problems such as: absence of standardized communication channels, disorganization in the management and storage of information, lack of clarity in roles and responsibilities. The research suggests that communication networks have a direct impact on the effectiveness of information transmission and, consequently, on the achievement of organizational objectives.

Key words: Internal communication, effectiveness, communication networks, information flow.

---

\* Licenciada en Ciencias de la Comunicación y Maestrante en Comunicación Política y Organizacional por la Universidad "José Vasconcelos" de Oaxaca.

## INTRODUCCIÓN

Corporativo Suma es una organización que inició sus operaciones como una empresa familiar en septiembre de 2012 en el estado de Oaxaca, enfocándose inicialmente en la consultoría contable, fiscal y financiera. Con apenas cinco miembros en sus inicios, la organización experimentó un crecimiento significativo, expandiéndose al año siguiente a Los Cabos, San Lucas, y en 2017 a la Ciudad de México.

En la actualidad, el Corporativo Suma brinda servicios de consultoría en tres sedes principales: Oaxaca, Los Cabos y Ciudad de México, con lo que abarca las zonas sur, centro y norte del país, en ciudades como Cancún y Guadalajara, y estados como Campeche, Yucatán, Veracruz y Morelos, por mencionar algunos. Este crecimiento acelerado ha dado origen a problemas de comunicación interna entre las áreas que la componen.

La organización está integrada por distintas áreas especializadas, tales como: contabilidad, administración, facturación, relaciones públicas, finanzas y operaciones. Sin embargo, este éxito también ha traído consigo desafíos significativos en la comunicación interna, en la efectividad de las redes de comunicación, así como en la transmisión de información entre los colaboradores.

Ante la situación planteada, este texto analiza los obstáculos de comunicación

que se presentan en el Corporativo Suma. Su principal objetivo es conocer cómo se gestiona la comunicación interna entre las áreas que la integran, mediante una herramienta de diagnóstico organizacional que permitió obtener resultados de gran relevancia y utilidad. De la misma manera, se pretende identificar la efectividad de la transmisión de la información entre los colaboradores del Corporativo Suma y cómo esta afecta el desempeño de sus funciones. Por otra parte, se busca examinar cuáles son las redes de comunicación que existen entre sus áreas a través de la observación participante.

Este estudio parte de una pregunta central: ¿cómo se gestiona la comunicación interna entre las áreas que integran el Corporativo Suma? En este sentido, se parte de la siguiente hipótesis: la gestión de las redes de comunicación en el Corporativo Suma tiene un impacto significativo en la efectividad de la transmisión de información entre los colaboradores y, en consecuencia, en el logro de los objetivos organizacionales.

Con el propósito de dar respuesta a esta pregunta y demostrar este supuesto, se aplicó una metodología cualitativa, la cual se detalla en el apartado respectivo. Este trabajo no solo busca conocer los desafíos específicos del Corporativo Suma, sino también contribuir al entendimiento más amplio de cómo las organizaciones pequeñas, que tienden a un rápido crecimiento, pueden



gestionar eficazmente su comunicación interna en un entorno empresarial cada vez más complejo y geográficamente disperso.

El presente artículo se estructura en siete apartados. El primero presenta la metodología utilizada, detallando las herramientas de investigación aplicadas a las distintas áreas del corporativo. En segundo lugar, se exponen los fundamentos teóricos sobre la comunicación interna que sustentan la presente investigación. El siguiente apartado desarrolla el panorama actual de la comunicación interna, seguido por un análisis detallado de los desafíos comunicacionales que enfrenta la organización. A modo de justificación, se expone la relevancia y el alcance del estudio. Finalmente, se presentan los resultados integrales del diagnóstico, acompañados de un análisis de la situación comunicacional por área, lo que se complementa con el apartado sobre el análisis de la comunicación interna y los flujos de información. El apartado final expone nueve propuestas concretas de mejora y cierra con las conclusiones del estudio.

## Metodología

En cuanto a la metodología aplicada, se definió un público objetivo, enfocado en el personal que integra cada una de las áreas del corporativo, para conocer cómo se gestiona la comunicación interna entre ellas. Se utilizó una herramienta de diagnóstico organizacional para determinar qué instrumentos eran viables, basándose en la prueba piloto implementada a inicios de 2024. Se parte de la idea de que “el público objetivo es el grupo específico de usuarios para el que se ha establecido ese objetivo y para el que se van a implementar las distintas acciones” (González Fernández-Villavicencio, 2016, p. 21).

Por otra parte, para detectar las habilidades con las que cuentan los colaboradores en relación con las nuevas tecnologías, se diseñó un cuestionario aplicado a diez participantes que permitió obtener más información. Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) son esenciales para “mejorar la productividad de las empresas, la calidad, el control y facilitar la comunicación, entre otros beneficios, aunque su aplicación debe llevarse a cabo de forma inteligente” (Cano-Pita, 2018, p. 9).

A través de dichos instrumentos, se identificó la efectividad en la transmisión de la información entre los colaboradores del Corporativo Suma y cómo esta impacta el desempeño de sus funciones.

Las TIC's deben impulsar un cambio organizacional total y no sólo un cambio técnico. Es vital que el personal de las empresas protagonice el cambio y venzan su natural resistencia. Deben comprender que el puesto de trabajo se transforma, pero no desaparece (Cano-Pita, 2018, p. 10).

Asimismo, como parte de la metodología cualitativa, se emplearon seis entrevistas dirigidas al personal de mayor rango de cada área y una guía de observación diseñada para examinar las redes de comunicación existentes entre las áreas del Corporativo Suma, a través de la observación participante.

Se utilizó un muestreo intencional, en el que la selección de las personas participantes se basó en criterios específicos, como ser jefes de cada área. Se les eligió porque cuentan con acceso a la información y conocimientos sobre el funcionamiento de la organización, además de considerar la disponibilidad, la colaboración y el consen-

timiento informado en la recopilación de los datos. Se trató de informantes clave, incluidas personas colaboradoras que dependen de cada área.

Si bien algunas personas de la organización han desarrollado herramientas informales de acuerdo con sus necesidades, lo que les ha permitido establecer la transmisión de información, el crecimiento de la empresa durante los últimos diez años ha provocado que el flujo de información no llegue a todas las áreas de manera integral.

El propósito de las herramientas de investigación, seis entrevistas, diez cuestionarios y la guía de observación, fue identificar la efectividad de la transmisión de la información entre los colaboradores del Corporativo Suma y cómo esta afecta el desempeño de sus funciones.

### **Fundamentos teóricos sobre la comunicación interna**

La comunicación se aborda desde el punto de vista funcionalista, como lo mencionan Contreras y Garibay (2020), quienes estudian la función de la comunicación dentro de la organización. Esta es vista como una variable que influye en la productividad del sistema social, a partir de su relación con la motivación de los individuos. En tal sentido, esto es lo que se presenta en este artículo. Contreras y Garibay (2020) conciben su objeto de estudio desde lo concreto; es decir, las organizaciones son máquinas u objetos que son estudiados con los conceptos y los métodos tradicionales de las ciencias sociales. La comunicación interna es objetiva y observable: puede ser medida, clasificada y relacionada con otros procesos organizacionales.

En lo que se refiere al objeto de estudio de la comunicación para efectos de este artículo, se considera que es medible y observable, ya que a través de la implementación de instrumentos de investigación como son las entrevistas y los cuestionarios, se obtiene la información que permite conocer cómo se gestiona la comunicación interna. La gestión de la comunicación interna influye en la efectividad de la transmisión de la información y el desempeño de las organizaciones. Las redes de comunicación que se utilizan y que existen en las áreas de las organizaciones son de gran relevancia para el logro de los objetivos corporativos.

Para el caso de la situación planteada en este artículo, se retoma el concepto de comunicación organizacional definida como “el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (Fernández, 2009, p. 12). Ese conjunto de mensajes que se intercambia en la organización adquiere importancia entre los colaboradores para la transmisión de la información, del que deriva un fin común con base en los objetivos organizacionales.

Por su parte, Guillén y Espinoza (2014) retoman a Nosnik, quien menciona que la comunicación organizacional es un sistema que permite estudiarla como proceso, dinámica organizacional y formadora de estructuras formales e informales, retomando cuatro niveles de análisis. De la misma manera, se retoma también el concepto de Goldhaber, quien define a la comunicación organizacional como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”. Esta percepción de la comunicación

organizacional involucra cuatro conceptos clave: mensajes, red, interdependencia y relaciones (León, 2006, p. 192). Por consiguiente, toda organización se conforma de mensajes, red, interdependencia y relaciones, lo que genera el intercambio de información, como el que se comparte en Suma.

La información es definida como una serie de datos y debe ser compartida a través de la comunicación, que se conoce como la acción de hacer común algo. Por otra parte, se entiende a la comunicación interna como la define Fernández (2009):

Como un conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones, con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales (p. 12).

De esta manera, se retoma el concepto de comunicación interna de Fernández Collado, entendido como el conjunto de actividades que se realiza en Suma con el uso de diversos medios para un mismo fin, que se alinea con los objetivos organizacionales. Asimismo, se define la comunicación interna como “uno de los roles más importantes dentro de la gestión empresarial y es el de generar confianza entre todos los empleados hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización” (Brandolini, Martín y Hokins, 2009, p. 9).

En este sentido, resulta fundamental conocer cómo se da la gestión de la comunicación interna entre los colaboradores del Corporativo Suma. Para ello, se analiza el

flujo de información y la comunicación, donde los canales y el entorno cobran relevancia para examinar la situación de la organización. Tal como la define Jesús García, citado por Merlano (2012, s. p.), la gestión de la comunicación interna se enfoca en “todas las acciones y metodologías aplicativas, donde los encargados de la comunicación planifican todos los recursos posibles que permitan un mejor desarrollo en la organización”.

Así también, como lo mencionan Oyarvide-Ramírez, Reyes-Sarria y Montaña-Colorado (2017):

La gestión de la comunicación interna persigue optimizar el flujo de información, comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas de trabajo, y la dirección y sus trabajadores, para contribuir a la participación, el fortalecimiento de los valores, el buen clima y el trabajo en equipo. De este modo, se logran alcanzar los objetivos organizacionales con el máximo de eficiencia y calidad (p. 300).

De modo que la importancia recae en la gestión de la comunicación interna para optimizar el flujo de información, la comunicación y las relaciones humanas entre las diferentes áreas que integran el Corporativo Suma, como lo definen Oyarvide-Ramírez et al., y que permiten, como menciona Merlano, el desarrollo de la organización.

Con relación a la comunicación efectiva, se define como aquella que “consigue transmitir el mensaje de una forma entendible y muy clara para el receptor sin provocar dudas o confusiones” (González, 1997, p. 1). Para González (1997), la comunicación efectiva está compuesta por:

- Emisor: se trata de la persona que produce y transmite una información con el objetivo de exponer un mensaje.
- Receptor: se trata de la persona que recibe e interpreta el mensaje.
- Código: es el conjunto de reglas y signos dominado por los dos agentes principales de la comunicación, emisor y receptor.
- Canal: es el medio utilizado para hacer llegar la información.

En este caso, es relevante diferenciar dos conceptos: transmisión de información y comunicación. Por ello, se entiende por información “el conjunto organizado de datos procesados que se refieren a un tema o hecho determinado”. Dicho conjunto organizado de datos debe cumplir ciertas características para constituirse como información (Brandolini, Martín y Hokins, 2009, p. 9). Así, la transmisión de información para estos autores representa únicamente el contenido de los mensajes, es decir, “aquello que se quiere que otro sepa (destinatario)”.

Según estos mismos autores, “la comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad”. Comprende desde la etapa en la que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción. La comunicación implica un proceso de comprensión por parte del receptor, una respuesta que puede ser un cambio de actitud o un modo de pensar (Brandolini, Martín y Hokins, 2009, p. 1).

Pensar en la comunicación implica abarcar la totalidad del proceso, y analizar y crear estrategias para que los mensajes

lleguen a los públicos destinatarios y sean comprendidos adecuadamente. En este sentido, la falta de comunicación genera incertidumbre, mientras que el exceso de información provoca indiferencia (Brandolini, Martín y Hokins, 2009, p. 11).

Petrone (2021), hace hincapié que la comunicación puede ser dividida en verbal (palabra oral o escrita), no verbal, y asertiva:

La comunicación oral es más personal e individualizada, se puede adaptar sobre la marcha con base al *feedback* que se va recibiendo, la comunicación no verbal es todo proceso de intercambio de información en el que no es necesario el uso de palabras, ni orales ni escritas, y la comunicación asertiva, en la que el emisor logra expresar un mensaje de forma simple, oportuna y clara, considerando las necesidades del receptor o interlocutor (p. 189).

Para dar continuidad al tema de la gestión de la comunicación, es necesario definir el concepto de redes. Para Chiavenato, “son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente” (Chiavenato, 2009, p. 105).

Para Robbins y Judge (2009), las redes formales para grupos pequeños se presentan en tres formas: cadena, rueda y todos los canales.

La red de cadena sigue en forma rígida el mando formal, se encontraría en una organización rígida de tres niveles. La de rueda depende de una figura central, estimula un equipo con un líder fuerte. La de todos los canales permite que los miembros del grupo se comuniquen acti-



vamente uno con otro, se caracteriza en la práctica por los equipos autodirigidos (p. 359).

El presente artículo tiene un corte indagatorio; en tal sentido, la observación participante es significativa en el diagnóstico de comunicación, lo cual requiere la presencia del investigador. Para Taylor y Bogdan (1984), los observadores participantes entran en el campo con la esperanza de establecer relaciones abiertas con los informantes. Por otra parte, la observación participante se define como una “herramienta de recogida, análisis e interpretación de información en la que el investigador juega un rol activo en las interacciones con el grupo que es objeto de su estudio” (Piñeiro, 2015, p. 81). De ahí la importancia de la observación participante, ya que permite examinar cuáles son las redes de comunicación que existen entre las áreas del Corporativo Suma.

Por otro lado, dado el papel que juega la comunicación organizacional, se retoma el concepto de diagnóstico, que puede tener diversos orígenes. Uno de estos es que “la organización requiere conocer su propia cultura y desea mejorar su clima o el flujo de mensajes y procesos de comunicación dentro de la organización” (León, 2006, p. 291). Se retoma el concepto de diagnóstico organizacional, definido como “el proceso de evaluación y análisis de diversos aspectos de una organización, que permite identificar áreas de mejora”. Para efectos de este artículo, dicho diagnóstico es parte esencial dentro de la metodología para reconocer cómo se da la comunicación dentro de la organización. De modo que juega un

papel significativo, ya que permite conocer cómo se gestiona la comunicación interna entre las áreas que integran el Corporativo Suma, mediante la herramienta de diagnóstico organizacional.

### **Panorama actual de la comunicación interna en el Corporativo Suma**

El Corporativo Suma es una organización pequeña donde la comunicación interna tiene un gran impacto entre los miembros que la integran. Esto aplica a organizaciones de cualquier tamaño, desde las que están conformadas por dos o tres personas, como las empresas familiares, hasta las de nivel internacional que tienen alcance en diversos países del mundo, donde cada persona que forma parte de ella cumple una función que permite el logro de sus objetivos.

La manera en que cada miembro cumple con sus funciones deriva de la gestión de la comunicación interna que se establece entre los departamentos o áreas que la integran, a través de diversos canales de comunicación, ya sea con el apoyo de las nuevas tecnologías o de alternativas que permitan generar mejoras. La importancia radica en el acto comunicativo que se da al interior de la organización.

Establecer una correcta comunicación en las organizaciones sigue cobrando mayor importancia con el paso de los años. Esto ocurre en contextos globales, como se presenta en un estudio de caso de la empresa AJ & JA Redolfi SRL, cuya problemática es la ausencia de estrategias de comunicación interna y de canales establecidos, lo que ocasiona barreras para el flujo de información, así como también para la expresión



del personal. Como consecuencia, disminuye la posibilidad de que se genere retroalimentación (*feedback*) (Castillo, 2022, p. 2).

A través de este estudio, se reconoce la importancia de la comunicación interna y de las redes de comunicación que permiten solventar y replantear la correcta distribución y asimilación de la información por parte de los colaboradores dentro de la compañía. Asimismo, dicho estudio plantea un liderazgo de acompañamiento para incrementar las capacidades en la gestión, orientado a la mejora de AJ & JA Redolfi SRL (Castillo, 2022, p. 2).

En el mismo sentido, los problemas de comunicación interna también se presentan en organizaciones de ámbito regional. Ejemplo de ello es la empresa de transformación digital Webdit en Ecuador, donde “el personal carece de información para su desempeño en áreas laborales, sociales y administrativas, lo que provoca una distorsión y escasa formalidad en sus mensajes a través de sus canales internos, lo que repercute a la hora de informarse sobre temas administrativos o sociales de la compañía” (Chilán y Ponce, 2021, p. 65). Es decir, dicha empresa cuenta con canales de comunicación dispersos y, a través del análisis, se identifica que estos deben tener mejoras y alternativas que permitan subsanar las deficiencias y disminuir los problemas de transmisión de información entre las áreas que integran la compañía, con el fin de establecer las herramientas adecuadas para su ejecución.

Otro estudio de caso que plantea el problema de la comunicación interna es el de la empresa concesionaria de automóviles de Piedras Negras, Coahuila, en el que se

Menciona: “una organización sin comunicación es una organización muerta, ya que es difícil concebirla sin información, sin medios que permitan interactuar a los seres humanos que trabajan en ella” (Valenzuela et al., 2020, p. 132).

De la misma manera, en el Corporativo Suma se presentan dificultades en el proceso de comunicación interna. Castro-Martínez define este campo (la comunicación interna) de la siguiente manera:

Un área en desarrollo que se ha visto incrementada durante los últimos años por su integración en la gestión organizacional. Cada vez más, las empresas implementan estrategias enfocadas a sus públicos internos con la pretensión de mejorar la comunicación en el interior de las organizaciones y aumentar la identificación de los empleados con las mismas (Castro-Martínez et al., 2020, p. 58).

De esto se desprende la importancia de conocer cómo se da la comunicación interna en el Corporativo Suma y la necesidad de examinar cuáles son las deficiencias que se generan en ella, particularmente en el flujo de información mediante herramientas digitales que permitan trabajar en red, como lo son las “nubes”.

Hace aproximadamente seis meses se instaló en el corporativo como prueba piloto un sistema de servicio de alojamiento de archivos multiplataforma en la nube, llamado Dropbox, cuya función es permitir a los usuarios almacenar, sincronizar y compartir archivos y carpetas. Si bien esto ha permitido optimizar tiempos y generar alternativas para compartir la información que requieren

intercambiar las distintas áreas, este sistema presentó diversas dificultades.

El primero de ellos fue la capacidad para almacenar información, limitada por las políticas internas de la plataforma, así como el número de usuarios otorgados, lo que dio acceso a solo seis personas. Por consiguiente, fue necesario adquirir más espacio y, como resultado, se generaron más costos para la organización, que no estaban previstos. La segunda dificultad que se presentó se derivó de la falta de acceso a este sistema para todas las áreas, debido al sistema operativo de los equipos de cómputo y la limitada participación de los colaboradores de las áreas asignadas para la prueba.

Entre las limitaciones presentadas en la prueba piloto, uno de los aspectos que también presentó dificultades fue el uso de un archivo por más de dos usuarios de manera simultánea, lo que ocasionó la creación de múltiples copias sobre el mismo. Por esta razón, se retoma la importancia de la comunicación en las organizaciones, que reside en el ámbito interno y externo, sobre todo en la actualidad, donde intervienen factores del entorno digital: “cobra una relevancia significativa la gestión de la comunicación organizacional como precursora del desempeño empresarial en el que participan diferentes actores, a través de múltiples plataformas generadas por las tecnologías de la información y la comunicación” (Pineda, 2020, p. 12).

En tal sentido, la participación de los colaboradores dentro de la organización ha tenido relevancia mediante el uso de plataformas digitales, las cuales han propiciado un espacio para el cambio paulatino

en el entorno organizacional. “Por ello, las organizaciones comenzaron a implementar estrategias encaminadas a comprender y potenciar las oportunidades del entorno digital, por ejemplo: el Internet” (Pineda, 2020, p. 17).

Es conveniente mencionar que hay organizaciones en las que, a pesar de no tener un número grande de colaboradores, las necesidades de comunicación están presentes debido a los alcances del entorno digital, que obliga a usar herramientas digitales dirigidas a cubrir o apoyar en las acciones de comunicación, para la gestión de cambios. En este estudio se propone reconocer cuáles son las redes de comunicación que se utilizan como parte de las herramientas de la Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para examinar cómo se da el flujo de información dentro de las organizaciones que de manera paulatina emergen en la era digital, con la intención de optimizar tiempos, esfuerzos y agilizar la atención al cliente.

Tal como se presenta en el Corporativo Suma, que, al estar en crecimiento y buscar estar a la vanguardia en la era digital con las herramientas que tiene a su alcance, se ha visto obligado a adecuarse de manera rápida, implementando redes de comunicación interna dentro de las áreas que la integran.

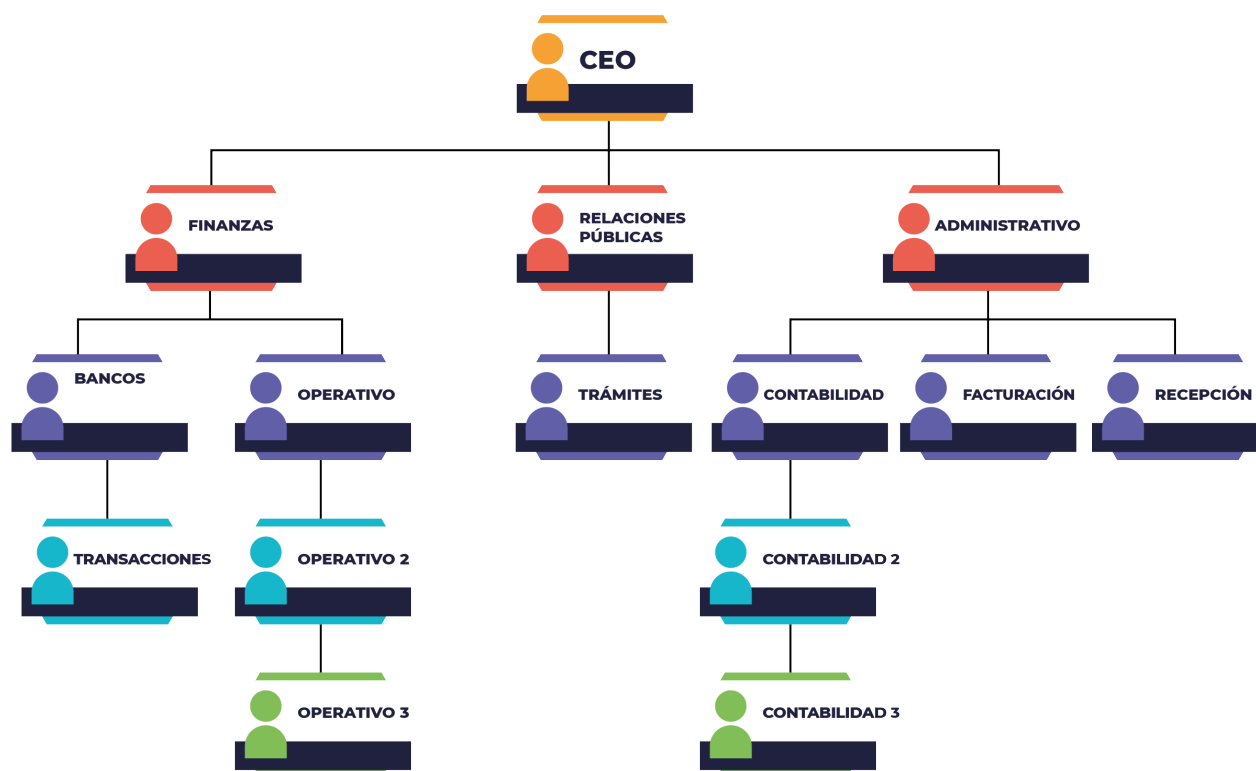
### **Desafíos de la comunicación interna**

El primer acercamiento con Corporativo Suma se realizó en 2022, a través de un trabajo académico de la maestría en Comunicación Política y Organizacional por la Universidad José Vasconcelos de Oaxaca. Desde entonces, los colaboradores refirieron tener problemas de comunicación,

como aquellos derivados de la estructura organizativa basada en jerarquías, compuesta por: Dirección General, Área Administrativa, Contable, Facturación, Relaciones Públicas, Finanzas y Operaciones,

como se muestra en la Figura 1. Cada una de estas áreas ha desarrollado herramientas y dinámicas de comunicación para la transmisión de información, las cuales no han sido claras para los colaboradores.

**Figura 1.**  
*Organigrama Corporativo Suma*



Fuente. Elaboración propia con información obtenida del personal administrativo de Suma

Asimismo, el rápido crecimiento de la empresa ha provocado un aumento exponencial en el flujo de información, lo que ha comenzado a generar problemas en su gestión y distribución eficiente entre las áreas, así como molestias entre los colaboradores, lo cual afecta la cartera de clientes que se benefician de los servicios que ofrece la organización.

La problemática central radica en que, de manera constante, la información requerida por el cliente ha sufrido demoras en su en-

trega y, en algunos casos, omisiones. Esto provoca que el servicio que ofrece el corporativo sea incompleto, generando disgustos no solo entre sus áreas, sino también con los clientes, al no recibir el servicio que requieren en tiempo y forma.

Los problemas de comunicación interna derivan de la ausencia de canales de comunicación formales, lo que ha contribuido a esta situación. Ejemplo de ello es el área de facturación, compuesta por un único colaborador, quien se encarga de realizar las

cotizaciones y facturas que los clientes solicitan; sin embargo, a menudo se enfrenta a dificultades al recibir información incompleta o poco clara. De la misma manera, el área de finanzas, al no contar con las especificaciones sobre las transacciones a realizar (tales como datos bancarios, personales o montos a transferir), entorpece los procesos de pagos y genera retrasos. Así, el flujo de información en el área de relaciones públicas, la cual se encarga del contacto directo con el cliente, se ve particularmente afectado por estos retrasos, omisiones e incumplimientos en la información solicitada, lo que daña la imagen de la organización y provoca conflictos internos, principalmente con las áreas administrativa, contable y de facturación.

Por otra parte, el área contable gestiona los asuntos contables y fiscales, y en ella se identifican inconvenientes como la falta de supervisión y revisión de los procesos. Además, la alta rotación de personal dificulta el seguimiento adecuado. En esta área es donde existe mayor dificultad en el flujo de información.

Un factor que complica aún más esta situación es la dispersión geográfica de Suma. Con sedes en Oaxaca, Los Cabos San Lucas y Ciudad de México, la organización enfrenta el desafío de mantener una comunicación fluida entre ellas. La falta de un sistema centralizado y estandarizado para compartir información ha resultado en que los datos estén dispersos y a menudo desactualizados.

A pesar de que el corporativo ha comenzado a implementar soluciones tecnológicas como el sistema de almacenamiento en la

nube, Dropbox, para almacenar y compartir archivos, su implementación carece de una estructura y protocolos claros para su uso en la organización. Por ejemplo, en el área de facturación, aunque los empleados valoran la capacidad de Dropbox para compartir información a distancia, también han experimentado problemas como la duplicidad de archivos y la pérdida de cambios cuando varios usuarios editan un mismo documento simultáneamente.

La falta de capacitación adecuada en el uso de estas herramientas también ha sido un obstáculo. Algunos empleados no están familiarizados con Dropbox o tienen dificultades para encontrar la información que necesitan debido a una estructura de carpetas desorganizada. Además, no hay claridad sobre qué información debe compartirse a través de qué canales: algunos prefieren WhatsApp para comunicaciones urgentes, mientras que otros insisten en que toda comunicación formal debe realizarse por correo electrónico.

Corporativo Suma, a pesar de su crecimiento desde sus inicios en el estado de Oaxaca hasta su expansión a nivel nacional, se enfrenta a un problema crítico: su comunicación interna no ha evolucionado al mismo ritmo. La falta de redes de comunicación, la ausencia de canales formales estandarizados y la falta de protocolos claros sobre el uso de herramientas tecnológicas han resultado en retrasos, omisiones y errores en la transmisión de información. Esto no solo genera fricciones internas entre las diversas áreas del corporativo, sino que también afecta directamente la calidad del servicio al cliente.

Es fundamental analizar cómo las redes de comunicación que se gestionan en el Corporativo Suma tienen un impacto en la efectividad de la transmisión de información entre los colaboradores y, en consecuencia, en el logro de los objetivos organizacionales.

### **Relevancia y alcance del estudio comunicacional**

El presente estudio surge a partir de algunas deficiencias observadas durante más de tres años, periodo en el cual las áreas que integran el Corporativo Suma (contable, administrativa, facturación, relaciones públicas, finanzas y operativa) han presentado dificultades de comunicación, lo que evidencia la necesidad de indagar en ello.

Resulta de gran relevancia conocer la gestión de la comunicación interna para la transmisión de información entre las áreas de la organización, identificar su efectividad, así como examinar las redes de comunicación que existen entre las áreas del Corporativo Suma a través de la observación participante.

Analizar la importancia de la comunicación en las organizaciones implica dar continuidad a este tema en sectores relacionados con pequeñas y medianas empresas en el contexto regional, como lo es el estado de Oaxaca. En esta entidad, la cultura organizacional está cambiando y exige a las organizaciones realizar mejoras en el entorno interno y externo para el logro de objetivos, enfrentando dificultades que es preciso atender.

La comunicación organizacional como campo de estudio avanza de manera significativa en los últimos años, prueba de ello, es

el surgimiento de diferentes miradas, enfoques y perspectivas que permiten comprenderla hoy como un fenómeno determinante de las interacciones humanas y, como tal, posibilitador de transformaciones en múltiples dimensiones (Palacios, 2014, p. 3).

Por esta razón, el propósito de este estudio es conocer cómo se gestiona la comunicación interna entre las áreas que integran el Corporativo Suma, mediante una herramienta de diagnóstico organizacional. Dicha herramienta es necesaria debido a su papel indagatorio y analítico, pues permite conocer la situación real de la organización en un momento dado, así como descubrir problemas y áreas de oportunidad.

Por otra parte, en lo que se refiere a la información, el objetivo es identificar la efectividad de su transmisión entre los colaboradores del Corporativo Suma y cómo esto afecta el desempeño de sus funciones. Adicionalmente, se busca examinar cuáles son las redes de comunicación que existen entre las áreas del Corporativo Suma a través de la observación participante.

A la ubicación geográfica de Suma (con sedes en Oaxaca, Los Cabos y Ciudad de México), se añade otra complejidad: la organización se enfrenta al desafío de mantener una comunicación fluida entre sitios distantes. Actualmente, dicho proceso es lento, lo que evidencia la necesidad de implementar soluciones tecnológicas que faciliten una comunicación más eficiente y en tiempo real. Paralelamente, el estudio tiene el potencial de contribuir significativamente al campo de la comunicación organizacional, ofreciendo propuestas de diagnóstico para identificar cómo se da la gestión de la



comunicación, mediante herramientas que sirvan a otras empresas en crecimiento.

**Diagnóstico integral de las áreas funcionales del Corporativo Suma**

Como resultado integrado, se presenta un diagnóstico de cada área que integra el Corporativo Suma, elaborado a partir de la

información proporcionada a través de las herramientas desarrolladas como parte del método cualitativo. Dicho análisis se desglosa por áreas, comenzando con el área de facturación y continuando con cada una de manera concreta (véase Tabla 1). Posteriormente, se presentan los resultados detallados por área.

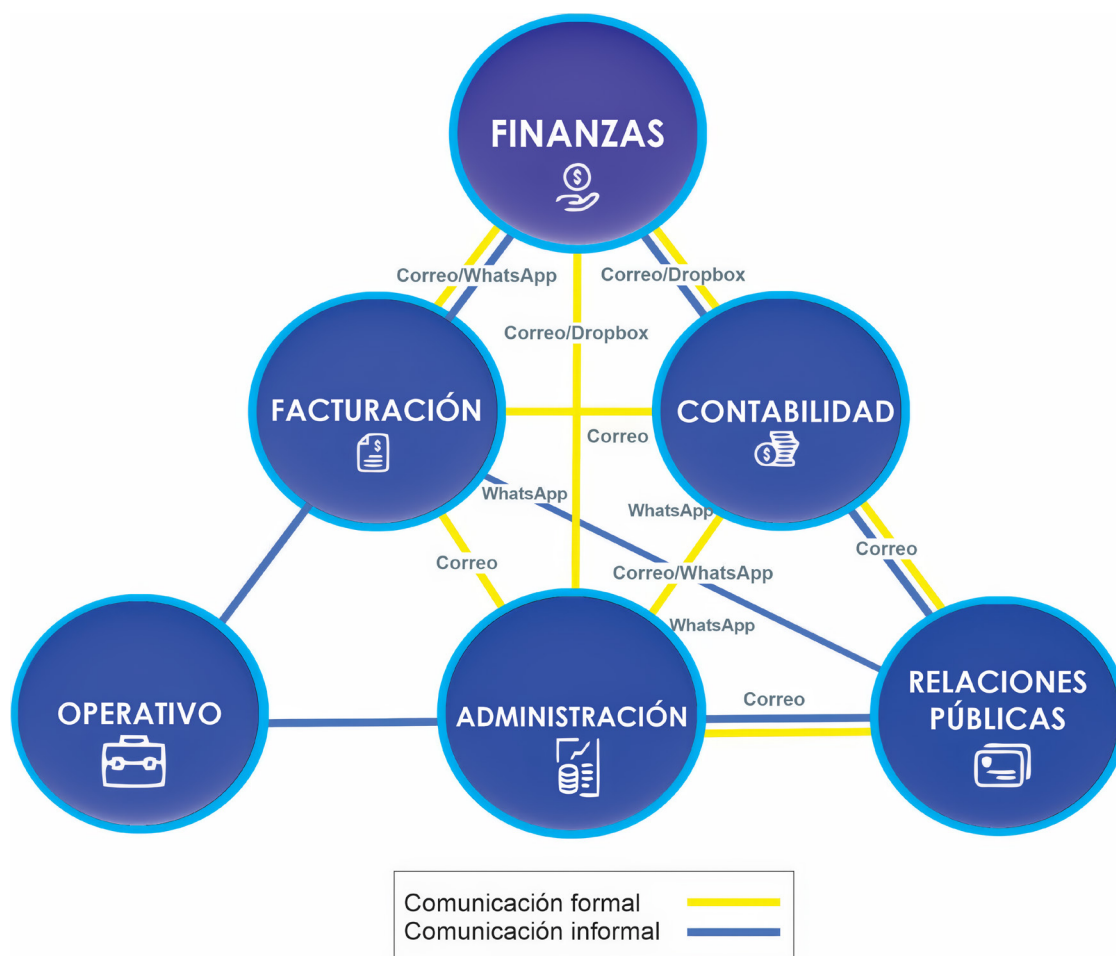
**Tabla 1.**  
*Herramientas de comunicación por área*

Área	Herramientas principales	Fortalezas	Debilidades
Facturación	WhatsApp, correo electrónico, CONTPAQ, MyAdmin, Dropbox.	Mejora en interacción y reducción de tiempo.	Necesidad de compartir información más puntual.
Finanzas	Correo electrónico, WhatsApp, Dropbox.	Interacción en tiempo real.	Recepción de información incompleta y genera retrasos.
Contabilidad	Comunicación oral, correo electrónico, WhatsApp, Dropbox.	Capacidad para compartir información a larga distancia.	Respuestas no suficientemente rápidas, inconsistencias.
Relaciones públicas	WhatsApp, correo electrónico, Dropbox.	Facilita visualizar trabajo en conjunto.	Demoras para solicitar y compartir archivos.
Administración	Correo electrónico, WhatsApp, sólo para urgencias.	Formalidad y evidencia de comunicación.	Solicitudes por canales informales.
Operativo	WhatsApp, comunicación verbal.	Registro de instrucciones, respuesta casi inmediata.	Incomprensión sobre tiempos requeridos.

Nota. Elaboración propia con información obtenida de las entrevistas y observación participante al personal de las áreas que integran el Corporativo Suma.

**Figura 2.**

*Flujo de comunicación en áreas del Corporativo Suma*



### a. Facturación

El área de facturación está integrada por un solo colaborador, quien se encarga de realizar las cotizaciones, prefacturas y facturas timbradas que solicitan los usuarios del servicio que brinda el corporativo, así como las facturas que se originan por los movimientos bancarios internos de la organización. Las herramientas de comunicación que más utiliza el colaborador son la computadora, el celular (para llamadas y WhatsApp) y

el correo electrónico. El área se relaciona directamente con Finanzas, Atención a Clientes y Contabilidad para temas exclusivos de facturación. Asimismo, se utilizan *softwares* contables y administrativos, tales como CONTPAQ y MyAdmin (véase Figura 2).

En términos de sistemas de almacenamiento en la nube, Dropbox y Google Drive se utilizan para almacenar y compartir información entre áreas. Se considera que estas aplicaciones son una alternativa útil y efec-

tiva para la comunicación y el intercambio de información, evaluando como oportuno y eficiente el uso de Dropbox.

### **b. Finanzas**

El área de Finanzas está conformada por tres colaboradoras, quienes se encargan de revisar, distribuir y salvaguardar el flujo de recursos económicos en las distintas plataformas bancarias. Las herramientas de comunicación que se utilizan en el área son los mensajes instantáneos, el correo electrónico, WhatsApp y la comunicación verbal. Dicha área comparte información con: Relaciones Públicas, Área Contable y Facturación (véase Figura 2).

Las aplicaciones y *software* con los que se trabaja desde el navegador son el correo electrónico, la banca en línea y WhatsApp. El área reconoce que Dropbox y Google Drive son aplicaciones útiles para guardar información en la nube; debido a ello, considera que el uso de Dropbox es práctico y ágil, ya que permite acceder y compartir documentos en tiempo real desde cualquier dispositivo. Se valora la facilidad y seguridad de su uso.

### **c. Contabilidad**

El área contable, conformada por tres colaboradoras, se encarga de mantener en orden los temas contables y fiscales de todas las empresas que integran el catálogo que ofrece el corporativo, así como de brindar asesoría contable. Las colaboradoras utilizan la comunicación oral, el correo electrónico y WhatsApp. Dentro del área contable, se comparten directorios de proveedores, carpetas con declaraciones contables, nóminas e impuestos. Con el área de Facturación solo se comparten opiniones de cumplimiento y constancias fiscales; con Finanzas, se

comparten líneas de captura para pagos de impuestos y costos sociales.

Dentro del área contable, se trabaja con *software* desde el navegador. Se reconoce a Dropbox y Microsoft OneDrive como aplicaciones para guardar información en la nube y se considera que el uso de Dropbox en el área es adecuado. Se valora la capacidad de esta herramienta para compartir información a larga distancia y para la comunicación con otras áreas.

### **d. Relaciones Públicas**

El área de Relaciones Públicas se encarga de proporcionar al cliente la información de los servicios que ofrece la empresa, brinda atención personalizada y su principal función es ser el enlace entre el cliente y todas las áreas que integran el corporativo. Las herramientas de comunicación utilizadas son la comunicación oral, WhatsApp y el correo electrónico. Las aplicaciones o *software* utilizados desde el navegador son WhatsApp y Outlook; para guardar información en la nube, se utilizan Dropbox y Google Drive (véase Figura 2).

Se considera el uso de Dropbox como funcional y una buena alternativa. Si bien facilita visualizar el trabajo conjunto y editar archivos, el proceso puede ser tedioso al buscar y compartir una gran cantidad de archivos, sobre todo cuando no se actualiza la información, tales como: comprobantes de pagos, carátulas bancarias e información actualizada de las empresas.

### **e. Administración**

Las actividades que desempeña el área administrativa son trámites relacionados con las empresas que se encuentran dentro del

catálogo de servicios que Suma ofrece, así como el control del personal (listas de asistencia, retardos, permisos y vacaciones). La información que necesita compartir sobre las empresas (ubicación física, constitución legal, currículum) es en su totalidad de carácter corporativo.

Las áreas con las que comparte información son Finanzas, Relaciones Públicas, Facturación, Contabilidad y Operaciones. El medio de comunicación que utiliza principalmente es el correo electrónico, para dejar evidencia formal. En casos de urgencia, se recurre a WhatsApp o llamadas, pero se busca formalizar todo por correo electrónico (véase Figura 2).

#### **f. Área Operativa**

El área de Operaciones cuenta con personal que acude a los bancos, además de compartir documentos y resultados de las actividades operativas realizadas al día con los responsables de las áreas de Finanzas, Relaciones Públicas y Administración. Se utiliza principalmente WhatsApp para recibir indicaciones y coordinar actividades, lo cual permite tener un registro de las instrucciones y detalles necesarios. La comunicación directa se emplea para detalles más específicos. El área considera que WhatsApp es un medio eficiente que facilita el trabajo operativo. La respuesta a las dudas suele ser casi inmediata.

#### **Análisis de la comunicación interna y flujo de información**

A partir de los datos recopilados, es posible analizar varios aspectos vinculados con la comunicación y el flujo de información entre las diferentes áreas del Corporativo Suma.

Entre los medios empleados se encuentran: el celular, WhatsApp, el correo electrónico y la comunicación oral. Si bien cada área tiene sus preferencias y canales predilectos, no existe un estándar definido para toda la organización (véase Figura 3).

La información que se comparte varía según el área e incluye documentos, comprobantes de pago, reportes, estados de cuenta, líneas de captura, e información bancaria y fiscal. Los canales digitales más frecuentes son el correo electrónico, WhatsApp, Dropbox y Google Drive; sin embargo, se carece de una plataforma centralizada y estandarizada para intercambiar información entre todas las áreas (véase Figura 3).

El principal problema de comunicación identificado es la falta de actualización oportuna de la información que se comparte. Existe una deficiencia en la comunicación efectiva entre áreas sobre cambios o novedades en los servicios que ofrece el corporativo, así como la duplicidad de archivos en plataformas como Dropbox.

Se advierte una falta de claridad, coordinación y difusión adecuada de los acuerdos y decisiones adoptadas a nivel directivo, ya que la red predominante en la organización es de tipo cadena y se desarrolla a través de la jerarquía. De igual forma, se detectan deficiencias en las solicitudes de información, las cuales se dirigen a áreas incorrectas sin respetar los canales establecidos.

Entre las áreas de mejora se encuentran: establecer canales de comunicación y plataformas estandarizadas para toda la compañía; definir protocolos y flujos de trabajo claros para la actualización y difusión de datos entre áreas; mejorar la organización y

estructura de las carpetas y archivos compartidos en plataformas como Dropbox; fortalecer la comunicación descendente desde la Dirección General hacia todas las áreas; y capacitar a los colaboradores en el uso adecuado de las herramientas de comunicación y colaboración.

Si bien se utilizan diversos medios y canales de comunicación, existen oportunidades de mejora para optimizar la eficiencia, la coordinación y el flujo de información entre las áreas del Corporativo Suma.

La falta de claridad sobre las funciones dentro de cada área y su interrelación oca-

siona que las respuestas no sean efectivas, lo que ralentiza los procesos. Además, la información reciente fluye con mayor agilidad que aquella con una antigüedad de dos meses o más.

Para ello, es necesario definir claramente los roles, las jerarquías y los alcances de autoridad. Se sugiere asignar una figura dentro del organigrama que coordine y centralice la información de facturación, contabilidad y finanzas de todas las sedes, además de perfeccionar el uso de herramientas compartidas como Dropbox y Drive para almacenar los datos (véase Figura 3).

**Figura 3.**

*Análisis de la comunicación en el Corporativo Suma*



Nota. Elaboración propia con datos recopilados sobre comunicación y flujo de información entre las diferentes áreas del Corporativo Suma.



## **Mejoras en la gestión de información y comunicación**

A partir del análisis de la comunicación interna y del flujo de información, se reconoce la necesidad de mejorar las redes de comunicación y la coordinación entre las áreas del Corporativo Suma. Sobre la base de las debilidades identificadas, se establecen los siguientes objetivos, detallando cómo lograrlos y el resultado que se pretende obtener.

1. Estandarización de canales y herramientas. Se pretende adoptar Dropbox como la plataforma principal para almacenar y compartir información, asegurando la capacitación adecuada en todas las áreas para su uso efectivo, dado que ya es utilizada y se busca dar continuidad a lo establecido mediante esta plataforma.

2. Delimitación de canales (WhatsApp). Se considera necesario utilizar WhatsApp únicamente para comunicaciones rápidas y urgentes entre las áreas de Finanzas, Relaciones Públicas, Contabilidad y Facturación, con la finalidad de dar respuesta oportuna a las necesidades que surjan de los requerimientos del cliente, como parte del servicio que ofrece Suma.

3. Delimitación de canales (Correo electrónico). Se sugiere reservar el correo electrónico para comunicaciones formales que requieran un registro, sobre todo con las áreas Administrativa y de Relaciones Públicas. Se propone la creación de un correo electrónico adicional para los clientes, mediante el cual soliciten documentación de los servicios que requieran de alguna empresa en específico, con el fin de evitar la omisión de correos y atender las solicitudes de manera oportuna.

4. Organización y estructuración de la información. Se plantea diseñar una estructura clara de carpetas en Dropbox, organizadas por sedes, empresa y tipo de información (contable, fiscal, administrativa, finanzas), así como crear guías y protocolos para nombrar archivos y gestionar versiones, evitando duplicidades y confusiones.

5. Definición de roles y responsabilidades. Se sugiere asignar responsables en cada área para mantener actualizada la información en Dropbox, así como establecer un rol de “Coordinador de Información” que supervise la distribución global de los datos y asegure que todas las áreas cumplan con los protocolos.

6. Capacitación y formación. Asimismo, se propone realizar talleres sobre el uso efectivo de Dropbox, Google Drive y otras herramientas TIC, lo que permitirá al colaborador desarrollar buenas prácticas de comunicación digital y gestión de la información.

7. Definición de flujos de trabajo y procesos. Se propone especificar los flujos de información entre áreas (por ejemplo, de Facturación a Contabilidad, o de Finanzas a Relaciones Públicas), a través de diagramas y guías que indiquen qué información debe compartirse, cuándo y con quién.

8. Reuniones de coordinación. Se plantea implementar reuniones semanales, quincenales o mensuales entre los jefes de área para discutir actualizaciones importantes, asegurar que la información fluya correctamente, e identificar y resolver deficiencias.

9. Políticas de comunicación interna. Se plantea desarrollar una política que defina qué canales usar para cada tipo de comuni-

cación (por ejemplo, correo para información oficial, WhatsApp para urgencias), con la intención de establecer tiempos de respuesta esperados para cada canal y tipo de solicitud, entre los colaboradores y las áreas.

10. Gestión de información sensible. Se propone crear niveles de acceso en Dropbox basados en roles, asegurando que la información (como datos bancarios, contables y financieros) solo sea accesible para quienes la necesiten, y desarrollar un protocolo para su manejo.

11. Integración de sedes. Dado que Suma opera en Oaxaca, Los Cabos y Ciudad de México, es crucial usar herramientas digitales para mantener una comunicación fluida

entre las sedes. Se plantea implementar herramientas de colaboración en tiempo real, como Microsoft Teams o Slack, que permitan una interacción más inmediata.

Estas estrategias de comunicación interna toman como base el enfoque funcionalista, que ve la comunicación como una variable que influye en la productividad de la organización. Al estandarizar herramientas, definir procesos claros y mejorar el flujo de información, se busca aumentar la eficiencia y la satisfacción del cliente. El proceso indagatorio también reconoce la importancia de las TIC's en este proceso, utilizando Dropbox y otras herramientas para facilitar la comunicación y el intercambio de información entre áreas.

## CONCLUSIONES

Este estudio expuso los desafíos de comunicación interna que enfrenta el Corporativo Suma, una organización en rápido crecimiento y con dispersión geográfica, así como las deficiencias en la gestión de la información, entre las que se encuentran la falta de canales de comunicación estandarizados, la desorganización en el almacenamiento de la información y la falta de claridad en los roles y responsabilidades entre las áreas.

Los hallazgos sugieren que, a pesar de contar con herramientas tecnológicas como Dropbox, WhatsApp y el correo electrónico, la falta de protocolos claros y una estrategia de comunicación integral ha impactado negativamente en la eficiencia de los flujos de información entre las diferentes áreas del corporativo. Esto, a su vez, ha impactado ne-

gativamente en la calidad del servicio que se ofrece a los clientes del corporativo.

En respuesta, se han propuesto mejoras en la gestión de la información y la comunicación interna, que incluyen la estandarización de canales y herramientas, la reorganización de la información compartida, la definición clara de roles y responsabilidades, y la implementación de programas de capacitación. Estas medidas tienen el potencial de mejorar significativamente el flujo de información y la coordinación entre las áreas del Corporativo Suma.

La implementación exitosa de esta propuesta podría resultar en una mayor eficiencia operativa, una mejora en la satisfacción del cliente y un fortalecimiento de la cultura organizacional. Sin embargo, es importante

reconocer que el éxito dependerá en gran medida del compromiso de todos los niveles de la organización y de la adaptabilidad de la comunicación interna, mediante redes de comunicación de “rueda”, que se caracterizan por depender de una figura central y estimular un equipo con un líder fuerte.

Este estudio se limitó a una única organización y sus hallazgos no son generalizables a todas las empresas en crecimiento. No obstante, esta situación valida la hipótesis inicial planteada: las redes de comunicación que se gestionan en el Corporativo Suma efectivamente tienen un impacto significativo en la efectividad de la transmisión de información entre colaboradores y, consecuentemente, en el logro de los objetivos organizacionales.

Investigaciones futuras podrían explorar cómo la gestión de la comunicación interna evoluciona a lo largo del tiempo en organizaciones en rápido crecimiento y cómo se pueden integrar eficazmente las nuevas tecnologías de comunicación en estos contextos.

Finalmente, este estudio subraya la importancia crucial de una comunicación interna efectiva en organizaciones en crecimiento como el Corporativo Suma. A medida que las empresas se expanden y se vuelven más complejas, la efectividad en la transmisión de la información entre los colaboradores adquiere un gran impacto en el desempeño de sus funciones.

## REFERENCIAS

- Brandolini, A., Martín, G. F., y Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna*. (1a ed.). La Crujía; DIRCOM. <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725>
- Cano-Pita, G. E. (2018). Las TICs en las empresas: evolución de la tecnología y cambio estructural en las organizaciones. *Dominio de las ciencias*. 4(1), 499-510. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6313252>
- Castillo, M. A. (2022). *Plan de comunicación interna y formación de líderes coach en AJ & JA Redolfi SRL* [tesis de licenciatura, Universidad Empresarial Siglo 21]. Repositorio Institucional. <https://repositorio.21.edu.ar/items/b7f10d28-a69e-4422-9d58-05a7d3e799e9>
- Castro-Martínez, A., Sosa Valcárcel, A., y Galarza Fernández, E. (2020). Comunicación interna, compromiso y bienestar de la plantilla: el caso de Admiral Seguros. *Ámbitos Revista Internacional de Comunicación*, 48, 56-78. <https://doi.org/10.12795/ambitos.2020.i48.04>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2da ed.) McGrawhill.
- Chilán, A., y Ponce, J. (2021). *La comunicación interna y su incidencia para el desarrollo de la empresa de transformación digital Webdit en Ecuador*. Periodo octubre

2020 febrero 2021. [tesis de licenciatura, Universidad San Gregorio de Portoviejo]. Repositorio Institucional San Gregorio. <http://repositorio.sangregorio.edu.ec/handle/123456789/2046>

- Contreras Delgado, O. E. y Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *In Mediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70. <http://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Fernández Collado, C. (2009). *Definición y alcance de la comunicación organizacional*. En *La comunicación en las organizaciones*. (1a ed.) Trillas. <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3223>
- González, G. C. (1997). *La comunicación efectiva*. (1a ed.) ISEF. <https://books.google.com.mx/books?id=zsRmkxpj0wsC&lpg=PA1&hl=es&pg=PA21#v=onepage&q&f=false>
- González Fernández-Villavicencio, N. (2016). Un plan de marketing no es un plan de comunicación. *Boletín de la Asociación Andaluza de Bibliotecarios*, 31 (111), 8-26. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5907060>
- Guillen Ojeda, G., Espinosa Velázquez, S. (2014). *En busca del desenredo de la comunicación organizacional*. Razón y Palabra, (87). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199531505011>
- León Duarte, G. A. (2006). La comunicación organizacional en México. Enfoques, diseños y problemas en su desarrollo. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, 34, 287-04, <https://raco.cat/index.php/Analisi/article/view/55458>.
- Merlano Medrano, S. (2012). La comunicación interna en las organizaciones. *Contribuciones a la Economía*, 10 (1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9174173>
- Oyarvide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., y Montaña-Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de las ciencias*, 3 (4), 296-309. <http://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/index>
- Palacios Chavarro, J. A. (2014). De la comunicación organizacional a la comunicación productiva. Modelo propuesto por Abraham Nosnik Ostrowiak. *Razón y Palabra*, 19(87). <https://hal.science/hal-01306364>
- Petrone, P. (2021). Principios de la comunicación efectiva en una organización de salud. *Revista Colombiana de Cirugía*, 36(1), 188-192. <https://doi.org/10.30944/20117582.878>

- Pineda Henao, A. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON* (Gestión, Organizaciones y Negocios), 7(1), 9-25. <https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Piñeiro Aguiar, E. (2015). Observación participante: una introducción. *Revista San Gregorio, Especial 1*, 80–89. <http://hdl.handle.net/2183/40024>
- Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a-ed.). Pearson Educación. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Taylor, S.J. y Bodgan, R. (1984). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. *La búsqueda de significados*. Paidós. <https://pics.unison.mx/maestria/wp-content/uploads/2020/05/Introduccion-a-Los-Metodos-Cualitativos-de-Investigacion-Taylor-S-J-Bogdan-R.pdf>
- Valenzuela Zalazar, N.L., Buentello Martínez, C.P., Villareal Sánchez, V.L., y Ruiz Briones, C.T. (2020). Comunicación organizacional interna y su relación con la satisfacción de los empleados de una empresa concesionaria de automóviles de Piedras Negras Coahuila. *Revista GEON* (Gestión, Organizaciones y Negocios), 7(1), 129-141. <https://doi.org/10.22579/23463910.206>



# Análisis crítico de la comunicación interna en el sector privado

## *Caso: Asador Vasco Plaza Parque en Oaxaca*

Brenda Lizzeth Muñiz Sánchez\*

### Resumen

Este artículo analiza la comunicación interna en el restaurante El Asador Vasco Plaza Parque (Oaxaca), explorando cómo barreras culturales y jerárquicas influyen en el intercambio de información. Se abordan conceptos como comunicación organizacional, comunicación interna, clima laboral, cultura organizacional y liderazgo. A partir de un diagnóstico organizacional, los resultados enfatizan la importancia de la comunicación interna. Un plan efectivo mejora los vínculos del equipo, la eficiencia operativa, fortalece la transparencia y previene conflictos. Los beneficios incluyen un clima laboral positivo, mayor satisfacción y compromiso, mejor colaboración, alcance de objetivos, gestión de crisis y buena reputación, mediante estrategias de fortalecimiento interno.

Palabras clave: comunicación organizacional, comunicación interna, estrategia, liderazgo, organizacional, colaboradores.

### Summary

This article analyzes internal communication at El Asador Vasco restaurant in Plaza Parque (Oaxaca), exploring how cultural and hierarchical barriers influence information exchange. Concepts such as organizational communication, internal communication, work environment, organizational culture, and leadership are addressed. Based on an organizational diagnosis, the results emphasize the importance of internal communication. An effective plan improves team bonding and operational efficiency, strengthens transparency, and prevents conflicts. Benefits include a positive work environment, increased satisfaction and commitment, improved collaboration, goal achievement, crisis management, and a good reputation through internal strengthening strategies.

Keywords: organizational communication, internal communication, strategy, leadership, organizational, collaborators.

---

\* Lcda. en Ciencias de la Comunicación, maestrante en Comunicación Política y Organizacional.

## INTRODUCCIÓN

La pandemia de COVID-19 generó cambios profundos en la vida cotidiana y en las organizaciones. Las empresas tuvieron que adaptar rápidamente sus estructuras, especialmente la comunicación interna, para mantener la relación con sus públicos y responder a sus necesidades. Este ajuste convirtió la comunicación interna en una herramienta estratégica para gestionar la adaptación y fortalecer los procesos organizacionales (Pomarico, Ramírez y Rodríguez, 2023). En este contexto, la comunicación organizacional ha adquirido un rol estratégico, convirtiéndose en un motor fundamental para la adaptación y transformación empresarial. Su fortalecimiento impacta directamente en el liderazgo, el clima laboral y la cultura organizacional, por lo que resulta esencial su estudio para comprender y optimizar la dinámica interna de las organizaciones.

La investigación en la que se basó este artículo analiza la situación de la comunicación interna en la empresa restaurantera El Asador Vasco, sucursal Plaza Parque. Su objetivo fue identificar obstáculos y áreas de oportunidad en el flujo de información, con el fin de diseñar un plan estratégico que fortalezca la comunicación, mejore el clima laboral y optimice el desempeño organizacional. Se utilizó una metodología descriptiva, con enfoque mixto, basada en la observación directa y en entrevistas abiertas realizadas durante mayo de 2024. Este enfoque permitió estudiar el entorno, las experiencias, las percepciones y la dinámica comunicacional dentro de la organización.

La realización de un diagnóstico de comunicación interna fue el primer paso para conocer y entender la realidad de El Asador Vasco, sucursal Plaza Parque. Por un lado, saber cuáles son las expectativas de sus colaboradores y el estado de los valores intangibles tales como identidad, cultura e imagen; por el otro, identificar la percepción que se tiene sobre los líderes y compañeros; finalmente, describir el clima laboral y el nivel de valoración personal y del desempeño de sus funciones de quienes integran la organización.

La investigación se desarrolló para responder a la pregunta principal: ¿Cómo influyen las barreras culturales y jerárquicas en el flujo de información dentro de El Asador Vasco sucursal Plaza Parque? Complementada por dos preguntas específicas: 1.- ¿Cómo afecta la falta de comunicación interna al desempeño y compromiso de los colaboradores?, y 2.- ¿Cuál es la percepción de los colaboradores sobre el clima laboral y su relación con la comunicación interna en El Asador Vasco sucursal Plaza Parque?

El artículo se estructura en seis apartados interrelacionados: Primero, se presenta la metodología, describiendo los instrumentos y procedimientos utilizados en la investigación. A continuación, se analiza el origen de las fallas de comunicación, identificando los factores que afectan el flujo de información. El tercer apartado expone el marco teórico y conceptual, que sustenta el estudio. Luego, se aborda la comunicación interna, in-

cluyendo taxonomías, barreras y dinámicas observadas. El quinto apartado desarrolla el análisis crítico, centrado en la percepción de los colaboradores, el liderazgo y la comunicación. Finalmente, se presentan las propuestas de mejora integradas en un plan de comunicación interna estructurado, orientadas a fortalecer la cohesión, mejorar el clima laboral y fomentar una cultura resiliente e inclusiva, entendida esta última como la capacidad de generar un entorno en el que todo el personal del Asador Vasco Plaza Parque se sienta parte integral de la organización, valorado por sus aportaciones y considerado en la toma de decisiones.

Según Blanco (2020), el liderazgo ha existido por miles de años; a pesar de esto, hasta el día de hoy no se cuenta con una sola definición, lo cual, puede deberse a que el liderazgo se encuentra constantemente en evolución. Cada movimiento de entrada o de salida de un empleado de la empresa es un movimiento que genera rotación de personal. Así, si un determinado puesto queda vacante con frecuencia y este debe ser cubierto regularmente, se dice que existe un alto nivel de rotación en la empresa.

En las empresas con ausencia de un sistema efectivo de comunicación interna prevalecen la desorganización, la toma de decisiones apresuradas y un clima laboral poco favorable. Por lo tanto, es fundamental que la organización y sus colaboradores consideren la comunicación interna y la cultura organizacional como una herramienta indispensable y de máxima importancia. Para Martín (2011), en toda organización existe una serie de grandes objetivos para mejorar la imagen pública de esta, como incre-

mentar la competitividad, controlar y lograr la fidelidad del mercado y ser un referente social del sector. En este sentido, Naranjo (2013) considera que no solo la información es lo único importante, también lo son los medios empleados para transmitirla y las relaciones existentes entre los grupos de interés internos y externos.

En el caso específico de El Asador Vasco, sucursal Plaza Parque, mejorar la comunicación interna podría tener un impacto positivo en varios aspectos operativos y estratégicos. La implementación de un plan estructurado prepara a la empresa para enfrentar futuros desafíos y adaptarse a cambios en el entorno empresarial, adquiriendo la capacidad de responder ágilmente a crisis, mantener la moral alta durante períodos de cambio y fomentar una cultura organizacional resiliente e inclusiva.

El objetivo central de este artículo es analizar las estrategias y los canales de comunicación interna alineados con la cultura organizacional existente, que promueven la participación, la transparencia y el compromiso para fomentar una cultura resiliente e inclusiva para la organización. Una cultura organizacional más coherente y una comunicación más fluida son claves para enfrentar retos, adaptarse al cambio y alcanzar los objetivos empresariales con mayor cohesión.

Las ideas hipotéticas que guían la presente investigación parten de que la ausencia de un liderazgo claro y equitativo, junto con barreras culturales y jerárquicas, impactan la comunicación interna, generando desorganización, falta de confianza, baja motivación y disminución en la productividad. La

percepción de favoritismos y la delegación de responsabilidades sin seguimiento dificultan la identificación oportuna de problemas, lo cual impide una gestión eficiente de conflictos. Adicionalmente, la falta de reconocimiento a quienes laboran en la empresa refuerza su desconexión con la cultura y valores de la organización.

## Metodología

En esta investigación se buscó obtener información objetiva y comprobable sobre la comunicación interna, el liderazgo y el clima laboral en El Asador Vasco, sucursal Plaza Parque. También se buscó identificar patrones como el rol dentro de la organización, el turno laboral, la antigüedad y el género de los colaboradores, lo cual facilitó establecer conclusiones fundamentadas en evidencia concreta y no solo en percepciones subjetivas.

Al mismo tiempo, se aplicó un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. Herramientas como entrevistas abiertas y la observación directa aportaron información detallada sobre experiencias y percepciones; además, el registro de variables organizacionales permitió sistematizar y comparar la información. De esta manera, se incorporó un análisis más completo de la realidad organizacional. Para la recolección de datos se utilizaron la observación directa y entrevistas estructuradas a partir de categorías definidas en el marco teórico y conceptual, lo cual sirvió como base para proponer estrategias de comunicación interna para el restaurante.

Se seleccionaron a 19 miembros de 45 integrantes del personal. Se empleó un muestreo por conveniencia debido a que

las personas entrevistadas fueron elegidas con base en su accesibilidad, disponibilidad y la autorización de la gerente administrativa, lo que garantizó la viabilidad del trabajo de campo sin afectar la operación diaria del establecimiento. Aun así, se procuró la diversidad incluyendo colaboradores de ambos turnos laborales (matutino y vespertino) y de todas las áreas: cocina, caja, limpieza, recepción, barra, mesas, almacén, gerencia y Recursos Humanos (RR. HH).

Para la aplicación de los instrumentos fue necesario realizar gestiones interinstitucionales para solicitar el permiso y apoyo vía oficio para la realización de la investigación sin interferir en la dinámica laboral diaria del restaurante. Una vez obtenido el permiso, las entrevistas se llevaron a cabo durante un periodo de una semana en el mes de mayo del año 2024. Las entrevistas se aplicaron de manera interpersonal, una por una, con un tiempo aproximado de 15 minutos. Cada cuestionario incluyó 11 preguntas abiertas, dirigidas en tres niveles jerárquicos: a 1 persona de RR. HH., a 5 líderes y a 13 colaboradores. De las 19 personas entrevistadas, 9 fueron mujeres y 10 hombres, con edades entre 23 y 52 años. Asimismo, se consideró la antigüedad en la organización, que va entre 2 y 8 años (tiempo que lleva en funcionamiento esta sucursal).

Con el objetivo de preservar la precisión y confiabilidad de la información, las entrevistas fueron grabadas en audio y registradas por escrito, garantizando una transcripción detallada de las respuestas. Se procuró el anonimato y la confidencialidad del personal, lo que generó un ambiente de confianza que propició respuestas más honestas y

profundas. Una vez transcritas las entrevistas, se aplicó un análisis de contenido para identificar patrones de significado relacionados con los ejes de comunicación interna, clima laboral y liderazgo.

La participación y disposición de la propietaria del restaurante fueron clave para el desarrollo del trabajo de campo, ya que permitió el acceso a todas las áreas operativas y facilitó la organización del cronograma de entrevistas. Pese a las limitaciones propias del muestreo por conveniencia, en la medida de lo posible se trató de mantener el juicio valorativo con la mayor objetividad posible con el fin de determinar el fenómeno estudiado.

Los resultados obtenidos subrayan la relevancia de una comunicación interna clara y efectiva dentro de la organización, así como el impacto significativo que ejerce el liderazgo en el clima laboral y en el desempeño general del equipo. A pesar de que este análisis se centró en una muestra específica de colaboradores y líderes, las percepciones recabadas proporcionan una base sólida para la identificación de áreas de mejora. Implementar estrategias que optimicen la comunicación y fortalezcan la cultura organizacional del restaurante puede generar beneficios en términos de eficiencia, cohesión y satisfacción laboral.

### **Origen en las fallas de comunicación interna**

Las fallas de comunicación interna en una organización suelen manifestarse cuando los mensajes no fluyen de manera clara, oportuna y bidireccional entre los distintos niveles jerárquicos. Estas deficiencias

pueden generar malentendidos, baja motivación, falta de compromiso y una cultura laboral fragmentada. Estas fallas no obedecen únicamente a problemas técnicos o de canales de comunicación, sino también a factores estructurales y culturales, como la rigidez jerárquica, la ausencia de retroalimentación efectiva, o prácticas de liderazgo poco equitativo.

Al realizar la investigación se obtuvo la información necesaria para responder a la interrogante principal que llevó al desarrollo de este trabajo. Este análisis permitió reconocer que el rendimiento de las actividades que desempeñan los colaboradores se ve afectado en cierta medida por la falta de una estructura clara y eficiente para la transmisión de mensajes, agregando que se perciben favoritismos en el liderazgo.

Actualmente, esta empresa del ramo gastronómico cuenta con 45 colaboradores en diferentes áreas, con dos turnos laborales (matutino y vespertino). Se caracteriza por su gastronomía gourmet, fusionando la cocina mexicana y española. Según los datos arrojados por las entrevistas, desde hace algunos años se ha presentado un problema de comunicación, ya que a partir del cambio de administración de recursos humanos, la falta de flujo de información ha influido en la rotación de personal, la falta de compromiso entre los colaboradores e inconformidad entre ellos.

La ausencia de un liderazgo efectivo en El Asador Vasco Plaza Parque ha generado un impacto desfavorable en el rendimiento y la organización de los miembros. La falta de dirección clara ha provocado que las actividades no se realicen de manera ópti-



ma, lo que se refleja en un desempeño por debajo de las expectativas y una deficiente organización de los roles, especialmente en ambos turnos de trabajo. A partir de un diagnóstico organizacional donde se incluyeron entrevistas se lograron identificar los principales canales de comunicación, el tipo de liderazgo, el clima organizacional y la cultura organizacional. Estas entrevistas permitieron conocer y destacar sus puntos de vista y cómo perciben la comunicación interna de la empresa, además de las posibles causas de los problemas detectados según su perspectiva.

Por su parte, la cultura organizacional supone unas presunciones, unos valores, unos artefactos culturales que representan tanto un control 'invisible' del comportamiento de los miembros de la organización, como un esquema de adaptación y supervivencia en las organizaciones y un esquema de transición y reproducción simbólica de las mismas. Todo esto no podría explicarse con la idea de clima pues se olvidarían los intercambios que tienen lugar en la organización, los procesos de consenso, la historia de cada organización, esto es, de todo un proceso que llega a formar una estructura simbólica que hace a cada organización distinta y peculiar (Calvo de Mora, 1991, p.112).

El concepto de cultura organizacional va más allá de la ideología, la identidad corporativa y los métodos de dirección; es un fenómeno amplio y enriquecedor que involucra tanto a los empleados internos como a los públicos externos, ya que se construye socialmente. El rendimiento tanto individual como colectivo, así como las opiniones o percepciones que las personas tienen so-

bre la organización, solo pueden entenderse a través de la cultura organizacional de la empresa, en la que se encuentran diversas prácticas de producción simbólica.

Según Gardner (1993) "El liderazgo es el proceso de persuasión o de ejemplo por medio del que un individuo (o equipo de liderazgo) induce a un grupo a alcanzar objetivos planteados por el líder o compartidos por el líder y sus seguidores". Si aceptamos esa definición, entonces el estilo de liderazgo es la manera en que ese proceso de influencia se lleva a cabo para cumplir metas y objetivos.

De acuerdo con los datos recopilados de las entrevistas al personal, El Asador Vasco Plaza Parque cuenta con un clima laboral acogedor, lo que ayuda a que los colaboradores estén cómodos en su lugar de trabajo y tengan una cordial relación entre ellos. Un clima organizacional favorable no es fácil de conseguir, porque no solo depende de una persona sino de un conjunto de personas. Los beneficios de trabajar en un clima laboral agradable son múltiples, es por ello que es importante medirlo periódicamente para detectar problemas, inquietudes y posibles oportunidades de mejora.

Para Koys y Decoottis (1991, como se cita en Piligua, 2017) el clima organizacional se divide en psicológico y organizacional; el primero se mide mediante estudios personalizados con los trabajadores de las empresas, mientras que el segundo se realiza a nivel de la organización; ambos miden el nivel de percepción que tienen los trabajadores sobre las experiencias que viven dentro de la empresa. El clima laboral se compone de factores, tanto físicos como

emocionales, que inciden en el comportamiento y desempeño de los integrantes del equipo de trabajo (García, 2009). El clima organizacional determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, contemplando el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, influyendo así en la satisfacción del personal y por lo tanto en la productividad.

En este contexto, Elton Mayo (1924) fue pionero en la investigación de este tipo de fenómenos, iniciando su estudio en una fábrica textil de Filadelfia entre 1923 y 1924; el problema que investigaba se centraba en la alta rotación de personal en un departamento donde el trabajo era particularmente monótono y agotador. Después de poco tiempo de haber sido asignados a este departamento, los trabajadores mostraban signos de desánimo y baja moral, llegando eventualmente a volverse irritables sin motivo aparente y renunciando impulsivamente a sus empleos. Antes de la intervención de Elton Mayo, numerosos intentos realizados por ingenieros en eficiencia para frenar la ola de renuncias mediante proyectos de incentivos salariales habían fracasado estruendosamente.

Han transcurrido diez décadas desde que Mayo (1924) llevó a cabo investigaciones sobre la productividad del personal, tomando como caso de estudio la Empresa Hawthorne. Desde entonces, numerosos estudios se han acercado al significado del clima laboral, demostrando hasta la fecha que el comportamiento de los trabajadores, como resultado de los ambientes laborales promovidos por sus superiores, influye en la generación de sentimientos de felicidad o desmotivación. Estos, a su vez, son refleja-

dos en los resultados producidos por los trabajadores como respuesta al esfuerzo que las empresas realizan al proporcionarles un entorno laboral seguro, cómodo y acogedor.

El diagnóstico organizacional revela la necesidad de mejorar los canales de comunicación, fortalecer el liderazgo consciente de las dinámicas internas y fomentar un clima organizacional donde la transparencia y el entendimiento mutuo sean prioritarios. La cultura organizacional y el estilo de liderazgo juegan un papel crucial en la creación de un entorno laboral favorable para el rendimiento óptimo y la satisfacción de los colaboradores. Abordar estas barreras no solo beneficiará la cohesión interna y el bienestar del equipo, sino que también promoverá un crecimiento considerable para El Asador Vasco Plaza Parque, permitiéndole mantener su reconocimiento y posicionamiento en el mercado gastronómico de Oaxaca.

La familia Ugartechea abrió las puertas del primer Asador Vasco en el año 1978, siendo el primer restaurante del estado de Oaxaca en ofrecer un servicio formal a la carta. Desde entonces, ha mantenido su prestigio como líder, ofreciendo un excelente servicio y una cuidada y seleccionada calidad de productos. Dentro de su repertorio gastronómico se encuentra lo más selecto de la cocina tradicional oaxaqueña, platillos internacionales y el indiscutible referente culinario de la cocina del país vasco. Una prueba del prestigio de El Asador Vasco es que desde 1980, ha sido reconocido por el "Holiday Magazine Award", que más tarde originó el reconocimiento de DiRöNA, que orgullosamente ha recibido cada año desde 1993; así como otros reconocimientos de organizaciones estatales y de la CANIRAC.

Debido a adversidades como bloqueos, plantones y marchas que suceden con frecuencia en ese estado, en temporada vacacional, para el público foráneo y extranjero era más complicado llegar al Zócalo de la ciudad, que es donde se ubica el primer Asador Vasco, por lo que la familia Ugartechea decidió abrir una segunda sucursal y fue así que las puertas del Asador Vasco Sucursal Plaza Parque abrieron en el año 2014, en la Colonia Reforma de la Ciudad de Oaxaca, con un toque moderno, pero manteniendo su esencia, siendo una extensión de la tradición y calidad, dando servicio a la carta tanto en desayunos como en comida y cena.

A pesar de contar con un clima laboral agradable, El Asador Vasco Plaza Parque ha presentado factores que influyen en algunos otros para comunicarse de una manera correcta, efectiva y clara entre colaboradores y entre los niveles jerárquicos, lo cual ocasiona conflictos en sus actividades, afectando los objetivos y las metas de la empresa.

Según Robbins (1999), la comunicación interna se divide en tres tipos:

**Comunicación descendente:** En este contexto, la comunicación fluye desde un nivel superior del grupo u organización hacia un nivel más bajo. Es empleada por los líderes de grupo y los gerentes con el propósito de asignar metas y objetivos, proporcionar instrucciones, informar a los subordinados acerca de políticas o procedimientos, así como para brindar retroalimentación sobre su desempeño. Los líderes utilizan diversos medios para comunicarse con su personal, tales como

reuniones formales e informales, dinámicas grupales, entrevistas personales y correos electrónicos. (p. 353).

**Comunicación ascendente:** Este tipo de comunicación se caracteriza por fluir hacia un nivel superior en el grupo u organización, con el propósito de proporcionar retroalimentación a los superiores, informar sobre el progreso de las metas y dar a conocer los problemas actuales. La comunicación ascendente permite a los gerentes obtener información sobre la percepción de los empleados en relación con sus puestos de trabajo, sus compañeros y la organización en general. Para este fin, se pueden emplear diversos medios comunicacionales, tales como correos electrónicos, entrevistas al personal, buzones de sugerencias y retroalimentaciones grupales. (p. 354, 355).

**Comunicación lateral:** Este tipo de comunicación ocurre cuando los miembros del mismo grupo de trabajo interactúan a un nivel horizontal, así como entre gerentes que ocupan el mismo nivel jerárquico. Este medio de comunicación hace uso de herramientas como la comunicación directa verbal, reuniones informales, correos electrónicos y retroalimentación en reuniones grupales. (p. 355).

Hoy en día, la tecnología destaca de manera sorprendente al momento de comunicarnos, y aunque es una herramienta muy útil, lo ideal es comunicarse de forma interpersonal, donde no solo se manifiestan las expresiones verbales de la comunicación, sino también un lenguaje no verbal, que en muchos casos dice más que la comunicación oral. Así se podrá llegar a una efecti-

vidad en la comunicación que las personas transmitan, ya sea a niveles descendentes, ascendentes o laterales. Es indispensable entender que la comunicación interna es un factor crucial para el funcionamiento eficiente de las organizaciones. Sin ella, no es posible coordinar las tareas de manera eficaz, integrar a los colaboradores y poner en práctica la misión, la visión y los valores de la organización.

Para Marchiori (2008), la comunicación interna:

...posibilita el intercambio de informaciones vía comunicación, contribuyendo para la construcción del conocimiento, el cual es expresivo en las actitudes de las personas. Es fundamentalmente un proceso que engloba la comunicación administrativa, flujos, barreras, vehículos, redes formales e informales. Promueve, por lo tanto, la interacción social y fomenta la credibilidad, actuando en el sentido de mantener viva la identidad de una organización. (pp. 213 214).

En la empresa Asador Vasco Plaza Parque, se identificó una falta de coherencia en la transmisión de información e incluso su distorsión entre los dos turnos de trabajo, lo cual ha llevado a inconsistencias en las actividades diarias, hasta llegar a percibir cierto favoritismo y preferencias hacia algunos colaboradores por parte de los líderes de las áreas.

Esta falta de efectividad en la comunicación interna no solo compromete la calidad del servicio al cliente, sino que también puede resultar en la rotación de personal, crear rumores dentro de la empresa, además de afectar el rendimiento y la eficien-

cia operativa. Es necesario resolver este problema desde la raíz, ya que, al ser un establecimiento de prestigio, se debe mantener y cuidar la buena reputación y el éxito continuo del restaurante y asegurar la satisfacción tanto de los clientes como de los colaboradores, creando armonía laboral.

Posterior a las conversaciones y entrevistas con el personal del Asador Vasco Plaza Parque, se observó que la falta de comunicación puede atribuirse a diferencias personales, falta de confianza y falta de transparencia tanto por parte de los colaboradores como de los líderes correspondientes. Se percibió que algunas personas tienden a mantener una actitud reservada y muestran limitadas expresiones de empatía, lo cual puede constituir una barrera para una comunicación efectiva y clara.

También es importante que los colaboradores se sientan escuchados, ya que, con base en algunas de las respuestas, no siempre es así, y es aquí donde surgen los rumores dentro de la organización y sobre la información transmitida. En cuanto a la perspectiva de comunicación interna, la relación entre la organización y la comunicación amplía la visión de la empresa. Es fundamental considerar la diversidad, las diferencias culturales y otros aspectos que forman parte de lo que entendemos como el ambiente interno de las organizaciones o empresas.

### **Marco teórico y conceptual**

Antes de abordar los conceptos de comunicación organizacional y cultura organizacional, es importante señalar que algunas fuentes utilizadas tienen más de cinco años de antigüedad debido a su relevancia aca-

démica y vigencia conceptual. Estas obras siguen siendo fundamentales en el estudio del tema y permiten construir una base teórica sólida, complementada con autores más recientes que actualizan el contexto.

Es fundamental conocer la diferencia entre comunicación organizacional y comunicación interna, pues, aunque están estrechamente relacionadas, no son lo mismo. La comunicación organizacional abarca todas las formas en que una empresa se comunica tanto dentro de la organización como con el exterior. Se incluyen las estrategias de comunicación, mensajes y canales usados para la transmisión de información.

Por otro lado, la comunicación organizacional es indispensable dentro de una organización y su aplicación, a través del intercambio de información, permitirá crear, mantener y fortalecer los vínculos con sus públicos a largo plazo y, por ende, favorecerá el cumplimiento de las metas a futuro. (Cavagnaro, 2021).

Desde un punto de vista más detallado, Andrade (2010) entiende a la comunicación organizacional de tres maneras diferentes: 1.- Como un proceso social porque implica un conjunto de mensajes que son intercambiados entre los miembros de una empresa y también con los involucrados externos; 2.- Como una disciplina porque aborda un campo del conocimiento humano que estudia el proceso de la comunicación al interior de las organizaciones; 3.- Como un conjunto de técnicas y actividades porque permite generar conocimientos mediante la investigación del proceso de comunicación que sirven para mejorar la transferencia de mensajes que se dan entre los integrantes

de la organización y los diversos agentes de su entorno.

La comunicación interna se enfoca únicamente en las interacciones y flujos de información dentro de la organización, englobando la manera en que los colaboradores se comunican entre sí, con sus superiores y con otras áreas.

De acuerdo con Marchiori (2011), mediante la gestión de la comunicación interna, se posibilita la implementación de todas las herramientas de comunicación dirigidas a los colaboradores con el fin de:

- Promover la comunicación entre los miembros.
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales.
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

La cultura organizacional representa el conjunto de principios, valores y creencias que guían las maneras de pensar y actuar de sus miembros, ayudándoles a enfrentar tanto los retos del entorno externo como los problemas de cohesión interna. También se puede entender como el sistema de referencia interno que utilizan los integrantes para comprender, clasificar y manejar a las personas y situaciones dentro de sus contextos laborales.

Cuando esta cultura está alineada con la estrategia institucional, se convierte en un elemento fundamental para el éxito, ya que



las conductas y pensamientos de los colaboradores reflejan y concretan la propuesta de valor de la organización, tanto hacia dentro como hacia fuera. En un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo, la necesidad de adaptar constantemente las estrategias incrementa, por lo que lograr que líderes y equipos piensen y actúen de forma coherente con la estrategia representa una ventaja competitiva relevante.

El impacto de la cultura organizacional en el rendimiento de la empresa puede ser considerable. Una cultura positiva que promueva la colaboración, la innovación y el compromiso puede elevar la productividad, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente; por el contrario, una cultura negativa que provoca la desconfianza, la comunicación deficiente y la resistencia al cambio puede desencadenar conflictos internos, alta rotación de personal y un bajo rendimiento.

Existen dos niveles de la cultura organizacional:

- Artefactos visibles y comportamientos observables: cuyo foco de atención es la manera como los miembros de la organización visten, actúan, comparten símbolos, anécdotas, y ceremonias.

- Elementos profundos de la mente: como supuestos, creencias y procesos de pensamiento, que constituyen la cultura real de los integrantes de la organización.

Generar un sentido de identidad entre los miembros de la organización y fomentar un compromiso con las creencias y valores que trascienden a nivel individual son algunas de las responsabilidades de la cultura organiza-

cional. En este sentido, la cultura organizacional cumple dos papeles centrales:

- La integración interna: significa que los miembros de la organización van desarrollando una identidad de carácter colectivo y un conocimiento de la forma óptima en que juntos pueden trabajar efectivamente.

- La adaptación interna: es la manera en cómo la organización alcanza sus metas y hace relaciones con personas externas.

Harrison (1990), propone cuatro concepciones ideológicas de la organización:

1. Orientación hacia el poder: enfocadas en la autoridad y el control, donde las decisiones provienen de niveles superiores y se aplican de arriba hacia abajo. Siempre busca negociar con ventaja y siempre encuentra una justificación para anular aquellos acuerdos que ya no le son de utilidad.

2. Orientación hacia la función: centradas en reglas y procedimientos establecidos, con una clara división de responsabilidades y un enfoque en la estabilidad y la eficiencia.

3. Orientación hacia el trabajo: enfocadas en la realización de proyectos y tareas específicas, valorando la flexibilidad, la innovación y la cooperación entre equipos multidisciplinarios.

4. Orientación hacia la persona: busca el bienestar y el desarrollo de las y los colaboradores, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo y apoyando la autonomía y la creatividad.

Como se mencionó con anterioridad, el tipo de liderazgo es un factor clave para una empresa, por eso es importante profundizar

en su conceptualización y conocer los tipos que existen: Liderazgo. Se define como un “proceso de influencia entre líderes y seguidores, para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio”. (Lussier y C. Achua, 2011). Robbins (2009) lo describe como la “capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas”.

Un líder debe tener habilidades y características específicas para serlo, como impulso, motivación, integridad, confianza, conocimiento del negocio, inteligencia emocional e inteligencia. Asimismo, debe ser creativo, solucionar problemas, transmitir apoyo, construir equipos, poner el ejemplo, mantener el orden y la racionalidad, además de ser responsable, empático, congruente, abierto, comprometido y evaluar resultados.

Un líder no siempre tiene todas las habilidades y características juntas, algunos son más rígidos que otros, unos son más dispersos y otros más presentes. Por ello, la Teoría Situacional propuesta por Hersey y Blanchard (1969) plantea que el liderazgo no es una característica fija y constante, sino que debe ajustarse a diversas circunstancias y requerimientos. Un líder eficaz es capaz de modificar su estilo de liderazgo en función de las necesidades y el nivel de madurez de su equipo.

En este contexto, los tipos de liderazgo son:

- Autocrático: se caracteriza por la concentración de poder en un solo individuo, quien toma todas las decisiones sin consultar a los demás. Este tipo de líder puede recurrir a la fuerza, la intimidación o el castigo para mantener su autoridad. Aunque permite una toma de decisiones

rápidas, limita la diversidad de ideas y puede conducir al maltrato o la falta de consideración hacia los demás. La prioridad del líder autocrático es mantener su poder y aplastar cualquier oposición a sus ideas y decisiones, generando miedo y desconfianza en su camino. (Hersey y Blanchard, 1969)

- Administrativo: se preocupa principalmente por el funcionamiento interno de la organización, sin prestar demasiada atención a su dirección a largo plazo. Su prioridad es mantener las operaciones en marcha de manera eficiente, manejando el presupuesto, supervisando el cumplimiento de las políticas y procedimientos, y resolviendo rápidamente los problemas que surjan. Lo que no hará es guiar a la organización. La visión no es su asunto; el mantenimiento de la organización lo es. En general, una organización bien administrada, independientemente de su estilo de liderazgo, es un lugar bastante agradable para trabajar. (Hersey y Blanchard, 1969)

- Democrático: valora la participación y las opiniones de su equipo, considerando las responsabilidades en lugar del estatus. Aunque consulta y valora las diferentes perspectivas al tomar decisiones, asume la responsabilidad final. Con su énfasis en la igualdad, pueden fomentar la amistad y las buenas relaciones en toda la organización y ayuda a las personas a sentirse valoradas cuando se les piden sus opiniones e incluso más. (Hersey y Blanchard, 1969).

- Colaborador: busca involucrar a todos los miembros de la organización en la toma de decisiones, fomentando la confianza y el trabajo en equipo. A través de un pro-

ceso de discusión en colaboración, busca tomar decisiones que beneficien al grupo, dejando de lado la necesidad de control o poder para potenciar al equipo. Confía en que, con la información relevante, las personas tomarán buenas decisiones y se asegura de facilitar ese proceso. Es el que en mayor grado garantiza que los miembros de la organización crean en la visión y decisiones de la organización, ya que están directamente involucrados en su creación. (Hersey y Blanchard, 1969)

Entender cómo se comunican internamente y reconocer las barreras culturales y jerárquicas es clave para mejorar la eficiencia y la cohesión en El Asador Vasco Plaza Parque. Al comprender los conceptos de comunicación organizacional, cultura organizacional y liderazgo se crea una base sólida para enfrentar y superar estos desafíos, promoviendo un ambiente de trabajo más colaborativo y productivo. Esto no solo mejora la colaboración y resuelve conflictos, sino que también refuerza la identidad compartida y el compromiso con los valores de la organización, elementos de gran valor para alcanzar objetivos y mantener altos niveles de rendimiento.

### **Comunicación interna: taxonomías, barreras y dinámicas en El Asador Vasco**

A través de esta investigación se analizaron las interacciones de comunicación interna en El Asador Vasco, sucursal Plaza Parque, identificando las barreras culturales y jerárquicas que puedan estar interfiriendo en el intercambio de información.

Como se ha mencionado, uno de los pilares de la comunicación organizacional

es la interna, que se da en la interacción entre quienes conforman la institución, no sólo en el desarrollo de sus actividades sino también se extiende a la relación personal y que, por ende, tiene un impacto directo en la identidad que incluso alcanza a los stakeholders (grupos de interés).

Como lo refieren Garrido, Goldhaber y Putnam (2020) cuando citan a Donald, H. (1999): La empresa genera un continuo de actos que reciben una lectura en el día a día, lo que de modo consciente o no generará una interpretación social de su hacer, de su dinámica propia e individualizante en la sociedad y que finalmente podrá ver su éxito o fracaso.

En este contexto, Z. Chagoya (Comunicación Personal, 4 de septiembre de 2022), ha definido la Taxonomía de la comunicación interna, la cual se clasifica por su contenido, destinatario, por la necesidad de respuesta, por su dirección y por su forma. Esta aportación que segmenta y define la comunicación en emisores y receptores, canales, medios, formas y símbolos que permite esclarecer las distintas maneras en que se puede hacer llegar desde un oficio riguroso hasta un rumor dentro de una organización, lo que da la posibilidad de establecer herramientas y estrategias con el fin de mejorar la comunicación y dar sentido a la forma de comunicar en el ejercicio de la productividad. Esta parte es sumamente valiosa para cualquier organización, por lo que se puede decir entonces: optimización de las Taxonomías igual a mayor productividad.

La comunicación interna por su contenido puede ser formal; es decir, respeta la jerarquía, utiliza nomenclatura y tiene credi-

bilidad. La informal utiliza diferentes canales, no sigue un protocolo o procedimiento establecido y normalmente se denota por síntomas de rumor. Su siguiente determinante puede ser por el destinatario, ya sea individual, es decir, de persona a persona o genérico (muchas personas).

La necesidad de respuesta es la tercera variable; esta se segmenta en imperativa (exige una respuesta), informativa (anuncia) y exhortativa (voluntaria, invita a alguna acción). Se distingue también por su dirección, que nuevamente se segmenta en tres puntos principales: vertical (ya sea descendente o ascendente), horizontal (entre homólogos) y multidireccional (en todos los canales jerárquicos o incluso saliendo de la jerarquía de la institución).

Finalmente, la clasificación por su forma, donde existe una amplia cantidad (oral, escrita, electrónica, gráfica y multimedia).

En este sentido, se muestran los resultados arrojados por las entrevistas acerca de dichas taxonomías:

Por su contenido. La diferencia significativa entre comunicación formal e informal muestra que el 70% de los entrevistados prefieren la comunicación informal, mientras que el 30% utiliza la formal. Esta preferencia puede influir en la dinámica de las interacciones dentro de los contextos estudiados, mostrando una inclinación hacia la flexibilidad, confianza, comodidad y la cercanía en la comunicación interpersonal.

Por su destinatario. La comunicación se distribuye de manera equitativa: 50% dirigida a destinatarios individuales y 50% a destinatarios genéricos, reflejando estrategias

variadas según el contexto y los objetivos de cada comunicación, ya sea hacia alguien específico o hacia más personas, según la necesidad del equipo. Esta distribución puede reflejar estrategias variadas de comunicación dependiendo del contexto y de los objetivos específicos que los entrevistados buscan alcanzar con su comunicación.

Por su necesidad de respuesta. La comunicación imperativa predomina con un 55%, mostrando que los entrevistados suelen utilizarla para dar instrucciones claras o solicitar respuestas específicas según el contexto. Un ejemplo es cuando algún miembro del restaurante solicita un permiso para faltar o cambiar su día de descanso, donde es necesaria una respuesta por parte del receptor.

La presencia de comunicación informativa indica que también se valora la transmisión de información sin necesariamente exigir una acción inmediata. Por ejemplo, cuando los colaboradores ya no se encuentran en su área de trabajo, el encargado envía un mensaje vía WhatsApp informando sobre una reservación y en este caso solo es un mensaje informativo. El porcentaje de la comunicación exhortativa muestra que, aunque menos común, también existe la práctica de motivar o invitar a alguna acción. Un ejemplo es cuando el personal tiene la iniciativa de comprar un pastel para festejar el cumpleaños de un colaborador, pide una respectiva cooperación voluntaria, y cada individuo decide si la brinda o no.

Por su dirección. La comunicación horizontal es la más frecuente, con un 45%, destacando la colaboración y coordinación entre líderes y entre miembros con igual

nivel jerárquico. La comunicación vertical descendente representa 25%, utilizada para transmitir información y autoridad de los líderes hacia su equipo. La comunicación vertical ascendente alcanza 15%, reflejando los canales de retroalimentación del equipo hacia la gerencia. Finalmente, la comunicación multidireccional también representa 15%, involucrando interacción en todos los niveles jerárquicos y ocasionalmente fuera de la estructura formal de la organización.

Por su forma. La comunicación verbal y la comunicación multimedia se utilizan con igual frecuencia, cada una con un 40%, mostrando que ambos métodos son clave para transmitir información cotidiana y dinámica. La comunicación escrita representa 20%, utilizada principalmente para mensajes formales, documentación, nómina, contratos o comunicaciones detalladas, especialmente por líderes, gerentes y RRHH.

El resultado de comunicación multimedia destaca la importancia de utilizar múltiples formatos para captar la atención y transmitir mensajes de manera efectiva en entornos modernos. Generalmente se utiliza en los grupos de WhatsApp en los que están todos los integrantes, pueden ser emojis, imágenes, gráficos, GIF o videos. Esta distribución refleja cómo las organizaciones y las personas eligen métodos de comunicación según la naturaleza del mensaje, el receptor y las preferencias personales de acuerdo a sus vínculos o su contexto.

Con este apartado se conocen los aspectos clave sobre la comunicación interna en El Asador Vasco Plaza Parque, enfocado en la identificación de barreras culturales y

jerárquicas que afectan el intercambio de información. La aplicación de la taxonomía de la comunicación interna proporcionó un marco sólido para entender las diferentes formas y direcciones de la comunicación dentro de la organización. Las gráficas presentadas muestran una percepción mixta sobre la efectividad de la comunicación y la influencia del liderazgo en la motivación y productividad de los colaboradores.

Estos hallazgos destacan la importancia de implementar estrategias que promuevan una comunicación organizacional más transparente, equitativa y efectiva. Reforzar la comunicación interna en una empresa no solo fomenta un entorno laboral inclusivo y colaborativo, sino que también potencia la productividad y el rendimiento global de la empresa para el logro de metas y objetivos a largo plazo.

### **Análisis crítico: percepción, liderazgo y comunicación.**

Los resultados obtenidos permiten contextualizar las experiencias y opiniones de colaboradores y líderes, en relación con la comunicación interna, el liderazgo y el clima organizacional en El Asador Vasco Plaza Parque, respondiendo a los objetivos planteados.

Percepción general de la comunicación interna. La percepción de la comunicación interna en la organización está dividida, con un 60% que la considera buena y un 30% que la califica como poco eficiente, mientras que un 10% la califica como regular. Esta segmentación sugiere que, si bien existen fortalezas en la comunicación interna, es crucial identificar las áreas de



oportunidad y desarrollar estrategias específicas para mejorar su eficiencia. Implementar canales más efectivos, fomentar una cultura de retroalimentación y garantizar la claridad en la transmisión de mensajes podrían contribuir a una percepción más positiva entre los colaboradores.

**Dificultades para comunicarse.** El 68% del personal manifiesta no tener dificultades para comunicarse, porque considera que los canales son claros, existe apertura con sus superiores y el trabajo en equipo facilita el flujo de información, lo que indica que para una cantidad considerable de los colaboradores, la comunicación dentro de la organización funciona adecuadamente. Sin embargo, el 32% percibe conflictos en este aspecto, ya que menciona que en ocasiones la información no llega a todos por igual, se presentan confusiones en las instrucciones o se generan tensiones al transmitir mensajes entre distintos niveles jerárquicos.

Si bien la comunicación parece funcionar de manera adecuada para la mayoría del equipo, la percepción de dificultades por parte de una tercera parte del personal indica la necesidad de revisar y fortalecer los canales y estrategias actuales. Abordar estas barreras podría garantizar una comunicación más equitativa y efectiva para toda la empresa.

**Ambiente laboral.** El 80% de los entrevistados percibe el ambiente laboral de manera positiva, destacando la colaboración entre compañeros y una buena relación con los líderes. No obstante, el 20% restante considera que el entorno es poco favorable, atribuyendo esta percepción a

roces interpersonales o conflictos personales. Identificar y atender las causas, así como fomentar una cultura de respeto y colaboración, y fortalecer el apoyo entre equipos contribuirá a un entorno de trabajo más armonioso y productivo.

**Acceso equitativo a la información.** Los resultados mostraron que el 68% de los colaboradores percibe contar con un acceso equitativo a la información, lo que refleja que, para la mayoría, los canales de comunicación funcionan de manera adecuada. Mientras que el 32% restante considera que no tiene el mismo acceso, lo que señala la necesidad de mejorar las prácticas organizacionales relacionadas con la distribución y accesibilidad de la información. Fortalecer este aspecto puede contribuir a un ambiente de trabajo más inclusivo, transparente y productivo.

**Percepción del estilo de liderazgo.** El 53% de los entrevistados tiene una percepción positiva del estilo de liderazgo, considerando que es justo, empático y transparente. Sin embargo, el 47% restante manifiesta una preocupación importante sobre la imparcialidad y la equidad, percibiendo favoritismos.

**Influencia del liderazgo.** Estos resultados subrayan el papel clave del liderazgo en el desempeño laboral, con un impacto positivo del 53% en la motivación reflejada en su disposición para asumir retos, cumplir metas y mantener una actitud proactiva, así como en la productividad de algunos colaboradores. Sin embargo, un 47% no percibe este beneficio o incluso siente un impacto negativo o de exclusión. Es fundamental abordar estas áreas de mejora para

asegurar que el liderazgo sea un factor que impulse el desempeño y el compromiso de todos los colaboradores.

**Definición de líder.** Un tercio de los entrevistados considera que un líder se distingue por promover un ambiente de compañerismo y generar confianza entre los miembros del equipo. Otro tercio ve a un líder como alguien que es motivador y está presente, es decir, capaz de inspirar al equipo y estar disponible para brindar apoyo y dirección cuando sea necesario. Y el último tercio lo caracteriza por ser serio y estricto, marcando límites entre lo laboral y lo personal.

**Características del líder ideal.** Se pudo observar que los colaboradores tienen distintas percepciones sobre las características que debería tener un líder ideal, destacando principalmente la comunicación, la empatía, la motivación, el reconocimiento, la justicia y la neutralidad.

**Percepción de exclusión.** El 73.3% de los colaboradores no experimentan sentimientos de exclusión, reflejando un ambiente de trabajo incluyente, de integración y sentido de pertenencia. Sin embargo, el 26.7%

restante sí reporta sentirse excluido, principalmente por situaciones relacionadas con percepciones de favoritismo o desigualdad en el trato o concesiones.

**Expectativas y logro de resultados.** Este análisis muestra una diversidad en cómo se perciben y se alcanzan las expectativas de productividad y resultados entre los entrevistados, con una mayoría que logra cumplir o superar las metas propuestas.

**Mecanismos de incentivo y reconocimiento.** Los líderes tienen diversos mecanismos de incentivos: demuestran confianza en el equipo y brindan apoyo continuo para motivar y reconocer el buen desempeño. Utilizan pequeñas recompensas y oportunidades de aprendizaje como formas efectivas de incentivo y reconocimiento. Se procura la neutralidad y operatividad en estos mecanismos, enfatizando la equidad y la objetividad.

**Disponibilidad para la comunicación.** Estos resultados muestran cómo las expectativas sobre la disponibilidad para la comunicación pueden variar entre una preferencia por un liderazgo más integrador y personalmente involucrado frente a uno más enfocado exclusivamente en cuestiones laborales.

## CONCLUSIONES

La investigación, realizada con una muestra limitada de 19 personas, ofrece información valiosa sobre comunicación interna, liderazgo y clima laboral. Después del análisis realizado en El Asador Vasco Sucursal Plaza Parque, se observó que en la empresa existe una barrera en el flujo de información que impide llevar a cabo correctamente las actividades de los colaboradores, causando desacuerdos dentro del establecimiento. En este sentido, se puede confirmar que el éxito organizacional depende en gran medida del clima laboral, lo cual deriva en una cohesión de su equipo interno, pues conforma la pieza central para el logro de los objetivos organizacionales. Es importante saber que cuando las dinámicas internas son saludables, ello se refleja inevitablemente en la percepción que tiene el público externo.

Se percibe un clima laboral mayormente favorable, pero existen áreas que requieren atención para fortalecer aún más el ambiente interno. En particular, la comunicación interna muestra oportunidades de mejora en cuanto a su fluidez y claridad, dado que la falta de canales formales y efectivos puede generar rumores, malentendidos y sentimientos de exclusión. La gestión del liderazgo

también juega un papel vital: la forma de dirigir un equipo con liderazgos más empáticos y equitativos fomenta una mejor integración y motivación, mientras que la comunicación cerrada o selectiva puede provocar divisiones y descontento. Estas estrategias permitirían aclarar información de forma oportuna y directa, reduciendo así la incertidumbre, el sentido de exclusión y evitando que los rumores ocupen ese vacío informativo.

El reconocimiento y la motivación son elementos fundamentales para aumentar el sentido de pertenencia y el compromiso del personal. También el uso de elementos visibles como gafetes y uniformes contribuye positivamente a la identidad y profesionalismo del equipo.

Los hallazgos aquí expuestos ofrecen una base sólida para implementar estrategias orientadas a fortalecer la comunicación interna, el liderazgo y el bienestar laboral. Las acciones recomendadas (desde la creación de espacios de diálogo y capacitación hasta la promoción de un liderazgo inclusivo y la implementación de sistemas de reconocimiento) pueden impulsar el clima organizacional y, por ende, el desempeño general de la empresa.

## REFERENCIAS

- Andrade, H. (2010). *Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica*. Netbiblo S.L. <https://bit.ly/3r0QLnq>
- Asador Vasco. (s.f.). *Asador Vasco*. <https://reforma.asadorvasco.com/>
- Blanco, Reyna A. (2020). *Liderazgo y su impacto en el clima laboral y la rotación de personal en la empresa BK [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de San Luis Potosí, México]*. Repositorio institucional NINIVE. <https://repositorioinstitucional.uaslp.mx/xmlui/bitstream/handle/i/7109/TesisM.FCA.2020.Liderazgo.Blanco.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Calvo de Mora, J. (1991). *¿Conocimiento del clima o la cultura en las organizaciones: qué hacer?* En J. López-Yáñez y B. Campos (coords.), *Actas de las Jornadas de Estudio sobre el Centro Educativo: nuevas perspectivas organizativas*. En <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4658934&orden=1&info=link>.
- Cavagnaro, W. (2022). *Propuesta de un plan estratégico de comunicación interna para fortalecer el relacionamiento de los colaboradores de la oficina central de Masarís de Piura tras el retorno de labores presenciales post Covid-19*. [Tesis de licenciatura, Universidad de Piura] <https://pirhua.udep.edu.pe/backend/api/core/bitstreams/c51b63c5-3c63-409e-a483-62d1631badb2/content>
- García, M. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual*. En: Revista Cuadernos de Administración. 25 (42): 43-61
- Gardner, J. (1993). *On Leadership*. New York, NY: Free Press.
- Garrido, E., Goldhaber, G., y Putnam, L. (2020). *Cultura de Comunicación y Organizaciones*. En *Fundamentos de Comunicación Organizacional de la organización a la estrategia en el siglo XXI* (pp. 190-201). Selling Authors.
- Harrison, R. (1989/1990). *Conozca la forma de ser de su organización* (N.º 11). Servei de Formació Local, Diputació de Barcelona. [https://www.diba.cat/documents/477802/484452/formacio-fitxers-pdf-fons\\_documental\\_historic-11conozcaformaserorg-pdf.pdf](https://www.diba.cat/documents/477802/484452/formacio-fitxers-pdf-fons_documental_historic-11conozcaformaserorg-pdf.pdf)
- Lussier, R. N., y Achua, C. F. (2011). *Influencia: poder, política, creación de redes y negociación*. En *Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (pp. 108-119). Editorial Cengage Learning.

- Marchiori, M. (2011). *Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones*. <https://www.redalyc.org/pdf/1814/181422294008.pdf>
- Martín, F. (2011). *El plan estratégico de comunicación como nuevo modelo de investigación científica universitaria*. *Correspondencias & Análisis*, 1, 101-114. Dialnet. Unirioja.
- Mayo, E. (1977). *Problemas Sociales de una Civilización Industrial*. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
- Naranjo, O. (2013). *Diseño del plan de comunicación para la unidad de emprendimiento de la corporación universitaria adventista de Colombia*. *Revista Ciencias Estratégicas*. 21 (29), pp. 153-175.
- Pomarico, A. M., Ramírez L. F., y Rodríguez , M. Á. (2023). *Comunicación interna en las organizaciones en época de pandemia*. [https://www.javeriana.edu.co/unesco/catedra-unesco-2020/pdf/06\\_02.pdf](https://www.javeriana.edu.co/unesco/catedra-unesco-2020/pdf/06_02.pdf)
- Pilligua, L., Cristhian, F., Arteaga, U., & Flor, M. *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas*. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. <https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf>
- Robbins, S., y Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)
- Universidad Anáhuac México. (2023). *Liderazgo situacional: 4 estilos que los directivos deben conocer*. Blog Red de Universidades Anáhuac. <https://www.anahuac.mx/blog/liderazgo-situacional-estilos-que-los-directivos-deben-conocer>
- Zendesk. (2023). *8 tipos de cultura organizacional que debes conocer*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/tipos-de-cultura-organizacional/>



# El COMVIVE de Jalatlaco y las estrategias para controlar el avance de la gentrificación en el Barrio Mágico

Ana Elisa García Galán\*

## Resumen

La gentrificación no es un concepto de moda, es un fenómeno social que avanza lento y constante en las principales ciudades del mundo entero. Se le ha llamado la nueva forma de conquista, y ante ello, se hace necesaria una revisión teórica y etnográfica para entender si lo que está sucediendo en Oaxaca capital puede ser o no denominado de esta manera.

Este artículo hace un recorrido por la definición y características de manifestación de la gentrificación, aborda la tipología en la cual se le ha clasificado y las consecuencias que tiene para los grupos sociales en los que se presenta. Además, se hace una revisión puntual de la figura honoraria del Comité de Vida Vecinal (COMVIVE) creada desde la autoridad municipal para apoyar en la atención y solución de las necesidades que cada Agencia, Barrio y Colonia del municipio de Oaxaca de Juárez tiene, pero elegida desde la comunidad. El objetivo general de la investigación fue construir una descripción del fenómeno social que se presenta en el Barrio Mágico de Jalatlaco del municipio de Oaxaca de Juárez a partir de las narrativas de sus habitantes, la revisión teórica y etnográfica para determinar finalmente que, aunque existen características de la gentrificación, la participación social organizada a través del COMVIVE hace que el avance sea lento y controlado.

Palabras clave: Barrio, COMVIVE, fenómeno social, gentrificación.

## Summary

Gentrification is not the latest trend concept; it is a social phenomenology that advances its constant and slow in the principal cities of the all the world. This phenomenology is named the new form of conquest, to understand whether it can be or not it's necessary to check the theory and the ethnographic how take place in Oaxaca.

This article makes a road for the definition and characteristics of gentrification, bring up the classification are founded and the consequences how present in the different social levels. Also, its check in the figure of the "Comite de Vida Vecinal (COMVIVE)" who was create for the municipality authority to bring support in the attention and the solution the necessary for all the Agency, Barrio and Colonia in the municipality of Oaxaca the Juarez, but it select in base of the community. The principal objective of this investigation was the construction of a description of the social phenomenon who presents in the Barrio Mágico of Jalatlaco in the municipality of Oaxaca the Juarez in base of the revision in the theory and ethnographic to finally determine, unless exist gentrification characteristics, the organizational social participation intervene for the "COMVIVE" made that advance are slow and whit a control.

Key words: Barrio, COMVIVE. social phenomenon, gentrification.

---

\* Lcda. en Ciencias de la Comunicación, Mtra. en Educación basada en Competencias, Maestra en Comunicación Política y Organizacional.

## INTRODUCCIÓN

La palabra gentrificación, aunque pudiera pensarse que es un concepto y una dinámica social reciente, tiene su antecedente conceptual desde los años sesenta en que empezó a configurarse como objeto de estudio para tratar de entender el desplazamiento de personas de un nivel socioeconómico bajo por aquellas cuyo poder adquisitivo era mayor; desde entonces, esta situación se ha repetido e intensificado ya en las principales ciudades del mundo como: París, Buenos Aires, Bogotá, Río de Janeiro o Berlín, entre otras más.

Recientemente en nuestro país se ha tenido que voltear la mirada a este fenómeno que silenciosamente ha ido introduciéndose en la dinámica de vida de las y los habitantes. Podría pensarse que esta situación solo se da en ciudades cosmopolitas como la Ciudad de México, Puebla o Guadalajara; sin embargo, otras que no lo son tanto, pero que su historia, cultura y tradiciones son un atractivo para las personas extranjeras están empezando a identificar la invasión silenciosa. Tal es el origen de esta investigación.

Profundizar en la revisión documental del fenómeno a nivel regional o nacional no bastó para determinar si lo que sucede en la ciudad de Oaxaca de Juárez y en el caso específico del Barrio Mágico de Jalatlaco se llama o no gentrificación. Fue necesaria una exploración en la vida diaria de las y los ciudadanos oriundos, de sus hábitos, de

sus costumbres; escuchar sus voces para poder describir lo que ahí sucede. Además, analizar la participación de la sociedad organizada a través de la figura del Comité de Vida Vecinal (COMVIVE) para contrarrestar o frenar los efectos del avance del desplazamiento y cambio de su entorno.

Es ahí donde radica la importancia de este estudio, en atender no solo las características que a nivel mundial y nacional conceptualizan a la gentrificación, sino tomar en cuenta la peculiaridad de la sociedad oaxaqueña con toda su mística, tradición, folclor y espiritualidad que se conjugan en su identidad cultural para entonces describir de manera precisa el fenómeno social que se está dando en el primer Barrio Mágico de la ciudad y del estado; bajo este sustento, que las autoridades correspondientes puedan proponer y ejecutar políticas públicas desde sus habitantes y en su beneficio sin oponerse al proceso natural de evolución de la dinámica social.

El objetivo general de la investigación fue construir una descripción del fenómeno social que se presenta en el Barrio Mágico de Jalatlaco del municipio de Oaxaca de Juárez a partir de las narrativas de sus habitantes, la revisión teórica y etnográfica para determinar finalmente que, aunque existen características de gentrificación que se repiten y manifiestan en esta comunidad local, la participación social organizada a través del COMVIVE hace que el avance sea lento y controlado.

Para ello, hubo que comparar las definiciones conceptuales con la finalidad de encontrar similitudes; identificar las características descritas y contrastarlas con la situación que se vive en el Barrio Mágico de Jalatlaco; además de analizar la participación de la sociedad civil (organizada o no) en la visualización del fenómeno y su detención.

Las preguntas que había que responder eran si ¿el fenómeno social que se vive en el Barrio Mágico de Jalatlaco puede catalogarse como gentrificación? ¿La identidad cultural de las y los habitantes del Barrio Mágico de Jalatlaco se han modificado con la residencia de extranjeros en su comunidad? ¿Las acciones y funciones que desarrolla el COMVIVE del Barrio Mágico de Jalatlaco del Municipio de Oaxaca podrían contribuir a frenar el avance de la gentrificación en su comunidad?

A través de la técnica de investigación documental se realizó una revisión teórica del concepto y evolución del fenómeno social de la gentrificación, para identificar sus características, las formas en que se manifiesta, los efectos que produce y las consecuencias que provoca. Utilizando el método etnográfico, se realizaron entrevistas a profundidad con habitantes oriundos del Barrio de Jalatlaco que son integrantes del Comité de Vida Vecinal: Luis Fernando Navarro Martínez y Julio César Navarro Moncada presidente y tesorero respectivamente del COMVIVE 2023-2024 para determinar qué saben sobre el fenómeno de la gentrificación, cómo la conciben y cómo desde su función honoraria, intentan detener su avance.

Para entender el proceso de conformación del COMVIVE y las funciones que tiene per-

mitidas esta figura de representación popular se entrevistó al director de Agencias, Barrios y Colonias del Municipio de Oaxaca de Juárez (del periodo 2022-2022); también se le preguntó sobre la gentrificación, aunque sus respuestas fueron dadas a título personal y no oficial. Como complemento de la información se hizo una revisión hemerográfica para conocer la postura gubernamental respecto al tema y las acciones que se han realizado desde la función pública para atender la problemática estudiada.

Una tercera entrevista fue hecha con el contador público Víctor Cuevas para ilustrar los cambios en las relaciones sociales, la interacción y la identidad cultural a través de las vivencias y los ojos de quien es oriundo y vecino de Jalatlaco desde hace 72 años. A través de su palabra se pudo conocer cómo han ido evolucionando las actividades económicas, familiares y sociales, así como la infraestructura e imagen de uno de los asentamientos más antiguos de la ciudad capital.

Además, se utilizó un registro descriptivo de hechos a través del cual se recopiló información para detallar cómo es hoy el Barrio Mágico de Jalatlaco y de qué manera ha cambiado en los últimos años, buscando características del fenómeno estudiado en el ámbito urbano y patrimonial.

La redacción de este artículo está organizada en cuatro subtemas. El primero en el que se retoman las definiciones de gentrificación para identificar características en los aspectos sociales, económicos, culturales. El segundo aborda la figura de los Comités de Vida Vecinal desde su conformación hasta sus funciones. El tercero se centra

en el Barrio Mágico de Jalatlaco, un repaso por su historia e importancia para la sociedad oaxaqueña y finalmente, los hallazgos a los que nos llevó la investigación.

## La gentrificación

La evolución y el desarrollo del ser humano es natural e inevitable. La convivencia en sociedad obliga a las mentes a generar cambios en todos los ámbitos en los que se desarrollan como personas. Cambia la forma de vida, cambian las formas de pensar, las ideologías, cambian las costumbres, la forma de vestir, de comer, de hablar y de relacionarse; también el entorno físico en el que los seres humanos se desenvuelven. El crecimiento demográfico ha obligado a nuevos escenarios que buscan satisfacer las necesidades básicas de vivienda y sustento en todos los rincones del mundo, para lograr un bienestar y un bien ser.

Es en este ámbito en el que surge el fenómeno de la gentrificación que si bien para algunos representa una mejora, para otros se convierte en una prueba de supervivencia.

En 1964 la socióloga británica nacida en Alemania Ruth Glass, empleó el término “gentrificación” para referirse al remplazo de una población existente, por un fenómeno de retorno de la “*gentry*” (alta burguesía), que causó como efecto el aumento de los precios de la propiedad y el desplazamiento de los residentes de la clase trabajadora, por otras clases de mayor poder adquisitivo. (*Lees, Slater y Elvin*, 2007 citado en Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, 2022)

Se tiene entonces, como punto de partida para la definición inicial de un complejo fe-

nómeno, a la salida de las personas de su entorno habitacional por una cuestión económica, con todos los pormenores que esto pueda ocasionar. Sin embargo, después de 70 años, se han encontrado otras características que acompañan a este desplazamiento y que se ha ido demostrando que se origina y se debe analizar desde diversas perspectivas para lograr su comprensión y entonces establecer los mecanismos para su detenimiento.

La revista del Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (CESOP) del H. Congreso del Estado de Oaxaca en su edición Gentrificación Turística (2022) afirma que el capitalismo es otro de los elementos fundamentales en la aparición y desarrollo de la gentrificación, ya que es de alguna manera, una representación de la lucha de clases donde la idea de una vida cosmopolita se impone a través de estereotipos y cambios de imagen globalizados, que son más atractivos para las personas con mayor poder adquisitivo y que obligan a las menos favorecidas económicamente, a cambiar de lugar de residencia por no poder entrar en la dinámica monetaria para pagar los servicios y condiciones de vida en aumento.

...el proceso mismo implica una reconstrucción del espacio y de las relaciones sociales giradas en torno al mismo, y que a su vez desencadena el aumento en el precio de los terrenos, así como de las rentas, las cuales se vuelven difíciles de pagar para los residentes más antiguos, quienes al enfrentarse a esta situación deciden abandonar sus hogares (Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, 2022, p.7).

Es el poder económico una segunda característica del fenómeno social definido como gentrificación: quien tiene la posibilidad puede adquirir los bienes, remodelarlos, cambiar su uso y obtener así un beneficio monetario; el gobierno entonces autoriza el uso de las propiedades para otras actividades más allá de la vivienda y aumenta los montos en el pago de impuestos como el predial y de los servicios básicos con el argumento de la rectificación o regulación territorial. Las actividades en el entorno cambian de la convivencia cotidiana de vecinos y se transforman en atractivos para visitantes locales, nacionales y extranjeros, porque se ponen de moda y además, son promovidos por las mismas autoridades gubernamentales desde sus programas culturales y turísticos. Este cambio suele ser gradual y como lo describe Smith (2012) puede considerarse un proceso de conquista.

En el texto *La Polisemia y la lingüística de la gentrificación* Barrera Gutiérrez (2014) hace un análisis del surgimiento del concepto y sobre todo, del uso de la traducción al castellano enfocándose en el uso del vocablo en Colombia, donde se recurre a otros similares “como gentrificación, aburguesamiento, yupificación, elitización o aristocratización” (331). Todos aluden a una diferencia de clase, pero no terminan de describir en su totalidad al fenómeno social que tiene más de una causa de origen. En México se usa gentrificación y esta diferencia de estatus social es la tercera característica que lo evidencia.

el término conceptualiza un proceso que no es homogéneo entre ciudades ni dentro de las mismas, donde confluyen

intereses tanto públicos como privados, que no solo trata del cambio del territorio sino de las percepciones y los comportamientos que surgen alrededor de este y que en general resulta excluyente, diferenciador y enfocado en el consumo. (Barrera Gutiérrez, 2014, p. 329)

La modificación del entorno arquitectónico con autorización del gobierno es la cuarta particularidad dentro del fenómeno de la gentrificación. Al tener capacidad económica para invertir, los bienes inmuebles son “embellecidos” respetando algunas características de su estilo original combinado con materiales, diseños y colores modernos. “El patrimonio urbano es uno de los territorios más gentrificables y atractivos para la inversión privada” (Delgadillo, et al., 2015, p.121)

En 2014, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) a través del Instituto de Geografía realizó el Coloquio de Perspectivas del estudio de gentrificación en México y Latinoamérica. Derivado de ese encuentro de especialistas, al año siguiente se editó el libro con el mismo nombre, integrado 17 trabajos divididos en Producción del espacio y producción de la gentrificación, Patrimonio, turismo y gentrificación; Desplazamiento, justicia socioespacial y resistencia; y finalmente, Consumo del espacio y gentrificación. Este esfuerzo es el primer antecedente formal de investigación en México, desde la academia, hacia el fenómeno en la región y al mismo tiempo, estableció características fundamentales de su origen:

la primacía de las políticas públicas como detonantes de los procesos, la re-



levancia de los enclaves históricos y la cuestión del patrimonio en relación con su aprovechamiento turístico comercial, el poder de las clases populares para dificultar los procesos y la vulnerabilidad de las clases medias como consumidores. (Delgadillo, et al., 2015, p.26)

La gentrificación es un proceso lento y en este punto coinciden Smith (2012) y Delgadillo et al., (2015), cada uno desde su enfoque; pues el primero encuentra en este fenómeno social una invasión que se va dando de manera gradual que inicia con una intrusión y que obliga al desplazamiento; y el segundo, explica cómo se va modificando la identidad colectiva y el sentido de pertenencia y memoria social al cambiar el patrimonio edificado.

La apropiación y los vínculos simbólicos que los colectivos sociales establecen con los bienes inmuebles patrimonializados y con la ciudad son diferenciados y diversos. La relación de identidad, el acceso y el disfrute del patrimonio urbano son desiguales entre los distintos actores: en un mismo patrimonio urbano se yuxtaponen identidades, memorias, atributos y valores. Así como hay un patrimonio urbano jurídicamente reconocido por leyes y normas, y tal vez socialmente desapropiado o desconocido; también hay otros patrimonios urbanos socialmente apropiados aunque jurídicamente no estén reconocidos como tales (Delgadillo, et al., 2015, p.115).

A partir de estas características, surge una clasificación que tipifica a las formas en las que la gentrificación se presenta en la dinámica social, como la turistificación, turistización o gentrificación turística. Esta

consiste en la llegada de turismo atraído a partir de la difusión excesiva, generalmente por las autoridades gubernamentales, de lugares que han sido renovados, embellecidos o cambiados acorde a los estándares globalizados y que se convierten en iconos de atracción.

El turismo cultural urbano es una actividad de múltiples dimensiones (sociales, económicas, culturales, etc.) ... tiene como objetivo central la visita, el conocimiento y el consumo de los lugares urbanos con valor patrimonial y particularmente aquellos reconocidos como Patrimonio de la Humanidad: centros y barrios históricos, ciudades antiguas, sitios arqueológicos, monumentos; así como arquitecturas recientes. Así, el patrimonio urbano se ha convertido de manera creciente en un importante atractivo para un turismo altamente sofisticado y dispendioso. (Delgadillo, et al., 2015, p.130)

Como consecuencia, se priorizan las necesidades de las y los visitantes nacionales y extranjeros por encima de las necesidades de las personas oriundas, de las y los habitantes, de los locales. Surgen nuevas opciones comerciales como restaurantes que cambian la comida tradicional, típica y regional por versiones foráneas ahora incluidas en la dieta como pastas, hamburguesas, alitas de pollo, comida oriental y comida rápida que sustituye a las cocinas económicas, fondas y fritangerías. Se produce lo que González (2018) conceptualiza como *gourmetización* y que se refiere a “la elevación de ciertos productos gastronómicos generalmente ordinarios a un nivel premium, de alta calidad y precio” (p.2).

Este cambio en la manera de preparar y presentar los platillos viene acompañado de la renovación de los espacios de consumo, con los nombres estilizados que aluden a la alta cocina, menús en inglés, con diseños acorde al mobiliario y la decoración, con uso de tecnología para su consulta y que no todas las veces están al nivel de la calidad que ofertan. Comer deja de ser la satisfacción de una necesidad básica de las personas y se convierte en una experiencia de viaje o de salida que debe ser fotografiada, publicada y compartida en las redes sociales.

Los turistas también fueron evolucionando y están orientados al consumo cultural, el viaje, y el entretenimiento. Por lo tanto, los sitios turísticos tratan de solventar las demandas de estos visitantes, y es así como se va dando este tipo en particular. Los habitantes originales, van siendo desplazados por la población flotante de turistas. (Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, 2022, p.12)

Otros de los atractivos para los turistas son las manifestaciones culturales, ya sean las costumbres y tradiciones que a lo largo de la República mexicana se mantienen vivas; o bien, las propias de cada barrio, colonia o población y que le dan identidad, un sentimiento de orgullo y pertenencia a sus habitantes. Ejemplos como la festividad de los Muertos en Michoacán, la de los Parachicos en Chiapas, el festival Cervantino en Guanajuato, el carnaval en Veracruz, la Feria de San Marcos en Aguascalientes, entre otras; se vuelven el pretexto perfecto para la explotación del turismo cultural que gradual y paradójicamente, va cambiando las usanzas tradicionales.

## La gentrificación en Oaxaca

Oaxaca es al mismo tiempo pluricultural y pluriétnico, pero esa pareciera ser la razón por la que las desigualdades sociales, culturales y económicas se distinguen y manifiestan con mayor claridad. Coexisten realidades que son contrarias y no complementarias, más bien distantes; hay variedad en las tradiciones y costumbres que tienen arraigo en sus habitantes, pero con el paso de los años se han ido adaptando modalidades que cambian la forma en que se realizan, por hacerlos más atractivos al público, aunque implique empezar a modificar su esencia.

Oaxaca de Juárez es un referente para el turismo nacional y extranjero debido al gran bagaje cultural e histórico que guardan sus edificios, calles, monumentos arquitectónicos, costumbres y tradiciones. La Secretaría de Turismo del Estado reportó la llegada de 567,312 visitantes en 2023, lo que representa un crecimiento del 11.12% respecto al año anterior. Por otro lado, el Censo de población y vivienda del INEGI (2020) indica que “La población residente en el estado y nacida en otro país es de 22 659 habitantes. De este universo, 19 162 personas nacieron en Estados Unidos de América” (2). Hechos que han tomado notoriedad a partir del regreso a la “nueva normalidad” después del distanciamiento social originado por la pandemia de COVID-19 y que han alertado sobre algunas características de la gentrificación.

Esta conexión entre turismo y gentrificación representa uno de los principales retos para las ciudades del siglo XXI, en gran parte, el turismo ha experimenta-

do un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos de crecimiento más veloz en el mundo de acuerdo a (sic) la OMT. (Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública, 2022, p.14)

En enero de 2024 fue convocada una candelada de visualización de la gentrificación a través de redes sociales en la que participaron diversos colectivos y sociedad en general interesada en el tema; durante el recorrido las y los participantes gritaron consignas y realizaron pintas con mensajes en el que expresaban sus demandas, rompieron vidrios y dañaron algunos locales que comercian productos transnacionales. El hecho terminó con la detención de 4 personas por parte de la policía municipal y con refuerzos de la estatal (Pérez Alfonso, 2024).

Por su parte y ante los hechos, el gobernador del estado Salomón Jara Cruz afirmó en su conferencia de prensa, el lunes 29 de enero de 2024, que las acciones realizadas por los manifestantes el sábado anterior eran una muestra de racismo que fomenta el odio contra los turistas de piel blanca (Tiempo, 2024). Con esta declaración queda en evidencia que si bien ha habido voces de la sociedad que se han manifestado en contra del fenómeno que identifican como gentrificación; el gobierno municipal y estatal no reconocen la situación como tal.

Estos hechos pusieron en la esfera pública el tema de la gentrificación en la ciudad; periodistas realizaron reportajes, notas y entrevistas e inclusive, el Comité Estudiantil del Instituto de Investigaciones Sociológicas de la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca (IISUABJO) realizó el

Foro de Gentrificación en Oaxaca: Procesos, problemática y soluciones; no obstante, no hubo ningún documento con conclusiones y hasta el momento de la realización de esta investigación, no se cuentan con estadísticas o datos duros que evidencien la existencia de este fenómeno social.

En la ciudad capital son 3 los asentamientos en los que se identifican algunas de las características de la gentrificación que se han descrito ya. Es el centro histórico desde el primer cuadro extendiéndose hacia la zona norte, noreste y sureste; el Barrio de Xochimilco ubicado hacia el noroeste de la ciudad y el Barrio de Jalatlaco, en la zona noreste. Espacios con alta afluencia turística debido a su origen e importancia histórica para la ciudad, así como por la conservación de sus tradiciones y costumbres.

En este sentido, en la búsqueda de entender si lo que sucede en Oaxaca de Juárez es o no gentrificación, se ha centrado la mirada a uno de los barrios más antiguos y por ello, con un respaldo histórico que es señalado como gestor del fenómeno social. Jalatlaco, explica Margarito Navarro en una entrevista publicada en NVI Noticias (2021), es un vocablo que proviene del náhuatl “Xali” que significa arena y “atlahuitli”, barranca; “era un barrio muy grande...pero al crear el municipio de la ciudad de Oaxaca delimitaron el territorio y solo quedó el corazón de Jalatlaco” («Barrio de Jalatlaco, el Más Antiguo Asentamiento Colonial de la Capital Oaxaqueña», 2021); del cual es menester conocer un poco más.

### **Barrio Mágico de Jalatlaco**

Una mañana tranquila, con el movimiento habitual de quién va de paso a sus activida-

des diarias. Autos y motos pasan continuamente frente a la Iglesia, con un brincoteo alegre que se produce por el empedrado de las calles; jóvenes que estudian en las secundarias y preparatorias de alrededor caminan con la mirada puesta en el celular y los audífonos en los oídos. Algunos turistas de piel blanca, con shorts y sin prisa, caminan en busca de alimentos y, aunque lugares hay muchos, algunos están cerrados por ser lunes y otros más, tienen horario después de las 12:00 del día y el reloj apenas marca las 11:00 horas.

Pero eso no parece importar a los visitantes que aprovechan el sol, el encuadre, los colores, los murales, los adornos que cuelgan de azotea a azotea y el paisaje arquitectónico para tomarse la foto. Unas en pose y otras más solo de las fachadas que rodean a la iglesia dedicada a San Matías, el santo patrono que, por el momento, permanece cerrada a las visitas porque no hay actividad religiosa programada para este día. El atrio y la cantera del templo también son capturados para el recuerdo.

En 2023, Jalatlaco ha sido nombrado Barrio Mágico por la Secretaría de Turismo federal por las gestiones del gobernador del estado, Salomón Jara Cruz. La designación le viene dada porque tiene “espacios que combinan elementos que los hace únicos e irrepetibles por su riqueza histórica, cultural, gastronómica, por sus productos y servicios”. (*Por su arte, tradición y arquitectura, Jalatlaco se convierte en Barrio Mágico de México*, 2023). Hoy sus calles están llenas de colores y texturas, de caminos empedrados con diseño, de fachadas con murales y macetas ornamentales, pero todavía con la presencia de las familias que dieron origen

a este asentamiento desde los orígenes de la ciudad.

Esta categorización es reciente, pero el barrio ha cambiado con los últimos años como lo explica Luis Fernando Navarro Martínez, habitante oriundo de Jalatlaco y presidente del COMVIVE (Navarro Martínez, L.F, comunicación personal, 05 de abril de 2024) a quien los ojos le brillan cuando empieza a contar la historia del que ha sido su hogar desde que vio la luz en este mundo, hace 46 años. En sus orígenes era un barrio de curtidores y de personas dedicadas a la talabartería, a la guarachería e inclusive, hasta el día de hoy hay quien se dedica a la marmolería. Pero los otros oficios fueron desapareciendo. Ahora hay más negocios que tienen su giro en los alimentos, bebidas, venta de productos artesanales como el mezcal, textiles o alebrijes. También hay espacios que promueven el arte como la pintura o la música.

Don Víctor Cuevas tiene 72 años, de profesión contador público; vecino y originario del barrio cuenta cómo Jalatlaco ha cambiado en casi todos los aspectos. En los años 60-70 era un barrio industrial porque había curtidurías como la de la Señora Enriqueta de origen español, o la del Señor Abraham Jiménez Navarro a quien le decían el Torito, que después fundó un gimnasio de box, la del señor Raymundo y del Señor Aurelio Curiel. Eran tantas que hoy hay una calle que así se llama: Curtidurías. También hubo una fábrica de aceite obtenido de higuera. Era un espacio en el que se trabajaba de lunes a domingo, llegaban de otras partes de la ciudad a trabajar aquí, pero todos se conocían, cuenta con emoción en sus palabras. (Comunicación personal, 17 de junio de 2024)



Se curtía el cuero de vaca y de toro, de borrego y de chivo; por eso también había guaracherías, zapaterías y talabarterías que fabricaban bolsas finas que incluso se llegaban a vender en la zona Rosa en la ciudad de México, eran hechas a mano y con figuras hechas con cincel, por eso para don Víctor, era una zona industrial. El barrio era de tierra, había caños en las calles y no había drenaje; por ello el olor y color eran peculiares y desagradables. Las casas estaban hechas con adobe y cantera, pintadas con cal, agua y una especie de pintura rojo ladrillo y se le agregaba sal para que no se despintara, eran sencillas y a la usanza de aquellos tiempos, con grandes patios y habitaciones alrededor.

Con el paso de los años, la ciudad fue creciendo y por necesidad, el río que delimitaba al barrio y que tenía agua limpia en el que había pescaditos y se iba a nadar, se contaminó por la construcción del hospital del Seguro Social (IMSS) porque todos sus desazolves los vertieron al río que se fue contaminando más y con ello, las personas empezaron a tirar basura; Don Víctor Cuevas recuerda que fue en el año de 1974 cuando se terminó la obra para entubarlo y que la decisión tomada por las autoridades se originó por una inundación sobre la calle de Mártires de Tacubaya y Refugio, abarcando hasta la Iglesia de la Merced.

Pero hoy en día, el panorama ha cambiado: el Atoyac, como todos sabemos, está muy contaminado, y solo las personas mayores recuerdan sus aguas limpias. Mientras el Río Jalatlaco, desde la segunda mitad del siglo XX, “desapareció” cuando fue entubado debido a las inundaciones que provocaba en los ba-

rrios, la contaminación de sus aguas y las obras públicas que se realizaron en la zona. De este último río solo ha quedado la memoria de los pobladores vivos que insisten en recordarlo bajo las arterias urbanas, como parte de la historia de Oaxaca, pero también, como parte de la vida de cada uno. (Yáñez García, 2021)

Con este cambio impactó en la dinámica del barrio porque se integró el drenaje y las calles fueron empedradas para que pudieran circular vehículos. Además, se empezó a usar el plástico a nivel mundial, lo cual originó que los zapatos y chanclas fueran hechos de este material, desplazando a la producción de huaraches de piel y fueron desapareciendo las curtidurías. Los curtidores cambiaron de oficio, algunos de los hijos de esos artesanos estudiaron y se convirtieron en profesionistas que hoy siguen viviendo en el barrio. Para el año 2000 solo quedaban 4 curtidurías en el barrio y hoy, en 2024 solamente el hijo del señor Ismael Martínez conserva el oficio y la venta de las pieles en “esa calle”, dice Don Víctor Cuevas mientras señala con nostalgia hacia la calle Hidalgo esquina 5 de mayo.

El silencio y la aparente calma se interrumpe por los gritos de las niñas y niños que juegan en el preescolar “Antonia Labastida”, ubicado justo frente a la entrada principal de la iglesia, mientras la voz de la maestra intenta mantener el orden. Son las 11:30 de la mañana, todavía falta tiempo para la hora de volver a casa. Mientras, una pareja de adultos mayores saluda entusiasmada a un joven de no más de 20 años que camina del otro lado de la acera. El joven levanta la mano para devolver el saludo e inclina un poco la cabeza en señal de res-



peto mientras continúa su camino hacia la Calzada de la República. Son signos de hermandad, de respeto, de identidad y de valores familiares. Los gritos de los pequeños de preescolar estallan al oír el toque de salida... Ahí están las nuevas generaciones de habitantes de Jalatlaco, designado como Barrio Mágico.

Conforme avanza el día, el bullicio va en aumento... los autos quisieran atravesar rápido la calle de Hidalgo para dar la vuelta en Aldama y salir hacia la colonia Reforma, pero las y los turistas ya caminan sobre el paso vehicular como si fuera andador. Se detienen a ver la fachada del café Cochuze y de la Casa Arnel, voltean al cielo en busca de banderitas de papel picado. El tiempo para ellos está detenido. Para los habitantes de Oaxaca que tienen que tomar esa ruta implica una dosis extra de paciencia, porque la opción de la calzada de la República va aún más lenta.

Luis Fernando comenta que con el pasar de los años la vida se ha vuelto más acelerada, y el barrio cambió de actividad, ya es poco común que los niños y las niñas salgan a jugar a las calles, ahora es más comercial: hoteles, hostales, restaurantes... aunque asegura se conservan las cocine-ras tradicionales y la venta de comida local. Hay más presencia de turismo todo el año, los precios están al alcance de un presupuesto para todos; se pueden encontrar desde tostadas, tlayudas, pozole hasta cortes de carne, pastas, hamburguesas y otros tipos de comida internacional. En casi todos estos establecimientos, los recursos obtenidos de la renta de los espacios o los beneficios de los giros comerciales se quedan en las familias originarias que contribuyen de

manera organizada a la atención y funcionamiento del negocio.

Se ha procurado que se mantengan precios accesibles para todos los bolsillos y también que la oferta de alimentos y productos sea variada procurando no repetir, para generar una competencia sana, porque finalmente los beneficiados inmediatos son los habitantes. En primer lugar, porque son los primeros consumidores y en segundo lugar, porque nos beneficiamos con lo que los visitantes gastan en nuestro Barrio. (Navarro Martínez, L.F., Comunicación personal, 05 de abril de 2024)

En la narrativa de don Víctor, de Luis Fernando y de Julio César Navarro Moncada, quien se unió a la charla y que también es oriundo, vecino e integrante del COM-VIVE (Comunicación personal, 05 de abril de 2024), van surgiendo los apellidos de las familias que fundaron, han habitado y siguen habitando el Barrio de Jalatlaco: Navarro, Cuevas, Martínez, López, Trujillo Sánchez, Alderete, Curiel, Vásquez. Coinciden también en afirmar que la presencia de turistas se ha incrementado y también algunos foráneos se han integrado como habitantes, pero han tenido que adaptarse a las tradiciones y costumbres que desde antaño se tienen, coinciden.

Julio César aprovecha para hacer un repaso sobre la historia de la fundación y en su rostro se muestra el orgullo de saber los pormenores de sus raíces. En 1932 le quitan el nombramiento de municipio. La extensión territorial se comprendía desde el Cerro de San Felipe hasta San Sebastián y San Francisco Tutla, se seguía la colindancia del río, desde San Antonio de la Cal

hasta llegar a lo que hoy es Calzada de la República; entonces la gente del barrio era agrarista y dueño de los terrenos de esas zonas. Con la intención de que la población se educara, donan a la Universidad la extensión de terrenos donde hoy se encuentra el estadio de Béisbol Eduardo Vasconcelos, los campos anexos 1 y 2, la Escuela Secundaria Técnica #1 y la Técnica #6; el antes Estadio Carrasquedo (hoy Polideportivo) hasta el Panteón General. Donan con tal de que sus habitantes tengan educación y áreas deportivas. Santa Lucía se vuelve municipio; pero esas tierras eran y siguen siendo de familias de Jalatlaco, asegura el médico ginecólogo.

También se donaron los terrenos al gobierno para la formación de la Colonia Reforma, América Norte y América Sur, la Bravo Ahuja, la Sandoval. Es por ello por lo que mucha gente que vive en esas colonias tiene a sus abuelos, a sus papás, a sus antepasados que son de Jalatlaco y aunque ya no vivan ahí, conservan el cariño, el amor al barrio, se sienten parte de él porque ahí están sus orígenes, afirman gustosos.

Para mantener su identidad, el arraigo y la unión entre sus habitantes, el primero de enero desde hace 55 años se realiza un torneo de fútbol en el que participan solo aquellos que pertenecen al Barrio, aquellos que son de las familias fundadoras y que son reconocidas por todos los habitantes, no importa de qué generación sean y si siguen viviendo en la zona que hoy en día delimita a Jalatlaco. Don Víctor Cuevas se emociona cuando narra que este evento les permite conocer a las nuevas generaciones, verse con aquellas personas que por la distancia no se visitan con regulari-

dad, enterarse de quienes ya han fallecido y de ponerse al tanto de cómo van creciendo las familias.

Los servicios religiosos y sobre todo los de las grandes festividades como el Encuentro en Semana Santa, la fiesta del Santo Patrono San Matías, las posadas o la comparsa son momentos especiales que nadie se quiere perder. Se acude en familia, todos juntos: abuelos, papás, hijos, sobrinos a manifestar la fe y a conservar las costumbres. Al intercambio de saludos y palmadas de estima, a desearse buenas cosas y a estrechar los lazos que les mantienen unidos.

Cuentan que hace 6 años se empezó a organizar un cuadrangular de béisbol (para aquellas personas a las que no les gusta el fútbol). La intención de Luis Fernando, quien tuvo la idea, fue la de fomentar la unión entre familias y agradece a Dios que haya habido aceptación desde el principio y que poco a poco vaya creciendo la participación, siempre de aquellos que son parte de Jalatlaco. Los eventos religiosos y deportivos son esperados con entusiasmo y ese sentimiento de orgullo y pertenencia.

Hay 5 tradiciones que son emblemáticas y que se festejan en Jalatlaco: la Guelagueta, Semana Santa, Nacimientos (diciembre) y la principal, la festividad de los Muertos en la que se realizan las comparsas. Es la familia de Don Víctor Cuevas quien organiza esta última actividad y quien fomenta esta tradición en la que van integrando a las nuevas generaciones, los ensayos empiezan desde agosto y se toman en cuenta a las casas más antiguas para hacer la ofrenda. En sus inicios, lo organizaba el señor Fidel apodado el "Pata Loca" que vive todavía

en lo que conocemos como la barranca. La emoción aflora en el contador público de 72 años que habla de sus vivencias sentado en el atrio de la iglesia mientras el carrito de los tamales anuncia su paso.

Los murales que ahora se ven en las fachadas de las casas y negocios que aluden a la muerte cobran significado para los habitantes que, pese al paso de los años, buscan mantener lo más pura su tradición de las comparsas en las festividades de noviembre. Para admirarlos y conocerlos, se debe caminar por las tranquilas calles empedradas del Barrio Mágico. Antes, hace muchos años, en sus orígenes, el barrio tenía fama de malo, de aguerrido, de peleonero, explica don Víctor; además el olor y la falta de luz hacían que pasar por sus calles fuera todo un reto si no te conocían, si no te respaldaban.

Los primos Navarro, Julio César y Luis Fernando se emocionan cuando se les pregunta sobre esa imagen de barrio peligroso, suavizan su mirada y con una sonrisa en el rostro narran que, a pesar de los dichos de la gente, el barrio siempre ha sido seguro para los originarios, hay una complicidad y apoyo mutuo entre los nativos. Si alguno tenía o tiene un problema, todas y todos le respaldan. Cuentan como el año pasado (en 2023), el gobierno municipal había dispuesto y autorizado que en las festividades de Semana Santa se colocaran 592 puestos de vendedores ambulantes; sin embargo, ellos no estaban de acuerdo.

Se convocó y se reunió a la gente del Barrio y fueron hasta donde estaban los líderes y los ambulantes para impedir la colocación. La gente estaba dispuesta a

defender, como siempre, su territorio, porque no olvidan que han sido bravos. En ese momento, los ambulantes también estaban conflictuados con los habitantes del Barrio de Xochimilco por lo que no quisieron tener enfrentamiento. El hecho terminó con la firma de una minuta de acuerdos con la presencia de personal del municipio en los que se delimitaron los espacios a los que no pueden acceder, porque en el corazón del Barrio Mágico de Jalatlaco, no hay comerciantes ambulantes.

La iglesia con su atrio es el espacio idóneo para las parejas que solo tienen tiempo para contemplarse. El teléfono público está de adorno; ya no tiene línea y no hace falta porque todos los que aquí transitan traen su celular. La iglesia del siglo XVII fue declarada monumento histórico en 1941 (Por su arte, tradición y arquitectura, Jalatlaco se convierte en Barrio Mágico de México, 2023). Está custodiada por dos árboles de coquito sembrados hace más de 300 años, del lado de la calle Aldama, que fueron testigos de la transformación del espacio que hoy ocupa el moderno y rosa hotel City Centro, de la evolución de la miscelánea Huajaka-70 a supercito de autoservicio y de la cenaduría El atrio que ahora tiene que atender dando fichas y para lo cual tienes que esperar un buen rato.

En medio de la creciente modernidad, el Barrio Mágico de Jalatlaco conserva sus calles empedradas, con diseño y estilo; sus fachadas dejaron el color blanco cal y rojo ladrillo por murales que reflejan tradiciones y colores de la gama de los autorizados por el municipio para el centro histórico. Algunas vecindades siguen alojando huéspedes, pero bajo la modalidad de hostales o

pequeños hoteles, otras opciones coladas en las plataformas digitales, unas más se han vuelto establecimientos comerciales de todo tipo: venta de artesanías, textiles, libros nuevos y de segunda mano, restaurantes de comida tradicional y típica del estado, heladerías, cafeterías, pizzerías, hamburgueserías, espacios de arte, escuelas, centros religiosos, oficinas de gobierno y demás espacios que son atractivos para los locales y los extranjeros.

El olor de la sangre que corría lentamente por las cunetas impregnaba el aire y reforzaba el ambiente sórdido hoy se ha convertido en olor a perfumes de viajeros visitantes, de bebidas y comida variada; los espacios se han vuelto escenario de películas, fondo para fotos, el marco para la celebración religiosa de bautizos, bodas, quince años y despedidas de seres queridos. Durante la mañana, en la tarde y en la noche abre sus puertas para recibir a extraños, pero al final del día vuelve a ser el barrio de los oriundos, de los nativos, de las familias fundadoras; algunas de ellas con más poder adquisitivo que otras.

Su rostro se endurece, se acomoda en la silla para hablar del tema que por su semblante es recurrente en los últimos tiempos. Luis Fernando Navarro, refiere que la gentrificación se trata de las personas que llegan o tratan de adueñarse de un lugar y ya sean locales, nacionales o extranjeros; para él, la intención es la de hacer negocios, las personas que llegan a rentar espacios para crear sus oportunidades de venta es la afectación más grande que se produce dentro de la dinámica del fenómeno social estudiado.

Para don Víctor Cuevas la gentrificación, aunque no se da en gran medida en el Ba-

rrío, sí se ha notado, como en el caso de personas que compran, pero desconocen las costumbres y quieren imponer sus ideas; por ejemplo, el año pasado quisieron imponer vendedores ambulantes y cantinas, tienen relaciones con personas de poder que les dicen que sí se puede sin importar el bienestar de las personas que aquí vivimos. Pero hasta ahora, por medio del COMVIVE y de otras personas que han ayudado, no han podido cambiar la decisión de la comunidad.

Insiste y duda mucho que esta dinámica de decisión y cuidado de la comunidad cambie, porque a pesar de que hay personas que no viven ya en el Barrio, siguen apoyando las decisiones colectivas, siguen participando de las actividades deportivas y de unión que se realizan desde el COMVIVE, se fomenta el amor y apoyo hacia quienes habitan en el mismo barrio. En familia mantiene el amor al barrio porque es una parte fundamental de su vida.

Negar que existe gentrificación sería tonto, asegura Julio César, aunque aclara que en este año ha sido lento. No obstante, atribuye “el factor grueso, delicado de la gentrificación se da cuando meten la mano las autoridades”, porque el gobierno empieza a subir los costos de los servicios y los ofertan de mala calidad. Y ejemplifica su dicho con que este año, aumentó el monto del pago de predial de forma exorbitante, a más del 1000%, dice- y mucha gente del barrio no la ha pagado, asegura.

El concepto que está utilizando el municipio para subir los prediales de \$1800.00 o \$2500.00 a \$18,00.00 o \$25,000.00. se llama actualización al padrón del SAT; en dado caso, ese sería una función de ellos,



porque los datos los tienen desde hace muchos años. Desde hace más de 20 años el costo de los terrenos en Jalatlaco ha subido mucho, entonces no se trata de cobrar impuesto por el costo de la propiedad, ese no es argumento; es un lugar en el que los terrenos son muy caros.

Los principales afectados en esta situación generada por el gobierno son los vecinos que no tienen la posibilidad de pagar, aún con los descuentos que te puedan ofrecer el municipio, el cobro se queda en un 500% y el año siguiente vuelve a aumentar. Entonces ¿qué es lo que pasará? Que personas con dinero, ya sean locales o extranjeros vendrán a comprar los terrenos de aquellos que no tienen el recurso para mantener su propiedad. Incluso, al modificar la ley y permitir que extranjeros puedan adquirir bienes inmuebles en nuestro país, el gobierno está dando paso al proceso de gentrificación.

Los primos Navarro explican el amor y apego a su terruño aludiendo a la frase: “ser de Jalatlaco es un don de Dios”. Luis Fernando ahonda diciendo que muchas personas tal vez no comprenden por qué las personas del Barrio actúan de alguna forma y esto se debe a que no se les ha inculcado el amor y el apego a su tierra. La vivencia y la historia con la que fuimos creciendo nos ha marcado y es lo que nos orienta a defender nuestro espacio, dicen con la firmeza reflejada en sus palabras.

Los ojos de los que narran denotan alegría al evocar sus recuerdos, risas fuertes con un dejo de travesura resuenan en el patio de la casa de su infancia, enmarcado por plantas en macetas que más de una vez se

rompieron por la imprudencia de jugar con la pelota. Afuera, en la calle se oye el paso de los vehículos que avanzan lentamente, no porque haya tráfico intenso, sino porque quien conduce lo hace mientras disfruta los nuevos colores que enmarcan las fachadas y otro tanto obligado por la irregularidad que ocasiona el empedrado.

Por la noche, en un recorrido a pie por la calle donde se curtían las pieles y que hoy se nombra en honor a ese oficio, te encuentras un portón abierto con una tradicional cenaduría, esa que no tiene menú escrito pero que la señora que te atiende se sabe de memoria: Hay tostadas de chileajo, de guacamole, de frijol, molotes, tlayudas y tacos dorados. Refrescos en botella de vidrio y de plástico, café y agua de Jamaica. Más adelante, el hospital Florencia que ha sido testigo del nacimiento de las nuevas generaciones y también en el que ha tocado despedir a los que se adelantan. Ya no hay curtidurías, solo casas, negocios, cafeterías y hoteles; vecinos caminando que al verse se saludan con un gesto o un apretón de manos y por supuesto, enviando saludos a los que no se han visto últimamente.

La unión familiar y vecinal hace que haya reglas no escritas pero que se cumplen y se mantienen a pesar del paso de los años, de la modernidad y de las propias autoridades; quienes se están integrando al barrio tienen que adecuarse a ellas, a las costumbres y tradiciones que ya se tienen. Y es aquí donde el Comité de Vida Vecinal cobra fuerza y se posiciona como una forma de organización social a la que se le respeta, más allá de las funciones propias establecidas en el Reglamento en que se configura.



### **Comité de Vida Vecinal (COMVIVE)**

El Comité de Vida Vecinal (COMVIVE) es una figura honoraria del municipio de Oaxaca de Juárez, establecida en el Reglamento de Organización y Participación Ciudadana desde el año 1996, cuando era presidente municipal el Lcdo. Pablo Arnaud Carreño. De acuerdo con el actual Departamento de Organización y Enlace de la Dirección de Agencias, Barrios y Colonias del Municipio de Oaxaca de Juárez, la función de los COMVIVE es “procurar el bienestar social, cultural y mejorar la calidad de vida de los habitantes de los sectores, Barrios, Colonias, Fraccionamientos y Unidades habitacionales del Municipio”. (Departamento de seguimiento y coadyuvancia intermunicipal de la Dirección de Agencias, Barrios y Colonias, Comunicación personal, 20 de mayo de 2024)

Para conocer cuáles son las funciones y cómo se integran los COMVIVES, se realizó una entrevista con el jefe de Departamento de seguimiento y coadyuvancia intermunicipal de la Dirección de Agencias, Barrios y Colonias (20 de mayo de 2024), que de manera oficial explica que el surgimiento se debe a

la necesidad de cada colonia de tener una representación ante el municipio de Oaxaca de Juárez; son vecinos, personas que se integran y que conforman en un comité. Tienen un presidente, un secretario, un tesorero, vocal uno, vocal dos y un suplente son alrededor de 10 personas e integran el COMVIVE. (Comunicación personal)

Los requisitos que deben cumplir quienes integren el COMVIVE son: tener arraigo en la colonia, tener por lo menos seis meses

viviendo en ella, deben contar con su credencial de elector que avale que viven en la colonia, aunque ya tenga tiempo como vecino si no tiene como acreditarlo, no puede integrarse al Comité ni pueden participar de manera activa en la asamblea. “Pueden quedarse como observadores, pero no tiene participación ni pueden ser electos” (Departamento de seguimiento y coadyuvancia intermunicipal de la Dirección de Agencias, Barrios y Colonias, Comunicación personal 20 de mayo de 2024).

El COMVIVE se elige en Asamblea que es convocada por la Dirección de Agencias, Barrios y Colonias a través de la Agencia Municipal que se encarga de dar los informes a las personas interesadas, así como a pegar la convocatoria en lugares estratégicos de la colonia, en un lapso de 8 a 15 días antes; por parte de la Dirección de Agencias se realiza perifoneo con la intención de que la población pueda estar enterada y participe. El día acordado, el personal de la Dirección de Agencias será el encargado de llevar el orden del día, pero la organización depende de cada colonia.

En caso de no haber quórum, se convoca nuevamente hasta en dos ocasiones. Una vez reunida la cantidad de personas esperada, se abre la asamblea, se van tomando notas para la minuta y se explican los lineamientos generales del COMVIVE.

Los cargos son honorarios, no hay un sueldo o pago por los servicios que realizarán y como se establece en el Reglamento de Organización y Participación Ciudadana son sus funciones y atribuciones, en el Capítulo Tercero de las Atribuciones y Obligaciones de los Comités de Vida Vecinal y de sus Integrantes en el Artículo 19:

I. Tener la representación de los habitantes de su jurisdicción;

II. Participar activamente en la solución de la problemática de su comunidad;

III. Desarrollar labores tendientes a obtener los satisfactores requeridos por los habitantes que representen;

IV. Gestionar ante la autoridad municipal las obras y servicios que requiera su comunidad; y

V. Procurar en lo posible la convivencia, el sano y adecuado esparcimiento vecinal. (Municipio de Oaxaca de Juárez, 2019)

Es decir, el COMVIVE se convierte en el enlace directo entre la Autoridad Municipal y la ciudadanía, sin que esto signifique que haya favoritismo o se agilicen los trámites. La comunicación y relación es en ambos sentidos. La Autoridad Municipal lanza convocatorias que atienden las y los habitantes de la colonia convocados por su COMVIVE y a su vez, este puede solicitar la intervención de sus autoridades para la solución de problemáticas o necesidades detectadas en su entorno. “El COMVIVE facilita la gestión y nosotros estamos obligados a recibir peticiones de toda la sociedad, pero igual recibimos de un ciudadano... pero buscamos que la gestión por el cargo honorífico se dé. Tiene un poco más de sustento” (Departamento de seguimiento y coadyuvancia intermunicipal de la Dirección de Agencias, Barrios y Colonias, Comunicación personal, 20 de mayo de 2024).

El Municipio de Oaxaca de Juárez tiene registro de 14 asentamientos humanos divididos en el Centro y 13 agencias, de las

cuales, 8 son municipales: Donají, Pueblo Nuevo, San Felipe del Agua, San Juan Chapultepec, Trinidad de Viguera, Santa Rosa Pazacola, San Martín Mexicapan de Cárdenas; y por 6 de Policía: Candiani, Cinco Señores, Dolores, Guadalupe Victoria, Montoya y San Luis Beltrán; que a su vez están divididas en 298 colonia y donde hay 57 COMVIVE activos. Cada una de ellas tiene diferentes problemáticas y necesidades, por lo que la respuesta para la participación en las convocatorias que les hace el Municipio es diferente. La aceptación y participación de la ciudadanía depende de las necesidades de cada colonia. (Departamento de seguimiento y coadyuvancia intermunicipal de la Dirección de Agencias, Barrios y Colonias, Comunicación personal, 20 de mayo de 2024).

En algunas colonias, pertenecer al COMVIVE es una cuestión de poder y bajo esta visión, pierde el objetivo principal de su existencia, porque se convierte en un cargo para ejercer dominio sobre aquellos que no pertenecen a la élite del comité y favorecen intereses personales más que comunitarios. (Departamento de seguimiento y coadyuvancia intermunicipal de la Dirección de Agencias, Barrios y Colonias, Comunicación personal, 20 de mayo de 2024). Tal es el caso del Barrio de Xochimilco. Pero ese tema queda fuera del alcance de esta investigación.

Para el jefe de departamento de seguimiento y coadyuvancia intermunicipal no se tienen datos que le permitan asegurar que hay gentrificación en la ciudad de Oaxaca. Pero después de un breve silencio y subrayando que el comentario siguiente es a título personal, comenta que sí se ha in-

crementado el número de turistas que transitan por las calles del centro histórico, lo que lo lleva a suponer que esto ocasiona el incremento en los costos de alimentos, de hospedaje y otras características propias del tema del que se le pregunta.

Ya entusiasmado en el tono que ha tomado la entrevista, se atreve a contar que en la colonia en la cual ha vivido desde que nació se da un caso muy particular de desplazamiento y este tiene que ver con la Universidad que está en las inmediaciones. Lo que las personas hacen con sus propiedades es transformarlas en habitaciones individuales para rentarlas a las y los estudiantes foráneos que acuden a la institución a su formación profesional. No es propiamente una expulsión de su casa, pero sí cambian las condiciones en las que viven. Prefieren sacrificar la comodidad de una casa con sala y otras áreas, para obtener recursos económicos. (Comunicación personal, 20 de mayo de 2024)

Si bien este aporte no refiere al caso de estudio, sí puede representar una justificación de las acciones de compra-venta o dinámica económica que se genera con la gentrificación. Pero ese punto será investigado en otro momento.

### **COMVIVE Jalatlaco**

Como se ha expuesto al inicio de este texto, era de interés particular para esta investigación, profundizar en el COMVIVE de Jalatlaco, porque se buscaba entender cómo se organizan sus habitantes para la convivencia en sociedad, para atender las problemáticas propias de su entorno y para analizar si las acciones que realizan como comunidad ayu-

dan a detener el avance del fenómeno social identificado como gentrificación.

Para los habitantes del Barrio Mágico de Jalatlaco, el participar en el COMVIVE es un honor y una responsabilidad. Aunque desde la estructura y organización municipal es solo un cargo honorario que les ayuda en la operatividad de sus acciones; particularmente a quienes son designados en el cargo, les representa la oportunidad de servir a su comunidad por amor a sus orígenes y a sus antepasados. Para las cuestiones que tienen que ver exclusivamente con su entorno y en las que nada tienen que ver la autoridad municipal, el COMVIVE tiene autonomía, poder de convocatoria y la confianza de quienes los pusieron en el cargo.

Es a través de esta figura como se mantienen vivas las costumbres y tradiciones, como se mantiene el orden, como se garantiza la seguridad y como se logran cambios graduales y controlados en su hábitat. Es el medio para mantener la comunicación con las autoridades municipales, pero también imponen su autonomía al defender sus intereses de lo que consideran injusto o no les ha sido consultado; como en el caso ya narrado de la intromisión de vendedores ambulantes en su demarcación o como el diálogo para exigir el pago justo del predial, que en el último año subió un mil por ciento, aseguró Luis Fernando. (Navarro Martínez, L. F., Comunicación personal, 05 de abril de 2024)

Don Víctor Cuevas asegura también que el trabajo del COMVIVE ha sido fundamental para no permitir que las personas que llegan a habitar o que han comprado propiedades en el Barrio puedan imponer sus

ideas. Todos los COMVIVE anteriores han trabajado en beneficio de los jalatlagueños; él ya fue parte y su hijo también. Lo dice con orgullo y con la confianza de quien ha contribuido al beneficio de su comunidad, aunque no se aparta de señalar que siempre habrá inconformidades entre los que no obtienen la designación, pero finalmente se ajustan a las decisiones conjuntas.

## Hallazgos

Desde su fundación hasta la actualidad, la demarcación del Barrio de Jalatlaco ha tenido cambios evidentes; ha evolucionado al mismo ritmo que lo ha hecho el centro histórico y otras agencias y colonias del Municipio de Oaxaca de Juárez. Es muy importante que no se les cambie su designación de Barrio, porque, aunque para las autoridades tiene que ver con el número de habitantes por extensión territorial, para ellos es su sello, su marca de origen, lo que los distingue y les da identidad. (Navarro Moncada, J.C., comunicación personal, 05 de abril de 2024).

Aunque existe un cambio en el entorno urbano con la introducción de una gama de colores vivos en sus fachadas que incluyen ahora materiales como el ladrillo, la madera, el hierro y el cemento que complementan al barro y a la cantera; aunque las casas hayan cambiado de ser vecindades que daban alojamiento a familias enteras en pequeñas habitaciones, y hoy ofertan el confort de una cama en un cuarto amueblado para recibir de manera temporal o de estancia prolongada a locales, nacionales y extranjeros; la esencia de las familias oriundas no ha cambiado.

Las actividades y oficios de talabartería, marmolería, hechura de zapatos y huara-

ches y de curtiduría han sido reemplazadas poco a poco con profesiones y otras actividades que le han permitido a las familias elevar sus condiciones de vida y del mismo entorno en el que el que viven. Hoy el Barrio cuenta con servicios públicos y los exige cuando no son de la calidad que les cobran a través de los impuestos. Buscan de manera conjunta y acompañada jalar a todas y todos hacia un bienestar colectivo que se refleja en sus calles, sus viviendas y la seguridad del hábitat.

Si bien hay propiedades que han sido adquiridas por personas locales, nacionales o extranjeros, Jalatlaco sigue siendo habitado en un 80% por descendencia de las familias originarias y fundadoras. Además, la venta de las casas y terrenos no ha sido solo por una necesidad económica que les obligue. En algunos casos se debe a que los padres y madres han fallecido y los hijos ya no viven en el Estado, se han mudado de residencia por trabajo, estudios o simplemente porque tienen propiedades en otras zonas de la ciudad; sin que esto implique forzosamente que su salida sea hacia una condición de vida menos favorable que la que tenían en el Barrio.

Las personas que han llegado deben aliarse a las decisiones de la comunidad, a respetar las tradiciones y costumbres, las determinaciones y acuerdos que en asamblea se tomen; porque la forma de organización social colectiva que el Barrio tiene les ha ayudado a conservar la convivencia sana, el conocimiento de su historia y sus raíces, al fortalecimiento de los lazos entre familias fundadoras por generaciones y a crecer de manera acompañada y hasta cierto punto, pareja.



Ni en el gobierno estatal ni en el municipal se cuentan con estadísticas que puedan evidenciar elementos medibles de la presencia de la gentrificación. Se tienen datos emanados de las actividades turísticas como número de visitantes y sus nacionalidades, la ocupación hotelera, los puntos turísticos más visitados, los lapsos de tiempo que se quedan, la derrama económica que representa.

Se tienen datos en el Registro Público de la propiedad de los dueños de bienes inmuebles y aunque el INEGI sí incluye en sus preguntas en el Censo de población y vivienda, si viven extranjeros en la casa que está cen-

sando, no hay un cruce de información que pueda arrojar, de manera precisa generar bases informativas para el estudio de este y otros fenómenos sociales; lo que hace suponer que no hay un interés en el tema.

En el estado y en especial en la ciudad de Oaxaca las voces que se han manifestado en contra de la gentrificación y que han hecho evidente la existencia de algunas de sus formas o tipología en la zona del centro histórico, Barrio de Jalatlaco y Barrio de Xochimilco, son avecindados, son personas incluso allegadas de otros estados que rentaban espacios que hoy les quedan fuera del alcance de sus recursos económicos.

## CONCLUSIONES

Después de la revisión teórica que describe las diferentes aristas desde las que puede ser vista y analizada la gentrificación y al compararla con las anécdotas, experiencias y opiniones de los habitantes del Barrio Mágico de Jalatlaco se concluye que sí existen características del fenómeno en la dinámica social de quienes habitan este asentamiento que es considerado de importancia para la historia de la ciudad de Oaxaca de Juárez.

Los tipos de gentrificación que fueron encontrados en el barrio de Jalatlaco son: la turística, que se da de manera lógica al estar dentro de la zona de monumentos históricos de la capital oaxaqueña, lo cual lo convierte en visita obligada para los turistas; existe *gourmetización* pero se compensa con la presencia aún de puestos tradicio-

nales de fritangas como tostadas, molotes, tlayudas, taquitos dorados y otros antojitos regionales.

Existe un cambio evidente en el paisaje urbano, en las calles, fachadas y banquetas, en los espacios que antes eran poco recorridos y que hoy se han convertido en escenarios para fotografías que después circularán por las redes sociales y que serán un gancho más, para la difusión de este lugar. Las ventanas y balcones también se han embellecido, las azoteas se han vuelto terrazas que sirven de punto de encuentro para la convivencia de los turistas.

Existe una gentrificación económica, pues los precios de los servicios han incrementado; los costos de los bienes inmuebles por consecuencia. Aunque los vecinos han buscado mantener accesibles los precios del



hospedaje y las comidas abriendo los rangos para que pueda haber opciones para todos los bolsillos.

No se puede apartar la idea de que se vive en un mundo globalizado y con un sistema económico capitalista, ni pensar que esta ciudad oaxaqueña pudiera estar exenta de la presencia de un fenómeno social que se ha catalogado como una nueva forma de conquista y apoderamiento de tierras, pero que como está descrito en este documento puede ser controlado y pausado el avance, a partir de estrategias organizadas en las que prevalezca el sentido de identidad, orgullo y arraigo para con el legado histórico.

El caso específico del COMVIVE del Barrio Mágico de Jalatlaco es único, porque está sustentado en raíces históricas que han prevalecido a lo largo de los años y que además, se cultivan al interior de las familias con vivencias, con anécdotas, con experiencias conjuntas de quienes habitan a través de las costumbres y tradiciones imperantes en la comunidad, utilizando el deporte y la fe como ejes conductores de los valores de unidad, identidad, arraigo y orgullo por pertenecer a este grupo social.

Cabe puntualizar que los COMVIVE no tienen una personalidad jurídica; son cargos honorarios, sí elegidos en asamblea y por la comunidad pero carecen de autoridad legal para ejercer funciones no establecidas en el Reglamento de Organización y Participación Ciudadana; sin embargo, en el caso específico del Barrio de Jalatlaco, la misma ciudadanía le ha otorgado el peso y la confianza suficiente para que les represente y se tomen acciones que le beneficien a la comunidad; siempre y cuando no se alteren las tradiciones, costumbres y usanzas que históricamente han prevalecido en ese grupo social.

Con esta investigación, se abre un camino de opción para detener el avance velado de la gentrificación, a partir de las experiencias que puedan ser replicadas en distintos ámbitos en los que el desplazamiento y la conquista silenciosa se estén introduciendo en cada uno de los aspectos en los que tenga cabida dentro de las comunidades; siempre y cuando se compartan elementos arraigados como la identidad, la historia colectiva y guía de una figura de autoridad que vele por los intereses comunes.

## REFERENCIAS

- Barrera Gutiérrez, R. A. (2014). La polisemia y la lingüística de la gentrificación. *Cuadernos Metrópole*, 16 (32), 329-340. <https://www.redalyc.org/pdf/4028/402833928002.pdf>
- Centro de Estudios Sociales y de Opinión Pública (CESOP). (2022). *Gentrificación Turística* [https://congresooaxaca.gob.mx/docs65.congresooaxaca.gob.mx/centros\\_estudios/CESOP/investigacionCESOP/Inv\\_Gentrificacion\\_CESOP\\_2022.pdf](https://congresooaxaca.gob.mx/docs65.congresooaxaca.gob.mx/centros_estudios/CESOP/investigacionCESOP/Inv_Gentrificacion_CESOP_2022.pdf)
- Delgadillo, V., Díaz, I., & Salinas, L. (Coords.). (2015). *Perspectivas del estudio de la gentrificación en México y América Latina*. Instituto de Geografía, Universidad Nacional Autónoma de México.

- Dirección de Agencias, Barrios y Colonias del Municipio de Oaxaca de Juárez. (2024, 04 de junio). *Oficio*. Oaxaca de Juárez, México.
- Ettinger, C. R., & Mercado, E. (2019). Entre el despoblamiento y la gentrificación en México: El centro histórico de Morelia. *Revista Bitácora Urbano Territorial*, 29(1), 33-41. <https://doi.org/10.15446/bitacora.v29n1.70151>
- Gobierno del Estado de Oaxaca. (2023, 29 de marzo). *Por su arte, tradición y arquitectura, Jalatlaco se convierte en barrio mágico de México*. Coordinación de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Oaxaca. Consultado en mayo de 2024 <https://www.oaxaca.gob.mx/comunicacion/por-su-arte-tradicion-y-arquitectura-jalatlaco-se-convierte-en-barrio-magico-de-mexico/#:~:text=El%20%20secretario%20de%20Turismo%20federal,concluye%20este%20mi%C3%A9rcoles%2029%20de>
- Instituto de Investigaciones Sociológicas. (2024, abril 01). Foro: “Gentrificación en Oaxaca: procesos, problemáticas y soluciones.” <https://web.iisuabjo.edu.mx/foro-gentrificacion-en-oaxaca-procesos-problematicas-y-soluciones/>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2020). *Censo de población y vivienda 2020*.
- Municipio de Oaxaca de Juárez. (2019). *Reglamento de organización y participación ciudadana para el Municipio de Oaxaca de Juárez (2019-2021)*
- NVI Noticias. (2021, 10 de julio). Barrio de Jalatlaco: el más antiguo asentamiento colonial de la capital oaxaqueña. *NVI Noticias*. <https://www.nvinoticias.com/pueblos-magicos/viaje/barrio-de-jalatlaco-el-mas-antiguo-asentamiento-colonial-de-la-capital-oaxaqueña/113889>
- Pérez Alfonso, J. A. (27 de enero de 2024). *Detienen a cinco personas que protestaban en la capital de Oaxaca*. La Jornada. <https://www.jornada.com.mx/noticia/2024/01/27/estados/detienen-a-cinco-personas-que-protestaban-en-la-capital-de-oaxaca-3106>
- Scott, B. (s. f.). Estado del poder 2019. La gentrificación de los pagos. La propagación de la red financiera digital. FUHEM. Consultado el mayo de 2024 <https://www.fuhem.es/estado-del-poder-2019/gentrificacion-pagos/>
- Secretaría de Turismo del Estado de Oaxaca. (2023). *Boletín de indicadores de la actividad turística*.
- Tiempo. (2024, 29 de enero). *Defiende Salomón Jara la gentrificación en Oaxaca y condena actuar de activistas*. Tiempo Digital. <https://tiempodigital.mx/defiende-salomon-jara-la-gentrificacion-en-oaxaca-y-condena-actuar-de-activistas/>
- Yañez García, J. M., (2021, 20 de septiembre). *Memoria del Río Jalatlaco*, Fundación Alfredo Harp Helú Oaxaca. Consultado en marzo de 2024 <https://fahho.mx/memoria-del-rio-jalatlaco/>

# Etnografía del capital transnacional de la industria del mezcal en Oaxaca

Horacio Alonso Vásquez\*

## Resumen

Este estudio etnográfico analiza cómo la industria del mezcal en Oaxaca, pese a su alto valor económico, perpetúa la pobreza en las comunidades productoras locales. Se demuestra que el capital transnacional utiliza mecanismos legales, como la Denominación de Origen (DOM) y la NOM-070, para monopolizar el mercado. Las empresas compran mezcal a precios marginales a los productores y lo venden con ganancias superiores al 700%. El análisis identifica a 11 marcas y los conglomerados globales detrás de ellas (Pernod Ricard, Bece, Diageo) como los verdaderos beneficiarios. Se concluye que la riqueza se concentra en élites globales, resultando en la “despatrimonialización” del saber ancestral y nulo beneficio regional.

Palabras clave: mezcal, capital transnacional, Oaxaca

## Summary

This ethnographic study analyzes how the mezcal industry in Oaxaca, despite its high economic value, perpetuates poverty in local producing communities. It shows that transnational capital uses legal mechanisms, such as the Denominación de Origen (DOM) and the NOM-070 (Mezcal Designation of Origin), to monopolize the market. Companies buy mezcal at marginal prices from producers and sell it at profits exceeding 700%. The analysis identifies 11 brands and the global conglomerates behind them (Pernod Ricard, Bece, Diageo) as the true beneficiaries. It concludes that wealth is concentrated among global elites, resulting in the “depatrimonialization” of ancestral knowledge and zero regional benefits.

Keywords: mezcal, transnational capital, Oaxaca

---

\* Cursó la licenciatura en Mercadotecnia por la Universidad José Vasconcelos de Oaxaca y la maestría en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico en el TecNM-Instituto Tecnológico de Oaxaca. ORCID: 0009-0001-0089-6105

## INTRODUCCIÓN

La producción de mezcal, una industria en rápido crecimiento en Oaxaca es la segunda denominación de origen más importante y valiosa de México con un valor económico estimado de 36,162 millones de pesos para el año 2023 (Ortega, 2024). Por lo anterior, el mezcal ha sido objeto de apropiación por parte de grandes empresas transnacionales que han mercantilizado su narrativa histórica y simbólica, despojando la riqueza, herencia y tradición biocultural a las familias y comunidades que lo producen desde hace siglos. Esto ha relegado a las familias productoras locales indígenas y campesinas a una posición subordinada dentro de una enorme cadena de subcontratación maquiladora, en la que solo unos pocos controlan toda la cadena productiva y las grandes ganancias: coyotes, envasadores y comercializadores. Los conglomerados transnacionales se han apoderado ya de los dos mecanismos legales creados para regular la industria: la Denominación de Origen Mezcal (DOM 1994) y la NOM-070-SCFI-2016. Estos dispositivos son utilizados para monopolizar la producción de mezcal desvinculándola de sus raíces tradicionales y comunitarias, y transformándola en una actividad puramente empresarial y desterritorializada con ganancias anuales multimillonarias y con nulo beneficio económico para las familias y comunidades productoras.

Actualmente, reconocidos municipios oaxaqueños productores de maguey y mezcal como Santa Catarina Minas, San Luis Amatlán, San Pedro Tezacoalco y San

Carlos Yautepec, enfrentan severas condiciones socioeconómicas; más del 60% de su población vive en situación de pobreza, con al menos una carencia social (CONEVAL, 2020).

En este contexto, la Denominación de Origen Mezcal y la NOM-070-SCFI-2016 son dispositivos jurídicos que no justifican su pertinencia social como mecanismos de protección de los saberes tradicionales de los productores de maguey-mezcal en México, ni como herramientas para promover el desarrollo regional, en cambio, sus inconsistencias, que van desde la ambigüedad en su formulación hasta errores como la incorrecta redacción del nombre científico de las especies de agave permitido para la producción de mezcal, la inconsistente limitación geográfica y la estandarización del proceso de producción en la NOM. Se trata de dos mecanismos legales hechos en pro del desarrollo industrial y no comunitario y regional, con las lagunas legales suficientes para permitir que cualquiera con suficiente solvencia económica pueda utilizarlas con gran discrecionalidad a su favor y favorecer la producción masiva de mezcal sin violar los mecanismos de regulación (Alonso, Enríquez, Palma, 2024).

En consecuencia, las empresas, en especial las transnacionales han sabido utilizar estas vías legales para instaurar su producción y dominar el mercado internacional de mezcal, como se analizará a continuación.

En 2010, el precio por litro de mezcal oscilaba entre \$20 y \$25 MXN. A pesar de que la industria ha crecido un 1,343% desde entonces, actualmente el precio por litro a granel para consumidores y comerciantes informales (“coyotes”) que visitan las comunidades varía entre \$100 y \$300 MXN<sup>1</sup>. Sin embargo, la realidad es diferente para las grandes empresas, ya que suelen comprar el litro de mezcal, especialmente el de espadín, a precios mucho más bajos, entre \$40 y \$80 MXN<sup>2</sup>. Paradójicamente, el precio promedio de venta para el mercado tanto nacional como internacional de parte de estas empresas, es significativamente alto. Los mezcales con DOM, es decir aquellos que cumplen con la normativa, reportaron para el año 2022 un precio promedio de \$662.55 MXN por botella de 750 ml para el mercado nacional. Mientras que, para el mercado internacional, el precio promedio fue de \$1,428.72 MXN por botella de 750 ml (Alonso, Enríquez, Palma, 2024).

La situación es crítica, sobre todo cuando se analiza cómo las transnacionales se aprovechan de las condiciones de vulnerabilidad de las comunidades productoras para comprar a precios marginales, mientras ellos comercializan el producto envasado y con el permiso legal para su venta con un incremento de más del 700%. Sin embargo, lo mismo ocurre con la venta del maguey, aunque podría argumentarse que el precio tuvo

un crecimiento positivo en los últimos años, resulta marginal el precio por kilo en las comunidades donde la economía campesina es el sistema predominante. En 2010, antes del auge de la industria, el precio promedio rural por kilo de maguey era de \$0.73 MXN. A medida que la industria creció, los precios experimentaron un aumento, aunque de manera limitada, alcanzando un precio promedio nominal rural de \$3.85 MXN por kilo de maguey (SIACON, 2023).

Sin embargo, este aumento resulta nulo o marginal en términos reales si descontamos la inflación y los costos asociados a la producción agrícola. Paradójicamente, el costo y desastre a nivel ambiental es gigantesco, reflejándose en la pérdida de cobertura arbórea que excede miles de hectáreas, especialmente en los municipios de San Luis Amatlán, distrito Miahuatlán y San Carlos Yautepec, distrito Yautepec, ambos ubicados entre los cinco mayores productores de maguey 2022-2023 en todo el mundo (Global Forest Watch, 2023; SIAP 2022/2023).

Por lo tanto, mientras los productores locales luchan por sobrevivir, las grandes empresas se centran en maximizar sus ganancias, ignorando los efectos sociales, económicos y ambientales que deterioran el bienestar de las comunidades productoras. Sin embargo, resulta contradictorio que, a pesar de que la Denominación de Origen

---

<sup>1</sup> Durante el trabajo de campo, se visitaron las comunidades productoras de mezcal y se asistió a eventos como la Feria del Mezcal Internacional, la Feria del Mezcal Matatlán y el Quinto Encuentro Estatal Maestros del Mezcal en Oaxaca. Estas actividades permitieron interactuar directamente con maestros mezcaleros, y determinar el precio de venta a granel.

<sup>2</sup> Información obtenida a partir de una entrevista etnográfica con Carlos Méndez Blas, maestro mezcalero y destacado líder internacional en la industria del mezcal.



Mezcal (DOM) es la segunda más valiosa de México y generó una derrama económica de \$15,686 MDP en 2022, lo anterior no se refleja en una mejora de las condiciones de bienestar de las comunidades investigadas. Aunque estas comunidades son los principales productores de maguey y mezcal a nivel mundial, los beneficios económicos no han llegado a quienes realmente sostienen la producción y preservan la tradición. Este escenario plantea tres preguntas clave para comprender la realidad mezcalera en el contexto de un sistema capitalista: ¿Dónde se concentra realmente la riqueza? ¿Quiénes son los verdaderos beneficiarios de esta creciente industria? ¿Quién o quiénes controlan realmente la industria del mezcal?

A continuación, se presentan los verdaderos beneficiarios de la industria del mezcal: un reducido grupo de actores dominantes, en su mayoría herederos de grandes fortunas y miembros de familias adineradas, que concentran gran parte de la riqueza del sector. Según los informes de comercio exterior del periodo agosto-octubre de 2023 (clave 2208900500), solo 11 marcas en México, la mayoría con sede de producción en Oaxaca, controlaron el mercado internacional del mezcal, abarcando el 51.68% de las exportaciones (Veritrade, 2023). Este dominio se reafirmó en el informe de diciembre 2023-febrero 2024, en el cual las mismas 11 marcas continuaron liderando el volumen de exportación durante seis meses consecutivos, asumiendo costos logísticos superiores a 900 mil dólares (Veritrade, 2024).

**Tabla 1**

*Marcas líderes en el mercado internacional del Mezcal*

Marca	Agosto-octubre 2023	Diciembre 2023- febrero 2024	Total de litros exportados
	Total de litros exportados		
Del Maguey Single Village Mezcal	184,862	207,245	392,107
Mezcal Artesanal 400 conejos	149,002	145,493	294,495
Mezcal Mal de Amor	111,960	102,168	214,128
Mezcal Benevá	88,278	101,304	189,582
BIM Spirits	86,942	71,639	158,581
Mezcal Amarás	51,941	103,738	155,679
Montelobos Mezcal Artesanal	130,859	11,606	142,465
Bañez Mezcal Artesanal	91,158	39,963	131,121
Mezcal Unión	95,256	9,639	104,895
Mezcal El Silencio	93,870	0	93,870
Palomo Mezcal Artesanal	51,760	38,524	90,284

Nota. Fuente: Elaboración propia con datos de Veritrade 2023-2024.

Sin embargo, el dominio de estas marcas se debe en gran medida a las alianzas que han establecido con algunas de las empresas comercializadoras más poderosas de la industria de las bebidas alcohólicas, controladas por las familias más adineradas del mundo. Estas grandes compañías han aportado la infraestructura, las inversiones, las redes de distribución globales y las estrategias de marketing que han permitido a los actores locales expandirse internacionalmente, enriqueciendo a ambos lados de la asociación, pero principalmente a los grandes conglomerados.

Este escenario revela la profunda brecha de desigualdad que caracteriza a la industria del mezcal donde la riqueza generada se concentra en solo 11 marcas. Sin embargo, detrás de estas marcas se encuentran las élites económicas globales, que son, en última instancia, las principales beneficiarias del crecimiento y éxito de la industria, habiendo tomado control de cada una de las marcas mencionadas. A continuación, se presenta una breve historia de estas marcas, con la excepción de Mal de Amor y BIM Spirits, ya que no se dispone de información sobre estas empresas más allá de los datos proporcionados en los informes de comercio.

### **De Maguey Single Village Mezcal**

Del Maguey Mezcal fue fundada en 1995 por Ron Cooper, un reconocido artista nacido en 1943 en Nueva York, y criado en Ojai, California. Cooper inició su carrera artística en 1960 como estudiante en el Chouinard Art Institute en Los Ángeles. Ocho años después, ya era un artista reconocido, con exhibiciones en numerosas

galerías de la ciudad. En 1970, tras haber alcanzado una buena posición económica y con tiempo libre, decidió emprender un viaje por carretera hacia Panamá junto a unos amigos. Durante el trayecto, hicieron una parada en Oaxaca, México, donde Cooper conoció las tradiciones locales y descubrió el proceso artesanal del mezcal (Robinson, 2015; McCarthy, 2018).

En 1990, Cooper regresó con un solo objetivo: encontrar los mejores mezcales de Oaxaca. Durante su búsqueda, estableció relaciones con pequeñas familias productoras de mezcal artesanal, quienes lo inspiraron con su conocimiento y la tradición mezcalera, lo que eventualmente lo llevó a fundar Del Maguey (Clarke, 2018). Sin embargo, el interés de Cooper por llevar el mezcal a Estados Unidos lo llevó a obtener licencias de importación y exportación, lo que impulsó rápidamente el crecimiento de su empresa. Este éxito lo llevó a formar una alianza comercial con Sazerac, la destilería de la familia Goldring, que se convirtió en el distribuidor internacional de Del Maguey (Coss, 2017). Posteriormente, la poderosa familia Ricard también mostró interés en la marca, abriendo nuevas oportunidades para su expansión. En 2017, *Pernod Ricard* adquirió una participación mayoritaria y se convirtió en propietario de la marca; solo recordar que su dueño Alexandre Ricard es uno de los empresarios más ricos del mundo (Pernod Ricard, 2023). A partir de este momento, la marca ha continuado creciendo, no solo convirtiéndose en la más popular y vendida en los Estados Unidos, sino también aumentando significativamente su producción y ventas. En 2023, pasó de vender un pro-

medio de 37 mil cajas a más de 110 mil cajas de mezcal (Pernod Ricard, 2023). Actualmente, Del Maguey es la marca de mezcal más vendida en los Estados Unidos y en el mundo (Coss, 2024).

### **Mezcal Artesanal 400 Conejos**

400 Conejos es una marca creada por el corporativo Becele, propiedad de Juan Beckmann Vidal, uno de los empresarios más ricos de México y el mundo, conocido por su dominio en la industria tequilera (Armenta, 2024). En el 2023, las ventas de la compañía Becele ascendieron a los \$44,355 millones de pesos, convirtiéndola en una de las cinco empresas de bebidas espirituosas más importantes del mundo, donde el apartado de Otros Espirituosos, que incluye el mezcal y otros licores, representó el 19.47%, lo que equivalió a una utilidad neta de 8,635 millones de pesos (BECLE, 2023).

Mezcal artesanal 400 Conejos ha sido galardonado por su calidad en varios eventos como el Doble oro en la New York Wine & Spirits Competition por su mezcal Tobalá Espadín y Cuishe, Medalla de oro en el San Diego Spirits Festival por su mezcal Espadín y Cuishe entre otros (Mezcal 400 Conejos, 2024). En el año 2021, Juan Beckmann se retiró formalmente de Becele y cedió sus acciones a sus hijos, el 51% de las acciones fueron cedidas a su hijo Juan Domingo Beckmann y el 35% a su hija Karen Beckmann y el restante les corresponde a los accionistas minoritarios (Arocha, 2024).

### **Mezcal Benevá**

Mezcal Benevá fue fundada en 1990 por Pedro Mateo López, originario de Santia-

go Matatlán, Oaxaca. Benevá fue una de las primeras empresas que integró nuevas tecnologías para aumentar la producción en Oaxaca, llegando a producir hasta 3,000 mil litros diarios de mezcal en el año 2013 (El Economista, 2013). Actualmente, no existe información disponible sobre su nivel de producción, sin embargo, es un hecho que sigue siendo masivo. Lamentablemente, Pedro Mateo fue asesinado el 13 de diciembre de 2011 a las 11 horas en el paraje Río de Sangre. Mientras se encontraba en el terreno que preparaba para sembrar maguey, fue abordado por cinco personas, entre ellas sus primos Herminio y Bernabé Mateo (NTI Noticias, 2016).

Actualmente, Mezcal Benevá es gestionada por un equipo directivo encabezado por miembros de la familia y colaboradores cercanos que trabajaron junto con Pedro Mateo, sin embargo, no hay información disponible sobre sus nombres. Su principal importador, es Sazerac Company, Inc., una de las destilerías más antiguas de Francia con casi 400 años de historia y con sede en Estados Unidos, Nueva Orleans, Louisiana (Sazerac, 2024). Entre agosto de 2023 y febrero de 2024, Benevá exportó un total de 189,582 litros de mezcal bajo la marca Mezcal Monte Albán y Mezcal Espada Pequeña, propiedad de Sazerac Company (Veritrade, 2023/2024).

### **Mezcal Amarás**

Mezcal Amarás fue fundado en 2010 por Santiago Suárez Córdova, actual CEO, junto con Luis Niño Rivera. Santiago, originario de Veracruz y nacido en la Ciudad de México, egresado de la carrera de in-

geniería industrial por la Universidad Iberoamericana. Durante su servicio social en Oaxaca, mientras trabajaba apoyando algunas comunidades, probó el mezcal por primera vez, lo que despertó su interés por esta bebida. Santiago comenzó aprendiendo sobre los agaves en mezcalerías, pero lo que realmente lo impactó fue descubrir que el mezcal se elabora con más de 22 especies de agave, en contraste con el tequila, que utiliza solo una. Este hallazgo lo motivó a profundizar en el tema, y durante sus visitas a Oaxaca, conoció a más de 40 maestros mezcaleros, quienes le enseñaron sobre el proceso de producción. Fue en estas visitas donde encontró a su primer socio. Según Santiago, vio una gran oportunidad para reposicionar el mezcal con un enfoque renovado en el mercado (Spirited, 2022). En junio del 2023, pactó una sociedad de distribución comercial con Suntory Global Spirits, la decimonovena empresa más valiosa en la industria de las bebidas alcohólicas en todo el mundo (Suntory Global Spirits, 2023; Companies Market Cap, 2024). En los últimos años ha ganado popularidad en México y a nivel internacional; en el 2023, expandió sus redes de distribución a 22 países, entre ellos Estados Unidos, Colombia, República Dominicana, China, Japón, España y Reino Unido (Minnick, 2023).

### **Montelobos Mezcal Artesanal**

Montelobos es una marca creada por Iván Saldaña Oyarzabal como parte del catálogo de Casa Lumbre, una empresa que cofundó junto con Daniel Schneeweiss, y Moisés Guindi (Coss, 2019). Iván es un

bioquímico, biólogo y empresario de bebidas espirituosas en México con un doctorado en biología vegetal/bioquímica por la Universidad de Sussex en Inglaterra (Friedmann, 2024). Antes de crear Montelobos, Iván se dedicó durante cinco años a la investigación, concentrándose en las características bioquímicas de los agaves durante su doctorado. Cuando regresó a México, su trayectoria y conocimiento, hizo que le ofrecieran un empleo en Pernod Ricard para dedicarse a la investigación y desarrollo de bebidas alcohólicas. Sin embargo, durante su estadía, lo pusieron a cargo de la producción de licores y tequilas, lo que ocasionó, en palabras de Iván Saldaña, una gran pasión por la destilación (Ramón, 2023).

En el año 2010, dejó la empresa para dedicarse a sus propios proyectos y en el año 2012 se lanzó al mercado Mezcal Montelobos y en el 2013 el licor Ancho Reyes, sin embargo, fue hasta el 2017 que se fundó formalmente Casa Lumbre. En el 2018, Montelobos vendió 23.9 mil cajas de nueve litros de mezcal, convirtiéndola en la quinta marca más grande del mercado (Coss, 2019). Estos éxitos, fue lo que llamó la atención de múltiples celebridades de la industria musical, deportiva e influencers para la creación de nuevas marcas de bebidas espirituosas con Casa Lumbre y al mismo tiempo ser socios de poderosos personajes. Estas alianzas han llevado a Casa Lumbre a asociarse con personajes como Lenny Kravitz, Lewis Hamilton y Luis Gerardo Méndez, y pactar alianzas comerciales por inversión con la poderosa empresa Pernod Ricard para expandir las

marcas Ojo de Tigre Mezcal, Nocheluna Sotol y Abasolo Whisky (Pernod Ricard, 2022). Sin embargo, la más relevante para Casa Lumbre e Iván Saldaña fue la adquisición mayoritaria del 51% de Montelobos Mezcal y Ancho Reyes por 35.7 millones de dólares el 20 de noviembre del 2019 por Campari Group (Campari Group, 2019). Esto permitió el crecimiento exponencial de Casa Lumbre y Mezcal Montelobos, posicionando a Iván Saldaña como uno de los principales líderes de la industria mezcalera.

### **Banhez Mezcal Artesanal**

Francisco Javier Pérez Cruz es el fundador de Banhez Mezcal. Nacido y criado en el pueblo de San Miguel Ejutla, Oaxaca. En 2004, fue elegido presidente del Consejo Nacional del Mezcal. También fundó el Consejo Oaxaqueño del Maguey Mezcal (COMME) y bajo su liderazgo, Banhez Mezcal se ha convertido en una cooperativa de 40 familias campesinas que trabajan juntas para producir mezcal, formando de esta manera la Unión de Productores de Agropecuarios del Distrito de Ejutla de Crespo (UPADEC), actualmente dirigida por su hijo Luis Pérez (Banhez Mezcal Artesanal, 2024; CNI BRANDS, 2024).

Sin embargo, el éxito de Francisco, actualmente presidente de la Cámara Nacional de la Industria del Mezcal A. C. (CANAMEZ), no solo radica en su convicción y los cargos públicos que ocupó, lo que le permitió tener acceso a recursos federales para promover el desarrollo mezcalero en San Miguel Ejutla, sino que su posicionamiento como líder en exportaciones, también se debe a la sociedad comercial que

existe con CNI Brands, una compañía que se especializa en la importación y distribución de bebidas alcohólicas, con un portafolio de 17 marcas internacionales, lo anterior le permitió a Banhez Mezcal llegar a nuevos mercados extranjeros a través de las redes de distribución de CNI Brands (CNI BRANDS, 2020). En el 2020, Banhez Mezcal exportó 37,500 cajas de Mezcal y en el 2021 experimentó un crecimiento del 47.5% en sus ventas, lo que ha posicionado a la marca como una de las más dominantes del mercado internacional (Market Watch, 2021; Masson, 2022).

### **Mezcal Unión & BIM Spirits**

Mezcal Unión fue fundado en 2011 por Alejandro Gutiérrez Champion, Antonio Vilches, José Islas y José Bezaury. El origen del proyecto surgió durante un viaje por la Sierra de Oaxaca, donde se encontraron con un maestro mezcalero que les habló sobre la importancia de la “Unión” en la producción de mezcal. Inspirados por esta filosofía, crearon Mezcal Unión (Revista Diners, 2022). En 2016, Unión estableció una alianza estratégica con DIAGEO para expandir la distribución de su marca, tanto en el mercado nacional como a nivel internacional, y en el 2021, DIAGEO, anunció la adquisición de Casa UM, empresa propietaria de Mezcal Unión (DIAGEO, 2021). De esta forma, la marca logró expandirse a nivel internacional, distribuyendo sus productos en 11 países y posicionándose como una de las principales marcas de mezcal artesanal en México (Infobae, 2022).

En el caso de BIM Spirits, parece existir una alianza comercial con DIAGEO, ya que



esta última exporta mezcal bajo la marca Casamigos, cofundada por George Clooney, Rande Gerber y Mike Meldman. Diageo adquirió Casamigos en 2017 mediante un acuerdo valorado en 1,000 millones de dólares (DIAGEO, 2017). Ambas adquisiciones forman parte de la estrategia de Diageo para expandir su participación en el mercado de bebidas espirituosas de agave, que ha crecido considerablemente en los últimos años.

### **Mezcal El Silencio**

Mezcal El Silencio fue fundado en 2013 por Fausto Zapata y Vicente Cisneros. Antes de crear la marca, Fausto, el principal cofundador, trabajaba en el sector financiero en Nueva York y desarrollaba proyectos inmobiliarios en Cancún. La motivación para fundar Mezcal El Silencio surgió tras una visita al Hospital Infantil Mattel de UCLA, durante un evento de recaudación de fondos en el Ten Pound Bar del Montage Hotel. Allí, Zapata se conmovió por la difícil situación de muchos niños enfermos. Por lo que junto con su amigo Vicente Cisneros y su esposa Kathia, decidieron organizar un evento benéfico llamado “Mezcal at Musk”, el cual presentó 120 mezcales de lotes pequeños y recaudó \$60,000 para la Chase Foundation (InsideHook, 2014).

Al concluir el evento, Fausto y su amigo Vicente Cisneros decidieron crear su propia marca de mezcal, que rápidamente ganó popularidad en Los Ángeles y otras partes de California. En abril del 2019, Constellation Brands adquirió una participación minoritaria en la empresa matriz de Mezcal El Silencio (Constellation Brands, 2019). Esto permitió mejorar su infraestructura y am-

pliar su participación en nuevos mercados extranjeros, pero sobre todo fortalecer su dominio en los Estados Unidos.

Fausto, con su visión empresarial, vio el potencial del mezcal y decidió fusionar su experiencia en la industria inmobiliaria con la mezcalera. El 15 de septiembre de 2021, fundó Casa Silencio, un hotel boutique y destilería en Oaxaca, diseñado para ofrecer experiencias rituales inmersivas que combinan lujo, gastronomía oaxaqueña y la producción de mezcal en un entorno auténtico (Kachroo, 2021).

### **Palomo Mezcal**

Palomo Mezcal es una empresa fundada por Carlos Méndez Blas, integrante de la cuarta generación de una familia mezcalera originaria de Santiago Matatlán, Oaxaca. La tradición mezcalera de su familia se remonta aproximadamente a 1930, sin embargo, no fue sino hasta 2011 cuando Carlos se unió al negocio familiar. Desde entonces, junto a su madre, hermanas y hermanos, asumió la dirección de los palenques y destilerías familiares, desempeñándose como director general tanto de estas operaciones como de la marca Palomo Mezcal Artesanal. Sin embargo, antes de consolidar la marca Palomo Mezcal, Carlos trabajó como maquilador para grandes empresas transnacionales. Uno de sus principales clientes fue 400 Conejos, para quienes llegó a maquilar hasta 80,000 litros mensuales de mezcal espadín. Además, colaboró con Mezcal Unión, llegando a maquilarles hasta 10,000 litros mensuales. No obstante, esta relación comercial concluyó en 2018, cuan-

do Unión obtuvo un contrato de distribución con DIAGEO. Tres años después, en 2021, DIAGEO anunciaría oficialmente la adquisición de la marca<sup>3</sup>.

Este periodo le permitió ganar experiencia y recursos que eventualmente aplicaría en el crecimiento de su propia marca, Palomo Mezcal. Actualmente, Carlos es socio de Madre Mezcal, una empresa fundada en el 2016 por Tony Farfalla y Stefan Wigand, con el apoyo de destacados empresarios como David Berruto y el consultor de marcas Chris Stephenson, ex director de marketing de MTV y diseñador de estrategias de marketing experiencial para Pernod Ricard y Anheuser-Busch (Flaviar Group, 2020).

En 2021, Madre Mezcal fue nombrada como una de las marcas de mezcal de más rápido crecimiento en Estados Unidos, captando la atención del mercado, lo que la llevó a obtener una inversión de 3 millones de dólares para apoyar su crecimiento y expandir su línea de productos de parte de la firma de inversión Room 9 (Avery, 2021). En 2023, ambas empresas lograron una importante expansión internacional; Carlos, con su marca Palomo Mezcal, exportó un total de 10,000 cajas de mezcal, cada una con 6 botellas de 750 ml. Además, en colaboración con Madre Mezcal, logró exportar 20,000 cajas adicionales, consolidando su liderazgo en el mercado internacional. Carlos Méndez Blas es el

único de la lista que no está formalmente asociado con ninguna transnacional, aunque en su trayectoria haya recibido apoyo de algunas. Actualmente, su familia es una de las pocas mezcaleras oaxaqueñas que ha logrado posicionarse en el mercado internacional con una marca propia, y una gestión completamente familiar, han sabido competir contra las grandes transnacionales, preservando su identidad y tradición<sup>4</sup>.

Sin embargo, aunque el éxito de estos empresarios en la industria del mezcal resulta fascinante, hay un factor común en todas sus historias: todos han contado con el respaldo de poderosas empresas transnacionales, propiedad de algunas de las familias más ricas del mundo. A continuación, se presenta una lista de los principales líderes que encabezan los grandes conglomerados en la industria del mezcal.

La industria del mezcal ha experimentado una profunda transformación en las últimas décadas. A medida que su popularidad ha crecido a nivel mundial, también lo ha hecho la complejidad de su estructura de poder. A pesar de que en la DOM se plantea la intención de proteger y beneficiar a los productores locales, herederos de esta tradición, la realidad es que quienes controlan la industria, son en su mayoría, financieras de activos y algunas de las familias más adineradas del mundo. Familias con un patrimonio tan grande que una persona en Oaxaca, con un salario prome-

<sup>3</sup> Información obtenida a partir de una entrevista etnográfica con Carlos Méndez Blas, maestro mezcalero y destacado líder internacional en la industria del mezcal.

<sup>4</sup> Información obtenida a partir de una entrevista etnográfica con Carlos Méndez Blas, maestro mezcalero y destacado líder internacional en la industria del mezcal.

**Tabla 2**

*Líderes Internacionales de la Industria del Mezcal*

Empresa	Valuación	Dueño	Patrimonio neto
Pernod Ricard	\$33.92 mil millones de dólares	Alexandre Ricard	7.4 mil millones de dólares
Becle	\$5.95 mil millones de dólares	Juan y Karen Beckmann	4.6 mil millones de dólares y 3.2 mil millones de dólares
Gruppo Campari	\$10.61 mil millones de dólares	Luca Garavoglia	3.9 mil millones de dólares
Diageo	\$71.12 mil millones de dólares	Sin información disponible	Sin información disponible
Bacardí Limited	No cotiza en la bolsa	Facundo Bacardí III	Se estima que supera los mil millones de dólares
Constellation Brands	\$43.93 mil millones de dólares	Robert y Richard Sands	3.1 mil millones de dólares y 2.5 mil millones de dólares
Sazerac	No cotiza en la bolsa	William Goldring	6 mil millones de dólares
Suntory	\$10.45 mil millones de dólares	Nobutada Saji	1.3 mil millones de dólares

**Nota.** Fuente: Adaptado de Alonso, Enríquez, Palma, 2024.

dio de \$6,670 MXN mensuales, tendrían que laborar ininterrumpidamente durante 849,830 años para igualar el patrimonio de Juan Domingo Beckmann. ¿Cómo una familia campesina podría competir con la familia Beckmann?

Este contraste revela la profunda brecha de desigualdad que existe tanto en Oaxaca como en la industria mezcalera. Para ilustrar esta disparidad, solo basta con comparar las realidades de producción: mientras una familia campesina produce alrededor de 4,000 litros de mezcal al año, la empresa Becle, propiedad de los Beckmann, exportó 149,002 litros en solo tres

meses. A una familia campesina le tomaría 37 años de producción continua para alcanzar esa cantidad. Sin embargo, para las grandes transnacionales, los costos de producción y logística no son un problema. La industria del mezcal es extremadamente lucrativa, y su potencial ha sido explotado por las empresas y familias mencionadas, quienes han acumulado riqueza a expensas de las comunidades productoras del estado de Oaxaca.

Esto explica por qué la derrama económica generada en 2022, estimada en \$15,686 millones de pesos, de los cuales Oaxaca debería haber recibido aproxima-

damente \$12,283,009,553.11 MXN, no se refleja en los municipios productores de mezcal. (COMERCAM, 2023; Alonso, Enríquez, Palma, 2024).

Sin duda, la tradición mezcalera es de OAXACA y de las familias magueyeras y mezcaleras; sin embargo, la riqueza producida por su comercialización se concentra globalmente en un puñado de grandes empresas transnacionales y familias adineradas, dejando a las comunidades originarias con poco más que el orgullo de su herencia mezcalera, mientras luchan por subsistir, por el reconocimiento de su saber y una compensación justa por la venta de su plusvalía. Al igual que el tequila, el saber colectivo y ancestral de la tradición mezcalera en México ha sido *despatrimonializado* y manipulado (Thomas Poméon, en Valenzuela y Macías, 2014: 12) fundamentalmente por los últimos actores de la cadena de valor: coyotes, intermediarios y comercializadores a través del aprovechamiento de las inconsistencias y estructura genérica de la Denominación de Origen y la NOM-070-SCFI-2016.

Por lo tanto, en la cúspide de esta pirámide, encontramos grandes financieras y algunas de las familias más adineradas del mundo que obtienen la mayor parte de las ganancias. Estos actores poseen los recursos y las redes necesarias para comercializar el mezcal en mercados globales, lo que les permite capturar un alto porcentaje de los beneficios económicos generados por la industria.

Sin embargo, a medida que descendemos en la pirámide, la si-

tuación cambia drásticamente, los líderes mexicanos de la industria del mezcal se han convertido en subordinados de estas familias adineradas y empresas transnacionales, operando bajo sus términos y estrategias comerciales, mientras que los productores locales, muchos de los cuales son pequeños agricultores y artesanos, solo reciben una fracción mínima de las ganancias globales. La estructura piramidal jerárquica de la industria el mezcal, revela la condición ineludible del sistema capitalista contemporáneo donde el poder y la riqueza tienden a concentrarse en manos de unos pocos, en este caso en familias, quienes son tan poderosas que controlan toda una industria. Esta estructura no solo perpetúa la desigualdad social y económica, sino que también es el reflejo de un sistema donde lo único que tiene

**Imagen 1**

*Estructura de Poder en la Industria Mezcalera*

**Fuente:**  
Elaboración propia





valor es aquello que puede mercantilizarse. El mezcal es una tradición que ha sido usurpada y han utilizado su narrativa histórica, generacional, simbólica y el conocimiento tradicional para construir un discurso publicitario sofisticado que ha elevado el prestigio del mezcal a nivel mundial, convirtiéndolo en un producto altamente competitivo en la industria de bebi-

das alcohólicas. Sin embargo, como ocurre en muchas paradojas del crecimiento económico, donde la riqueza se concentra en manos de unas pocas élites, la desigualdad social tiende a aumentar. La industria del mezcal no escapa a esta realidad.

## REFERENCIAS

- Alonso, H., Enríquez, R., y Palma, F. (2024). *Denominación de origen mezcal: ¿Comercio justo o robo legal de la riqueza campesina?* Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca.
- Banhez Mezcal Artesanal. (2024). *Our Story*. San Miguel Ejutla, Oaxaca. <https://www.banhezmezcal.com/our-story>
- BECLE. (2023). *Reporte anual que se presenta de acuerdo con las disposiciones de carácter general aplicables a las emisoras de valores y a otros participantes del mercado de valores, por el año terminado el 31 de diciembre de 2023* [PDF]. Ciudad de México, México. <https://www.ircuervo.com/es/investors/results-and-presentations/>
- Brad Avery. (26 de abril de 2021). Room 9 Creative + Venture Leads \$3M Round for Madre Mezcal. Watertown, Massachusetts, Estados Unidos. <https://www.bevnet.com/news/2021/room-9-creative-venture-leads-3m-round-for-madre-mezcal/>
- Campari Group. (2019). *Davide Campari-Milano S.p.A. Annual Report At 31 December 2019* [PDF]. <https://www.camparigroup.com/en/page/investors/financial-reports>
- Canal Cuentacuentos Agave Spirits. (5 de enero de 2024). *Carlos Méndez Blas - El Barro – Matatlán*. [video]. YouTube. <https://youtu.be/35gNOSMnTkw?si=O9GiAloYuMUAm-MwE>
- Christopher Friedmann. (14 de mayo de 2024). *F1 Star Lewis Hamilton and Biochemist Iván Saldaña Share What Makes Their Nonalcoholic Tequila the First of Its Kind*. Birmingham, Alabama. <https://acortar.link/pEh21y>
- CNI BRANDS. (15 de abril de 2020). *Product Portfolio*. New York. [https://issuu.com/cni-brands/docs/cni\\_brands\\_portfolio\\_2020](https://issuu.com/cni-brands/docs/cni_brands_portfolio_2020)
- CNI BRANDS. (2024). *Co-Op Owned, Co-Op Made Mezcal From Farmers Of Oaxaca*. Nueva York. <https://www.cnibrands.com/banhez-mezcal-artesanal>
- Companies Market Cap. (2024). *Largest alcoholic beverage companies by market cap*. Recu-



perado el 10 de septiembre de 2024 de <https://companiesmarketcap.com/alcoholic-beverages/largest-alcoholic-beverage-companies-by-market-cap/>

- Consejo Mexicano Regulador de la Calidad del Mezcal (COMERCAM). (2023). *Informe Estadístico 2023* [PDF]. <https://comercam-dom.org.mx/estadisticas/>
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2020). *Pobreza a nivel municipio 2010-2020* [Base de datos en línea]. <https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobreza-municipio-2010-2020.aspx>
- Constellation Brands. (16 de abril de 2019). *Constellation Brands Continues to Build Higher-End Spirits Portfolio with Minority Investment in Leading Mezcal Producer, El Silencio*. <https://www.cbrands.com/blogs/news/constellation-brands-continues-to-build-higher-end-spirits-portfolio-with-minority-investment-in-leading-mezcal-producer-el-silencio>
- Data México. (2024). *Oaxaca: Empleo y Educación*. Secretaría de Economía de México. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/geo/oaxaca-oa?redirect=true>
- DIAGEO. (2017). Diageo to acquire tequila Casamigos [Comunicado de prensa]. Londres, Reino Unido. [https://media.diageo.com/diageo-corporate-media/media/14uf52ub/515\\_diageo-to-acquire-tequila-casamigos.pdf](https://media.diageo.com/diageo-corporate-media/media/14uf52ub/515_diageo-to-acquire-tequila-casamigos.pdf)
- DIAGEO. (2021). *Diageo to acquire Casa UM*. Londres, Reino Unido. <https://www.diageo.com/en/news-and-media/press-releases/2021/diageo-to-acquire-casa-um>
- El Economista. (29 de agosto de 2023). Benevá, mezcal con pasión artesanal. *El Economista Ciudad de México*, México. <https://www.eleconomista.com.mx/el-empresario/Beneva-mezcal-con-pasion-artesanal-20130829-0182.html>
- Flaviar Group. (3 de marzo de 2020). *Meet the Mother of all Mezcal* (Literally). New York, Estados Unidos. <https://flaviar.com/blogs/flaviar-times/madre-mezcal-interview>
- Fred Minnick. (23 de junio de 2023). Beam Suntory to Partner With Mezcal Amarás. Prospect, Kentucky, EE. UU. <https://www.fredminnick.com/2023/06/23/beam-suntory-to-partner-with-mezcal-amaras/>
- Infobae. (23 de octubre de 2022). *Una historia escrita sobre el mezcal, la nueva estrella de la gastronomía mexicana*. Ciudad de México, México. <https://www.infobae.com/leamos/2022/10/23/una-historia-escrita-sobre-el-mezcal-la-nueva-estrella-de-la-gastronomia-mexicana/>
- InsideHook. (27 de enero de 2014). Fausto Zapata. New York. <https://www.insidehook.com/advice/fausto-zapata-the-mezcal-philanthropist>
- Jessica Mason (12 de abril de 2022). *Mezcal returns to its positive growth trajectory*. Londres, Reino Unido. <https://www.thedrinksbusiness.com/2022/04/mezcal-returns-to-its-positive-growth-trajectory/>
- John McCarthy. (16 de abril de 2018). *Art, Love And Mezcal: How Ron Cooper Sparked A*

*Revolución For Oaxaca's Smoky, Mysterious Spirit*. Nueva Jersey, EE. UU. <https://www.forbes.com/sites/johnmccarthy12/2018/04/16/art-love-and-mezcal-how-ron-cooper-sparked-a-revolucion-for-oaxacas-smoky-mysterious-spirit/>

- Juan Pablo Arocha (5 de febrero de 2024). La fortuna que mueve la familia detrás de la marca de tequilas José Cuervo. <https://goo.su/pfTQ>
- Juan Ramón. (27 de junio de 2023). *Casa Lumbre: la cuna de los nuevos sabores artesanales de México. ¿Qué la hace especial?* México. <https://badhombremagazine.com/casa-lumbre-la-cuna-de-los-nuevos-sabores-artesanales-de-mexico-que-la-hace-especial/>
- Karen Armenta. (16 de junio de 2024). *Juan Beckmann Vidal: Estos son los negocios del magnate mexicano*. Ciudad de México, México. <https://www.revistaclase.mx/noticias/juan-beckmann-vidal-estos-son-los-negocios-del-magnate-mexicano/>
- Lynne Robinson. (2015) *Ron Cooper at 203*. taoStyle. Taos, Nuevo, México. <https://taosstyle.net/2015/05/ron-cooper-at-203/>
- Market Watch (18 de febrero de 2021). *Mezcal Makes Its Move. Amid the surging popularity of agave spirits, mezcal is steadily progressing from micro-category to mainstream phenomenon*. San Francisco, California. <https://goo.su/0ixhZKu>
- Maya Kachroo. (17 de septiembre de 2021). *This Brand-new Oaxaca Hotel Is a Working Mezcal Distillery With Six Perfectly Designed Suites*. Orlando, Florida. <https://www.travelandleisure.com/hotels-resorts/mezcal-casa-silencio-hotel-xaaga-mexico>
- Mezcal 400 Conejos (2024). *A Testament To Our Craft Award Winning Mezcal*. Jersey City. Nueva Jersey, Estados Unidos.
- NTI Noticias. (7 de marzo de 2016). Modificarían sentencia a homicidas del “Rey del Mezcal”. Oaxaca, México. <https://www.nvinoticias.com/homicidios/roja/modificarian-sentencia-homicidas-del-rey-del-mezcal/61539>
- Ortega, P. (21 de octubre de 2024). Mezcal: Enfrenta desafiantes retos con disminuciones en producción y exportación. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/los-especiales/bistronomie/mezcal-enfrenta-desafiantes-retos-disminuciones-produccion-y-exportacion-20241021-730850.html>
- Pernod Ricard. (12 de octubre de 2022). *Pernod Ricard joins Casa Lumbre and renowned partner to bring Sotol spirits category to the world*. París, Francia. <https://www.pernod-ricard.com/en/media/pernod-ricard-joins-casa-lumbre-and-renowned-partner-bring-sotol-spirits-category-world>
- Pernod Ricard. (2023). *Integrated Annual Report FY23* [PDF]. <https://www.pernod-ricard.com/en/media/annual-report-20222023>
- Revista Diners. (30 de noviembre de 2022). *La historia detrás de un gran mezcal y la evi-*

*dencia de que la unión hace la fuerza*. [https://revistadiners.com.co/estilo-de-vida/114120\\_la-union-hace-la-fuerza-y-la-historia-detras-de-un-gran-mezcal/](https://revistadiners.com.co/estilo-de-vida/114120_la-union-hace-la-fuerza-y-la-historia-detras-de-un-gran-mezcal/)

- Sazerac (2024). Our Story. Nueva Orleans, Luisiana. <https://www.sazerac.com/our-company/our-story.html>
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP). (2022). *Estadística de Producción Agrícola* [Base de datos en línea]. [http://infosiap.siap.gob.mx/gobmx/datosAbiertos/ProduccionAgricola/Cierre\\_agr\\_mun\\_2022.csv](http://infosiap.siap.gob.mx/gobmx/datosAbiertos/ProduccionAgricola/Cierre_agr_mun_2022.csv)
- Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP). (2023). *Estadística de Producción Agrícola* [Base de datos en línea]. [http://infosiap.siap.gob.mx/gobmx/datosAbiertos/ProduccionAgricola/Cierre\\_agr\\_mun\\_2023.csv](http://infosiap.siap.gob.mx/gobmx/datosAbiertos/ProduccionAgricola/Cierre_agr_mun_2023.csv)
- Shana Clarke. (29 de agosto de 2018). *48 Hours in Oaxaca with Del Maguey Founder Ron Cooper*. Nueva York, Estados Unidos. <https://daily.seventyfive.com/48-hours-in-oaxaca-with-del-maguey-founder-ron-cooper/>
- Sistema de Información Agroalimentaria de Consulta (SIACON). (2023). *Estadísticas agroalimentarias de México* [Base de datos en línea]. <https://www.gob.mx/siap/documentos/siacon-ng-161430>
- Spirited. (16 de diciembre de 2022). *Celebrating 10 Years Of Mezcal Amaras With Chairman & Co Founder Santiago Suarez*. <https://www.spiriteddrinks.com/celebrating-10-years-of-mezcal-amaras-with-chairman-co-founder-santiago-suarez/>
- Suntory Global Spirits. (14 de junio de 2023). *Beam Suntory Announces Strategic Partnership With Mezcal Amaras*. <https://www.suntoryglobalspirits.com/news/beam-suntory-announces-strategic-partnership-mezcal-amaras>
- Susan Coss. (1 de marzo de 2024). *More mezcal sales numbers*. San Francisco, Estados Unidos. <https://www.mezcalistas.com/more-mezcal-numbers/>
- Susan Coss. (13 de noviembre de 2019). *Ivan Saldaña and the bright future of Casa Lumbre Spirits*. San Francisco, EE. UU.. <https://www.mezcalistas.com/ivan-saldana-and-the-bright-future-of-casa-lumbre-spirits/>
- Susan Coss. (7 de junio de 2017). *Del Maguey acquired by Pernod Ricard*. San Francisco, Estados Unidos. <https://www.mezcalistas.com/del-maguey-acquired-by-pernod-ricard/>
- Valenzuela Zapata, A. G., y Macías Macías, A. (2014). *La Indicación Geográfica Tequila: Lecciones de la primera denominación de origen mexicana*. CONABIO. Ciudad de México, México.
- Veritrade. (2023). Informe de comercio exterior: Agosto-octubre 2023. Lima, Perú. Recuperado el 14 de septiembre de 2023 de <https://www.veritradecorp.com/es/>
- Veritrade. (2024). Informe de comercio exterior: diciembre 2023-febrero 2024. Lima, Perú. Recuperado el 20 de octubre de 2024 de <https://www.veritradecorp.com/es/>



revista  
**RAÍZ & CONOCIMIENTO**



— *Ad Omnia Parati* —



## DE LOS AUTORES Y AUTORAS

### • Víctor Hugo Hernández Ríos

Cursó la licenciatura en Ciencias Políticas y la maestría en Comunicación Política y Organizacional en la Universidad José Vasconcelos de Oaxaca. Actualmente se desempeña como director general del Centro Empresarial de COPARMEX en Oaxaca y también ejerce como docente en la Universidad José Vasconcelos de Oaxaca. Su línea de investigación se centra en la Comunicación Política.

*Contacto: hugobernandez@univas.mx*

### • Cristopher Enrique Lazcares Román

Cursó la licenciatura en Gobierno y Administración Pública y la maestría en Comunicación Política y Organizacional en la Universidad José Vasconcelos de Oaxaca. Se ha desempeñado como Enlace de Sede Auxiliar Regional en Tlacolula de Matamoros, Oaxaca para el Programa de Becas Benito Juárez. Actualmente funge como asesor en la Regiduría de Espectáculos, Servicios Vecinales y Transparencia en el Municipio de Oaxaca de Juárez. Su área de interés principal es la Comunicación Política.

*Contacto: lazcares53@gmail.com*

### • Gustavo Emanuel Martínez Cruz

Estudió la licenciatura en Administración con especialidad en Mercadotecnia en la Universidad José Vasconcelos de Oaxaca. Se ha desempeñado como Asesor Contable Gubernamental con Autoridades Municipales de Oaxaca. En la actualidad, ocupa el cargo de director de Migración Oaxaqueña en la Subsecretaría de Migración y Población, perteneciente a la Secretaría de Gobierno del Estado de Oaxaca. Sus líneas de trabajo incluyen la mercadotecnia política, los partidos políticos, el liderazgo y la migración.

*Contacto: gustavo.emanuelmtz@gmail.com*

### • María Auxilio Galván Martínez

Estudió la licenciatura en Ciencias de la Comunicación y la maestría en Comunicación Política y Organizacional en la Universidad José Vasconcelos de Oaxaca. Profesionalmente ocupa el puesto de Coordinadora de Finanzas en Corporativo SUMA. Su principal tema de interés es la gestión de la comunicación en las organizaciones.

*Contacto: maria.auxilio.galvan@gmail.com*



• **Brenda Lizzeth Muñiz Sánchez**

Estudió la licenciatura en Ciencias de la Comunicación y la maestría en Comunicación Política y Organizacional en la Universidad José Vasconcelos de Oaxaca. Se desempeña profesionalmente en la Dirección de Imagen y Producción de la Coordinación de Comunicación Social del Gobierno del Estado de Oaxaca. Su línea de trabajo se enfoca en la Comunicación Organizacional.

*Contacto: brendalizbeth.160894@gmail.com*

• **Ana Elisa García Galán**

Es licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla (UPAEP). Cuenta con una Maestría en Educación basada en Competencias por la Universidad del Valle de México (UVM) y una Maestría en Comunicación Política y Organizacional por la Universidad José Vasconcelos de Oaxaca. Su experiencia profesional incluye la Coordinación de Creatividad y Medios en la Universidad José Vasconcelos, la Jefatura del Departamento de Difusión del COESIDA y la Jefatura de Comunicación Social de la Dirección General de Seguridad Pública del Estado de Oaxaca. Asimismo ha sido Técnica en Concertación y Comunicación Operativa en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) e instructora de capacitación en la Subsecretaría de Administración del Gobierno del Estado. Actualmente, es docente de licenciatura en la Universidad José Vasconcelos. Sus temas de interés son la comunicación política, gubernamental y social.

*Contacto: anaelisagarcia@univas.mx*

• **Horacio Alonso Vásquez**

Licenciado en Mercadotecnia por la Universidad José Vasconcelos de Oaxaca y Maestro en Ciencias en Desarrollo Regional y Tecnológico por el Tecnológico Nacional de México, campus Oaxaca. Se desempeña como investigador en temas vinculados a los magueyes, el mezcal y las desigualdades estructurales que atraviesan su cadena productiva, los territorios rurales y las políticas de certificación.

Ha impartido diversas ponencias en distintos estados de la República Mexicana, enfocándose en las tensiones sociales, económicas y territoriales que rodean a la Denominación de Origen Mezcal. Recientemente participó en el Servicio de Peritaje Histórico sobre la Pertinencia e Idoneidad de ampliar la Denominación de Origen Mezcal a municipios del estado de Morelos, incluidos en la Resolución de Declaratoria General de Protección de la Denominación de Origen Mezcal (publicada en el Diario Oficial de la Federación el 9 de agosto de 2018). Dicho trabajo fue publicado en la Gaceta de la Propiedad Industrial de México: Indicaciones Geográficas y Denominaciones de Origen, Ejemplar 1, el 3 de junio de 2025. Actualmente funge como Coordinador de Administración y Negocios en la Universidad José Vasconcelos de Oaxaca, donde también es docente de licenciatura.

*Contacto: alonsohoracio23@gmail.com*

## *AGRADECIMIENTOS*

El Equipo Editorial de RAÍZ&CONOCIMIENTO desea dejar constancia de su reconocimiento y gratitud a la invaluable contribución del panel académico de revisión por pares, a doble ciego, que participaron en la evaluación de los artículos en este primer número. Gracias a su compromiso con el rigor académico ha sido posible garantizar la calidad de los artículos y así sentar los fundamentos de nuestra revista.

Revista electrónica de investigación académica  
Universidad José Vasconcelos de Oaxaca  
Número 1, Septiembre 2025.

revista  
**RAÍZ & CONOCIMIENTO**



— *Ad Omnia Parati* —