

Entrevista a Humberto Orozco-Barba,  
director de la comunicación institucional del ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara

## La comunicación necesita de la filosofía

Graciela Rodríguez-Milhomens

Humberto Orozco-Barba  
ITESO  
Guadalajara, México  
horozco@iteso.mx

Graciela Rodríguez-  
Milhomens  
Universidad Católica  
del Uruguay  
Montevideo, Uruguay  
graciela.rodriguez@ucu.edu.uy

Recepción: abril de 2016  
Aceptación: mayo de 2016

Foto: Luis Ponciano

### RESUMEN

Se declara apasionado por la fotografía documental. Empezó estudiando filosofía para luego adentrarse en los campos de la comunicación y la educación. Dirigió producciones audiovisuales, escribió libros y artículos sobre comunicación y posmodernidad, revivió archivos fotográficos históricos, dio clases de comunicación en carreras de grado y posgrado, estudió los colectivos urbanos contemporáneos de su ciudad y, desde hace más de 10 años, dirige la comunicación institucional de una de las universidades más importantes de México: el ITESO (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente). Humberto Orozco-Barba combina el pensar y el hacer, y ha logrado productos de comunicación de la comunidad universitaria —difícil, diversa, crítica— que le han valido el reconocimiento nacional e internacional.

### ABSTRACT

*An enthusiast of documentary photography, he began studying Philosophy and then went into the fields of Communication and Education. He directed audiovisual productions, wrote books and articles on Communication and Postmodernity, revived historical photographic archives, taught Communication in graduate and postgraduate degrees, studied contemporary urban collectives of his city and, for more than 10 years, has been the corporate communications manager of one of the most important universities in Mexico: ITESO (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente). Humberto Orozco-Barba combines thinking and doing, and has achieved products of communication from the University's community—a difficult, diverse and critic community—that have earned him national and international recognition.*



Varias veces le he escuchado decir que la fotografía es uno de los mejores inventos que hay. ¿Por qué lo ve así?

Porque la fotografía fija una mirada, la mirada del fotógrafo, que es finalmente una posición frente al objetivo fotografiado y una posición frente al mundo. La fotografía tiene una profundidad de campo que permite ver más allá de las imágenes bidimensionales. No se ha inventado hasta ahora —ni en el diseño gráfico ni en el lenguaje textual— algo que inspire tantas cosas en una primera mirada como la fotografía. Es cierto que una palabra o un conjunto de palabras reunidas en una historia bien contada pueden expresar más de mil imágenes, millones de imágenes, pero son dos artes distintas y complementarias, y podemos permitir que un discurso camine sin el otro.

Creo en mantener siempre la posibilidad de que el discurso visual o audiovisual camine por un lugar y el discurso textual por otro, y que cuenten historias que incluso puedan llegar a ser contradictorias. Prefiero vivir ese riesgo que exigirle al fotógrafo que solo complemente el trabajo del texto.

¿No le pide al fotógrafo que “ilustre” un texto?

¡No! [risas], ¡es horrible eso! Si tienes la posibilidad de un autor detrás de una cámara, tienes la posibilidad de esa mirada única e irreplicable, que tiene una postura frente al mundo. Cuando esa mirada única e irreplicable la traes al discurso institucional se vuelve vida, porque es el arte de un sujeto que está sacando de sí, de adentro de sí, una imagen que observa y que solo él puede observar, nadie más puede observar exactamente eso. Eso que es irreplicable. La fotografía me parece un arte o una herramienta maravillosa.

Hace más de 10 años que trabaja en comunicación institucional en una universidad, ¿cuáles han sido los grandes aprendizajes?

La comunicación de una institución educativa tiene sus especializaciones. Sin tratar de dar una definición, puedo contar algunos aprendizajes que tienen que ver con responder algunas preguntas clave: ¿cómo hacer una comunicación que incorpore realmente a la comunidad educativa, desde todos los órdenes posibles? ¿Cómo equilibrar esa comunicación, es decir, cómo hacerla contemporánea y congruente con la filosofía de la institución? Por ejemplo, si pensamos en el asunto del género, hay una discusión larga en México, en América Latina y en países anglosajones —con diferentes características— sobre cómo tenemos que nombrar las cosas y sobre todo a las personas y a los grupos. Si tenemos que decir “las” o “los”, si tenemos que nombrar todo el tiempo con arrobas o no, cómo hacer que el lenguaje en sí mismo sea educativo, formativo. Porque resignificar la realidad es parte de la labor de la comunicación institucional.

Creo que hay que incorporar al discurso los saberes educativos o, como en este caso, los saberes universitarios; parece incongruente no hacerlo, aunque es todo un desafío. En los medios institucionales tienes que incorporar estos saberes: no eres *todoólogo*, pero tienes que ir incorporando maneras sobre cómo nombrar.

Es un desafío que a veces no se ve, pero que es parte de la sutileza de la comunicación institucional. Y bueno, no siempre es fácil que las cúpulas y las autoridades acepten transformaciones de ese orden, pero es parte de nuestra responsabilidad.

Otro de los elementos es que la comunicación institucional pronto exagera las bondades de la institución y no incorpora en su discurso todos los valores que tienen los otros, los extraños, los que no son de la institución.

Ese es un gran desafío aquí, porque incorporar al otro es parte de nuestros valores, es parte de nuestro discurso sobre la diversidad, la otredad... pero a la hora de hacerlo empezamos a competir y esto nos vuelve menos humanos, más materialistas, más débiles a la larga como sociedad. No es fácil ese equilibrio, pero hay que lograrlo.

**Usted ha planteado que hacer comunicación institucional es contar historias. ¿Cómo se elige una buena historia para la comunicación institucional?**

**¿Dónde se encuentra la inspiración?**

Creo que lo más importante es la escucha cuidadosa de los demás, que empieza por el equipo de profesionales con el que trabajo, porque es allí donde puedes encontrar las pistas de valores o formas de ser de la organización. Por ejemplo, si alguien viene en bicicleta y no usa auto, en una ciudad tan brutal contra los ciclistas como es Guadalajara, o alguien gasta todo lo que tiene en viajar en lugar de tener lujos, si es alguien que va un poco contracorriente, que está desconforme... tenemos ahí el inicio de una buena historia.

Luego de encontrar la historia, periodísticamente hablando, tenemos que enriquecerla con las miradas interdisciplinarias: si encuentro que desde la sociología o desde el cine hay universos de análisis que me permitan contar mejor esa historia y sin ese entrecruzamiento no sirve, no avanza, no mejora.

**Las universidades latinoamericanas miran con mucha atención la manera en que se comunica el ITESO. ¿Cuáles diría que son las claves de su identidad en comunicación institucional?**

Las encuestas –en México por lo menos– dicen que la universidad es uno de los agentes mejor estimados por la sociedad, mucho más que los políticos, la policía, etcétera. Algunos sectores nos reconocen como agente social y político, por lo que creo que es fundamental hacer un análisis político del papel de la institución en su región y, con ese análisis, ubicarse sin renunciar a la responsabilidad que la sociedad pide. Cuando la sociedad reconoce al ITESO, pero además lo reconoce por los valores que expresa en su misión, estamos en un buen camino. Este camino ha sido muy desafiante porque ha implicado anunciar y denunciar, ir contracorriente del poder, ir a las fronteras también con la comunicación institucional. Esto no es fácil porque, como comunicador institucional, puedes poner en riesgo la institución misma. Pero, al mismo tiempo, ese capital social que vas construyendo como universidad te hace más fuerte. Algunos anglosajones no comprenden que el papel de nuestras universidades en América Latina sea tan importante... es que en estos países las universidades son, por lo menos, espacios de mayor libertad. Y la comunicación institucional los debe expresar.

Otra clave tiene que ver con las herramientas que utiliza la comunicación institucional, que deben ser congruentes con el trabajo que realiza. En el ITESO, por ejemplo, decidimos no publicitar en anuncios espectaculares en la ciudad porque creemos que es una invasión al espacio de las personas, y porque aquí se enseña a no invadir ese espacio.

No digo que jamás los vayamos a utilizar, pero por lo pronto van 10 años que no los utilizamos, como una convicción, a pesar de que pensamos que tienen efectos de visibilizar. A veces, perdiendo, se gana. La congruencia es parte del discurso de las instituciones y, en ese plano, tenemos que tener los mejores niveles en el mundo de la comunicación. Otro ejemplo: cuando realizamos proyectos de comunicación en el ámbito de la comunidad –es decir, proyectos de comunicación interna–, de la comunicación con la sociedad o en cualquier ámbito, necesitamos el más alto nivel de profesionalización posible. No podemos trabajar en comunicación restando recursos, recurriendo a becarios en lugar de a profesionales. Parte del trabajo es mirar a los mejores del mundo en cada campo, aprender y desarrollar las mejores prácticas, en lo local, de las mejores prácticas internacionales.

Los universitarios no tenemos ningún pretexto para no investigar, no indagar, no saber cuáles son las mejores prácticas, cuáles han sido las buenas experiencias y cómo podemos darles el mayor servicio a nuestros lectores, a nuestros agentes sociales. A los estudiantes de las instituciones educativas todavía se les considera públicos o hasta clientes, pero si los consideramos agentes sociales y les ofrecemos información para su acción social, nos comprometemos en el desafío de incorporarlos o incorporarnos con ellos. Es un desafío permanente que estamos desarrollando en redes sociales orgánicas, es decir no pagadas, para lograr una comunicación del mayor servicio posible. Y no tenemos pretexto, porque las generaciones más jóvenes, nativas digitales, tienen todas las herramientas: escriben, toman fotos y video, dibujan, cantan, componen música. Tenemos enfrente generaciones de otro orden que pueden ser parte integral de la comunicación y no objeto de la comunicación.

**¿Le cuesta hacerlo entender a las autoridades?  
¿Le ha sido difícil cambiar la perspectiva?**

Es un tema generacional más que de autoridades. Hay generaciones de profesores y profesoras que aprendimos a usar la computadora... yo mismo lo hice porque no existían las computadoras cuando estudié. Pero algunos no han dado ese paso hacia las herramientas contemporáneas de la comunicación. Y en eso no los juzgo, no quiero decir que los que están en las redes sociales son buenos... no, no, no. Lo que quiero decir es que también tiene que ver con el impulso de las generaciones nuevas, a las que les es natural estar en Instagram y compartir cosas de la vida íntima en lo público, algo que para otras generaciones, como la mía, no es posible. Yo dirijo el Facebook institucional y varios otros de la institución, pero a mí no me gusta compartir a personas desconocidas fotos de mi familia, probablemente porque para mi generación la vida privada tiene un valor sagrado y no se hace pública. Esas son discusiones fundamentales hoy.

La comunicación necesita de una importante reflexión filosófica para alcanzar otros niveles de “conversión” [en el sentido de convertir la información en una toma de decisión]: tomar la decisión de inscribirte a algo, tomar la decisión de ir a una conferencia, tomar la decisión de compartir un pensamiento, tomar la decisión de compartir una foto o un texto, tener un blog o lo que sea. Me parece que hace falta esa reflexión y ese pensamiento para que los contenidos no sean banales, ligeros ni vacíos. Para que la comunicación tenga un contenido profundo necesita a la filosofía, a la literatura y a las artes.

A veces parece que la pura herramienta, la pura tecnología, es la que resuelve todo en comunicación, pero no. Y el mayor desafío está hacia adentro de las comunidades. Parece más sencillo comunicar



Foto: Luis Ponciano

hacia afuera porque “es más débil” el agente exterior frente a tu institución que el agente interior en la comunidad. A veces los profesores quieren informarse y a veces no, a veces les parece muy valiosa la información y a veces les parece que pierden el tiempo. Entonces puedes tener Intranet, Facebook y otras herramientas que no van a funcionar si la gente no está dispuesta. Muchas veces las herramientas tienen que ir acompañadas de cursos y talleres para personas que sí quieren, pero no saben cómo porque no tienen las herramientas para ser un sujeto contemporáneo de la comunicación. Es decir, hoy en un país donde hay Internet no hay ningún pretexto para que profesores y estudiantes universitarios no utilicen esas herramientas.

#### **¿Para qué utilizan las redes sociales digitales en la comunicación del ITESO?**

Las hemos utilizado institucionalmente de la manera más negativa, como medios de información, y poco a poco hemos ido aprendiendo a utilizarlas como medios de comunicación, por la interactividad que permiten. Ocurre que los alumnos y los egresados del ITESO son altamente interactivos,

son atrevidos, pelean, discuten, negocian, se alegran, lloran y son desafiantes, tanto para nosotros como profesores y para la sociedad, como para los gobiernos y para sus organizaciones y empresas. Hace poco tiempo solicité un estudio nacional sobre cómo estaba el ITESO en las redes sociales, y salimos tan bien que me asusté un poco del buen nivel de posicionamiento en Facebook y Twitter, porque no creo que estemos “tan bien”; es un signo de que las universidades estamos todavía lejos del potencial que tenemos. Creo que muchas universidades no se atreven a la interacción en las redes sociales digitales.

Utilizamos las redes sociales para puntualizar cuestiones institucionales, para adelantar informaciones urgentes que no nos permiten esperar a los medios tradicionales y sus tiempos, y para responder preguntas. Muchas de las preguntas que nos hacen en Facebook y Twitter son de servicio –“a qué hora abren”, etcétera– y es una manera de responderles a nuestros alumnos, profesores y egresados, así como a la sociedad en general.

También es una manera de ponernos un poco en riesgo frente a presiones de la comunicación; siempre aparece la posibilidad de la crisis en el manejo de las redes. Por eso he ido construyendo una formulación ignaciana sobre qué significa llegar a una crisis de comunicación: estaremos en una crisis cuando la institución no tenga la libertad para tomar las decisiones que debe tomar. Estaremos en una crisis comunicacional cuando el ruido impida que las autoridades constituidas y la comunidad en general puedan tomar decisiones en libertad. Esta formulación me ha tranquilizado muchas veces en momentos álgidos, en momentos de preocupación alta por problemas de comunicación. En esos momentos he parado a reflexionar: ¿este problema nos está obligando a tomar decisiones?, ¿nos está obligando a decir algo que no queremos decir porque daña a alguna persona? Mientras el problema de comunicación nos permita la libertad del discernimiento y la libertad para tomar las decisiones que debemos tomar, entonces no estamos en crisis, sino que estamos lidiando con los problemas de una comunicación estable.

#### **¿Tiene algún ejemplo para compartir?**

Hace un tiempo tuvimos un accidente en un laboratorio de química. Fue muy duro, porque implicaba a una estudiante y un estudiante que habían recibido quemaduras, y él se dañó una mano. Además de las autoridades (policía y demás) que pasaron a realizar la investigación, la televisión quería entrevistas, los fotoperiodistas y la prensa querían pasar y grabar detalles del laboratorio. Le dijimos a la televisión: “sí a las entrevistas”, porque teníamos la libertad que da el no tener nada que ocultar. Yo consideré que había que decir qué fue lo que ocurrió porque la gente necesitaba saber, principalmente lo que a la universidad y a la sociedad interesaba más: los estudiantes, qué les había pasado y cómo estaban.

Así fue que platicué con uno de los directivos de la universidad, que concedió la entrevista y dio cuenta de lo que ocurría. No permitimos el morbo de detalles.

Afortunadamente, los estudiantes están bien. Si recibieron daño, pero están bien ahora. Haber decidido abrir el campus e informar, porque esa misma tarde hicimos tres informes de cómo estaban ella y él, fue positivo. Después supe que el caso fue motivo de análisis de un grupo de expertos de comunicación porque la gente se conmovía con el ITESO, con los alumnos y con la institución. Eso salió bien –podría no haber salido bien– pero pudimos mantener las decisiones de comunicación en las cosas que pensábamos que era importante informar y en las cosas que era importante cuidar, como por ejemplo los nombres de los alumnos, que no los dimos a la comunicación pública, únicamente a las autoridades. Han ocurrido otros accidentes de alumnos; no en la universidad, pero desafortunadamente hubo accidentes de alumnos en sus casas o en otros lugares, y los medios nos acosan con preguntas de quién es, qué le pasó... Tenemos que ser muy cuidadosos y mantener la tranquilidad, el discernimiento y la libertad que el discernimiento implica con la comunidad, que significa la familia, el coordinador de la carrera, los directivos de la universidad.

#### **¿Usted ve a las redes sociales digitales como espacios para desarrollar la libertad de las personas?**

Las redes sociales digitales pueden ser usadas para diferentes cosas y mucho dependerá del poder de quien las use... pero creo que seremos inocentes si no usamos las redes sociales para dar nuestra versión, que es contrapuesta a las versiones omnipotentes de la vida. En estos momentos, pueden ser usadas para visibilizar la injusticia y para ampliar las fronteras de las libertades, sobre todo en los lugares en los

que además no hay de otra. En los ámbitos como el universitario, donde hay otras posibilidades, si analizamos y tenemos datos estaremos respetando mejor a quienes nos dirigimos, es decir a los jóvenes-adolescentes, a los jóvenes-adultos y a todos con quienes nos relacionamos. Entonces hay tierra fértil para encontrarnos y desarrollar desde la otra posición, una posición de libertad y justicia, proyectos contrapropuestos a los poderes de los que hablaba antes.

Algunos ejercicios ya se han dado, como el movimiento #yosoy132<sup>1</sup> o #somosmásde131<sup>2</sup>, que abren esperanzas. Algunos no entienden cómo funcionan porque no hay una cabeza, sino que somos muchos y estamos en diferentes lugares. Para aclarar: no veo a las redes sociales como una panacea de la justicia, sino como un instrumento que se usa en ciertos momentos para ciertas acciones que en otra época serían impensables —en las dictaduras, por ejemplo—, pero que ahora son posibles, y no usarlas es un error por parte de las organizaciones. En el caso de las universidades de América Latina el error es más grave aún, porque el mundo tiene poca educación y la educación parece ser el camino adecuado, como coinciden políticos y no políticos. El desafío no es para mí quien tiene un móvil inteligente y tiene

todas las herramientas para ver todo en Internet, eso es un grupo pequeño en el mundo. El desafío es la frontera de quienes no lo tienen y cómo hacemos para llevarles las tecnologías sociales y tratar de que puedan hacer algo con la tecnología social.

En la India, por ejemplo, a través de los teléfonos más económicos se han desarrollado grandes proyectos para que la gente tenga un banco en su teléfono, porque vive en una montaña donde no hay banco, donde no hay calles. Creo que en el caso de las redes sociales es importante usarlas, reunirnos, ponernos de acuerdo para usarlas bien y para que la gente tenga acceso al conocimiento, básicamente a los contenidos que, ahora todos dicen, mandan.

#### ¿Siente que se puede conversar realmente con otros por las redes sociales?

Con dificultad, pero ha sido un aprendizaje que todavía no acaba de cerrarse porque implica que no somos los reyes de la emisión. No mandamos, sino que conversamos humildemente con las personas, con las organizaciones civiles, con los ciudadanos, con los gobiernos, con las empresas, sobre los temas que nos interesa conversar. Sí creo que hemos podido avanzar en algo, con pequeñas redes. Pero todavía hay mucho por hacer.

**1::**  
#YoSoy132 (México, 2012) es un movimiento ciudadano iniciado por estudiantes universitarios. Su objetivo inicial fue la democratización de los medios, en plena campaña electoral por la presidencia. Con el tiempo fue integrando diversas demandas ciudadanas. Su nombre refiere al miembro número 132 del movimiento, luego de que 131 estudiantes de la Universidad Iberoamericana publicaran un video que respondía a declaraciones de funcionarios públicos.

**2::**  
#SomosMásde131 es un colectivo informativo surgido del proyecto #YoSoy132.

#### Humberto Orozco-Barba

Dirige la comunicación institucional del ITESO, Universidad Jesuita de Guadalajara, México ([www.iteso.mx](http://www.iteso.mx)). Es director de la revista *Magis* ([magis.iteso.mx](http://magis.iteso.mx)). Se ha dedicado al desarrollo de estrategias de comunicación, a la investigación y la enseñanza de la filosofía de la historia y la modernidad. Estudió las carreras de Filosofía (Seminario de Guadalajara) y Ciencias de la Comunicación (ITESO); la maestría en Investigación de la Educación (Universidad de Guadalajara), con una investigación-acción en una escuela indígena intercultural y sobre la historia de vida de un profesor de ciencias sociales de la etnia wixárika. Se doctoró en Estudios científico-sociales (ITESO) con una investigación sobre las utopías urbanas de los movimientos sociales. Participó como asesor de comunicación de los zapatistas en los diálogos de paz con el gobierno federal en San Cristóbal de las Casas, Chiapas. Es productor y director de más de 60 obras audiovisuales.