

**Comunicación y liderazgo:
Modelos de liderazgo y gestión organizacional
en The Office U.S.**



Tutora: Lic. Galíndez, María Mercedes

Alumna: Lallopizzo, Daniela

Carrera: Licenciatura en Ciencias de la Comunicación

Matrícula: 2556

Resumen

El surgimiento de la pandemia de Coronavirus trajo consigo diversos cambios en las esferas de la vida, ya sea laboral o personal. En consecuencia, la sociedad se vio obligada a adaptarse en todo sentido, y las organizaciones no fueron la excepción: desde el trabajo remoto o “home office”, hasta la construcción de equipos de trabajo nuevos. Se tuvo que repensar y cuestionar todo tipo de paradigma laboral que era conocido hasta el momento. En este contexto, el surgimiento de liderazgos con gran capacidad de adaptabilidad, eficientes y resolutivos, resulta fundamental para poder llevar a cabo el proceso de cambio que enfrentan constantemente todas las organizaciones. Es por ello que el presente trabajo tendrá como objetivo analizar, en términos comunicacionales, la representación de los modelos de liderazgo presentes en el mockumentary norteamericano *The Office U.S.* (2005 – 2013) y su rol en la construcción de una gestión organizacional innovadora para su época. Para ello se llevará a cabo una metodología descriptiva y cualitativa con base en la observación y recopilación de información, teniendo como principal técnica el análisis de caso. A partir de un análisis integral se buscará identificar cómo estas representaciones logran tener injerencia en la gestión de la compañía de la sitcom.

Palabras clave: Comunicación, Liderazgo, Organización y Representaciones.

Índice

| | |
|---|-----------|
| Introducción | 4 |
| Capítulo 1: Marco teórico | 14 |
| Comunicación Mediática | 14 |
| Organizaciones | 26 |
| Liderazgo y gestión organizacional | 34 |
| | |
| Capítulo 2 - The Office U.S. | 41 |
| Contexto político y social | 44 |
| Contexto artístico | 45 |
| El fenómeno de The Office U.S. | 46 |
| Principales protagonistas | 48 |
| | |
| Capítulo 3 - Análisis | 57 |
| The home office U.S. | 59 |
| Luz, cámara y metaficción | 61 |
| Dunder Mifflin: la organización de papel | 63 |
| Liderando el liderazgo | 66 |
| Michael Scott | 67 |
| El liderazgo social de Michael y su influencia en la cultura organizacional | 70 |
| Dwight Schrute | 73 |
| Angela Martin y Pam Beasley | 76 |
| | |
| Conclusión | 82 |
| Bibliografía | 84 |

Introducción

En el desarrollo de este trabajo de investigación estaremos analizando como principal tema la comunicación y el liderazgo en el marco de la serie de televisión norteamericana The Office U.S., más precisamente en los modelos de liderazgo y la gestión organizacional que se ven representados.

Seleccioné este tema debido a que durante mi cursada en la Universidad de Belgrano tuve la gran oportunidad de aprender la importancia e injerencia del liderazgo y la comunicación en los diferentes ámbitos organizacionales de materias como Semiótica de los Medios, Técnicas de Negociación, Teorías de la Comunicación, Psicología de las Organizaciones, Comunicación Política y Comunicación Empresaria. Nos desafiaron a crecer y pensar por fuera de lo convencional para entender que absolutamente todo, en mayor o menor medida, es un fenómeno comunicacional. Y así como todo es comunicación, también lo es la organización. Como personas desde nuestro nacimiento nos organizamos en diferentes células: la familia, los amigos, la escuela, el trabajo, como sociedad e incluso como país. Y es aquí donde nuevamente, vuelve a surgir un concepto y fenómeno transversal a todos: el liderazgo. Gracias a lo aprendido, pude desarrollar esta habilidad de análisis crítico, y transversal de la realidad que me rodea. Esto me permitió detectar un domingo por la noche mientras miraba The Office U.S. -en el contexto del aislamiento obligatorio por la pandemia de COVID-19- la temática a investigar en mi tesina de final de carrera. Otra enseñanza que quedó en mis pensamientos grabada durante la carrera fue que los productos televisivos son finalmente productos comunicacionales y por ende, tienen un impacto en el ámbito mediático, en la agenda y el consumo de las personas. Por esta razón también consideramos pertinente investigar la serie de televisión.

Para dar inicio a este trabajo de investigación partiremos de la hipótesis de que el análisis comunicacional de la representación de los modelos de liderazgo en la serie The Office U.S (variable independiente) facilita la comprensión de un paradigma innovador en la cultura y gestión organizacional presente en la empresa ficticia Dunder Mifflin (variable dependiente).

Para ello nos planteamos un problema inicial: Analizar comunicacionalmente la representación de los diferentes modelos de liderazgo en la serie norteamericana The Office (2005 - 2013) e identificar los recursos que utiliza cada una de esas tipologías para la construcción y desarrollo de una gestión y cultura organizacional innovadora en su compañía. Nuestro objetivo general será Analizar el rol de los diferentes modelos de liderazgo presentes en la sitcom norteamericana The Office U.S para determinar cómo contribuyen a la construcción de una cultura y gestión organizacional innovadora en su compañía. Para ello tendremos 3 objetivos específicos: reconocer los componentes que caracterizan los liderazgos y sus diferentes tipologías para identificar cómo se ven representados en la sitcom norteamericana; analizar la injerencia de los modelos de liderazgo presentes en The Office en la construcción de la cultura

organizacional de la empresa y estudiar la relación entre las representaciones de liderazgo de la sitcom para comprender el rol que cumplen en la construcción de la gestión organizacional de su compañía.

En busca de lograr nuestros objetivos y poder validar o refutar nuestra hipótesis planteada llevaremos a cabo una investigación de tipo descriptiva. Para ello se tomará en cuenta la información provista por Roberto Hernández Sampieri (2003) en Metodología de la investigación:

Consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan (...) Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, qué se medirá (qué conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre qué o quiénes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.) (Hernández Sampieri, 2003, p.122).

Se buscará especificar perfiles de liderazgos dentro de la sitcom The Office U.S., como así también las características o propiedades que tiene la empresa en cuestión y la edificación de su gestión organizacional como consecuencia del aporte de cada perfil analizado. A su vez, se detallarán componentes o variables que directamente tendrán relación con la hipótesis planteada, como puede ser la cultura organizacional de Dunder Mifflin.

La tipología de enfoque elegida para esta tesina será cualitativa, debido a que busca explicar fenómenos a partir de sus contextos y a partir de la perspectiva de los participantes y sus experiencias. Tal como establece Hernández Sampieri, se caracteriza por ser inductivo y en su planteamiento se debe incluir: los objetivos, las preguntas de investigación, la justificación y viabilidad, al igual que la definición inicial de un contexto.

Tal como indica Hernández Sampieri, todas las técnicas de investigación tienen componentes de entrevista y de observación. En el caso de esta tesina se estará implementando la técnica de estudio de caso y análisis de contenido. Acompañando con observación y utilización de datos e información posible.

- 1) **Observación:** técnica que consiste en examinar o identificar un fenómeno, caso o suceso para su posterior análisis. Para llevarla a cabo, deben estar determinados los objetos, objetivos y el registro de la información pertinente. (En el caso de esta tesina, se implementarán fichas por temporadas para tener registro de todas las situaciones o características de los líderes que permitirán realizar posteriormente el análisis).

- 2) **Utilización de datos e información posible:** consiste en la recopilación de material que permitirá enmarcar y guiar el rumbo de la investigación. A la hora de hacer el marco teórico, será necesario incorporar esta técnica para tener la base teórica suficiente para avanzar en el trabajo.
- 3) **Estudio de caso:** Consiste en la observación de un objeto de estudio previamente determinado. En este caso, sería analizar los liderazgos de la serie The Office U.S. (Hernández Sampieri, 2003).

Analizaremos las nueve temporadas de la sitcom para comprender cómo aparecen las representaciones de los modelos de liderazgo, de la gestión de la compañía y su cultura organizacional. Además, realizaremos un análisis cualitativo y de contenido para alcanzar los objetivos planteados en busca de comprobar o refutar la hipótesis de este trabajo.

Asimismo, será fundamental la identificación y registro de la conducta de las personas (en este caso personajes) involucrados en el contexto a estudiar (la gestión de la empresa Dunder Mifflin) para poder detectar y describir los factores que influyen en la construcción de la gestión organizacional a analizar y cómo ejercen injerencia en su edificación.

Realizar este análisis de la sitcom The Office nos pareció relevante debido al contexto en el que nos encontrábamos al momento de iniciarla en diciembre de 2020. La aparición del COVID-19 ese mismo año implicó un cambio sustancial en todos los ámbitos de la vida de las personas. Desde la forma de enseñanza hasta los entornos laborales. En consecuencia, las organizaciones y sus respectivos líderes se vieron obligados a repensar paradigmas y planes de acción que prevalecían desde comienzos del siglo XX.

A partir de entonces, las oficinas pasaron de ser una prolongación de aquel tedioso trabajo en la fábrica a un segundo hogar, donde el coworking, las oficinas abiertas y el “modelo Google” predominan (Scolari, 2020). Hoy, el teletrabajo dice presente y obliga a una redefinición de los espacios laborales, tanto física como comunicacionalmente. Los principales desafíos se presentan en el relacionamiento laboral, más precisamente, en cómo liderar remotamente un equipo de trabajo.

En un contexto en el que todas las esferas de nuestras vidas colisionan en un mismo ámbito como es nuestro hogar, no es de extrañar que la sitcom The Office U.S. -que narra el día a día de los empleados de Dunder Mifflin, una compañía de papel en Scranton, Pensilvania- se haya transformado en la más vista al inicio de la pandemia (Schneider, 2020).

Teniendo en cuenta la relevancia que tiene el inminente surgimiento de nuevos paradigmas organizacionales y comunicacionales, como así también la sitcom The Office U.S. en la agenda contemporánea, en el siguiente trabajo se analizará la contribución de los modelos de liderazgo representados en la sitcom en la construcción de una gestión organizacional en su compañía. Se

abordará desde una perspectiva comunicacional, entendiendo que los fenómenos a analizar son transversales a la comunicación. Partiendo de la premisa de que los mismos signaron un paradigma innovador en la gestión organizacional que predomina en la actualidad.

Asimismo, resulta pertinente llevar adelante esta investigación debido a su inevitable interdependencia con el campo de la comunicación. Sin comunicación, no hay liderazgo, dado que se trata de un fenómeno que involucra a actores sociales. Por eso mismo, será a través de esta investigación que se buscará indagar más en la interdependencia de estos actores dentro de una organización y cómo a su vez, ésta va evolucionando a partir del aporte y compromiso de los diferentes liderazgos que la caracterizan.

Para la realización de esta tesina, se trabajará con la plataforma de Streaming Amazon Prime Video y HBO Max (como fuentes primarias) para la visualización de The Office U.S., pero también se contará con otras fuentes secundarias, como papers, ensayos y libros.

Por otro lado, para poder enmarcar y llevar adelante esta investigación se incorporará la instancia de antecedentes. De esta forma, teniendo ejemplos de marcos interpretativos previos se podrá hacer una delimitación más certera de las categorías y variables de análisis.

A lo largo de esta tesina se llevará adelante una investigación de tipo descriptiva. Se buscará especificar perfiles de liderazgos dentro de la sitcom The Office U.S., como así también las características o propiedades que tiene la empresa en cuestión y la edificación de su gestión organizacional como consecuencia del aporte de cada perfil analizado. Por consiguiente, será a partir de la observación y diseño de datos secundarios acerca de estos fenómenos se podrá realizar una descripción cuantitativa.

Para llevar a cabo esta investigación será necesario contar con una serie de investigaciones previas que permitan observar cómo se trabajó la temática desde otros puntos de vista. Para eso se seleccionaron ciertos antecedentes:

Game of Thrones on Business (2015)

Tim Phillips: periodista y escritor que se especializa en analizar fenómenos sociales

Rebecca Clare: escritora orientada a la implementación de teorías empresariales y de management en series de tv. Otro libro reconocido de la autora es Working with The Walking Dead (2016).

A lo largo de este libro los autores intentan demostrar que Game Of Thrones es mucho más que una serie de televisión: es una importante herramienta para comprender aún más la gestión empresarial. En sus capítulos desarrolla cómo liderar sin caer en el autoritarismo poniendo como

ejemplo a Daenerys Targaryen; cómo influenciar si no se puede liderar ejemplificando con Cersei Lannister, entre otros tantos.

Daenerys puede que haya nacido con el liderazgo en la sangre, pero también ha tenido que trabajar en sus habilidades en esta área. (...) no está motivada por una necesidad de poder, sino por lo que cree que es mejor para su gente (...) De esta manera, encarna los ideales del líder-servidor, una idea sobre la que primero escribió Robert Greenleaf en la década de 1970. lo que sugirió que el líder ideal está motivado por la necesidad de servir, y sirve mejor liderando (Clare, 2015, pp.5-6).

Adicionar este antecedente nos permitirá conocer cómo otros autores analizan las series de televisión y a sus personajes. A su vez, nos dará un marco para comprender cómo detectar cualidades de liderazgo en ellos y poder trabajarlas con la teoría que desarrollaremos en el primer capítulo.

Tune In to Wow Leadership: 10 Lessons Learned from America's Favorite Shows (2015)

Sheri Staak: especialista en liderazgo y management. Desarrolló el concepto de WOW leadership para describir las mejoras potenciales que todo líder puede lograr.

Los líderes WOW poseen algo, un empuje extra que te hace ponerte de pie y tomar nota. Hay un aura sobre ellos que inspira a sus seguidores de una manera profunda. Los líderes de Wow encarnan las cualidades que quieren ver en los demás. Lideran con el ejemplo, mostrando una ética de trabajo impresionante y una actitud de confianza, valentía y positividad. Tienen la capacidad de escuchar y liderar, y tienen la fortaleza para navegar hábilmente en un equipo, incluso sorteando los baches que inevitablemente surgen en todo camino hacia el éxito (Staak, 2015, p.12).

En este libro, la autora realiza un recorrido por las series de tv norteamericanas más famosas y explica (por capítulo) las lecciones más importantes que todo líder debe tener en cuenta. Repasa liderazgos en series como 30 Rock, Seinfeld, The Blacklist o Homeland y cómo en cada uno de los personajes detecta ciertas características del liderazgo WOW. Explica como, por ejemplo, en la serie Homeland los principales personajes rompen su confianza y eso empieza a afectar el liderazgo que uno ejerce sobre el otro (Staak, 2015).

Si bien, este libro apunta más a recomendaciones para futuro líderes, al igual que con los otros 3 antecedentes, permitirá comprender el análisis realizado por la autora y tener más herramientas para la construcción del análisis de la serie The Office U.S., como así también del marco.

Caracterizaciones semióticas de recursos narrativos de la serie de televisión The Office US. (2015)

Lucía Plascencia Martínez (autora): licenciada en ciencias de la comunicación por la Universidad Nacional Autónoma de México.

En el desarrollo de este trabajo académico, describe las características del formato que posee The Office, su estructura narrativa y la influencia del mockumentary con el protagonismo de la cámara y su interacción con los personajes. Desde el recurso de la cámara temblorosa para dar verosimilitud al mockumentary, hasta los zooms repentinos que tal como explica la autora tienen como principal objetivo dar una sensación de realidad a las personas que están viendo la serie y hacerlo partícipe de lo que está sucediendo (Plascencia Martínez, 2015).

Tener esta tesis dentro del estado del arte nos permitirá realizar un análisis más profundo y completo de cada liderazgo en el contexto de un mockumentary como el de The Office.

Reinventar las organizaciones (2016)

Frederic Laloux: especialista en organizaciones y coaching empresarial. Se desempeña como asesor de líderes y empresas para ayudar a fortalecer procesos y gestiones dentro de las organizaciones.

En esta investigación Frederic Laloux analiza la evolución del management a partir de estudios de una serie de empresas. Para ello desarrolla un sistema de códigos de color para describir las diferentes etapas de la gestión organizacional. Siendo el primero el nivel rojo, donde predomina el liderazgo autoritario y una división muy marcada del trabajo de los empleados de la empresa. El último en cambio, denominado TEAL, refiere a un modelo de auto-management en el que se entiende a la organización como un “organismo vivo” que debe desarrollar todo su potencial, desde líderes hasta empleados. Esta investigación es una pieza fundamental para la realización de la tesina debido a que permitirá incorporar el concepto de organización TEAL al marco referencial y aplicable al estudio y análisis de la sitcom en cuestión. Asimismo, permitirá encuadrar de una forma más precisa cómo se fue modificando la concepción de las organizaciones a lo largo del tiempo, su evolución y cuáles fueron los factores que llevaron al surgimiento de nuevos paradigmas en la materia. También, permitirá identificar posibles categorías de análisis para la determinación y posterior estudio de los modelos de liderazgo presentes en The Office U.S. (Laloux, 2016).

Asimismo para avanzar en esta tesina tendremos en cuenta otras investigaciones más próximas de estudios de caso de management y liderazgo. En algunos trabajos, aplicados a la serie de televisión en cuestión, y en otros, a modelos de liderazgos en la televisión. De esta manera, nuestro Estado del Arte se conforma de los siguientes textos:

Framing Female Leadership in a Television Drama (2019)

Shanoiya S. Clark: Estudiante de la Universidad de Florida del Norte.

Esta tesis fue presentada por la alumna en la facultad de Comunicación de Florida del Norte en el marco de la maestría de comunicación y management. A lo largo de este trabajo, la autora intenta demostrar cómo la falta de liderazgo femenino y la debilitación de los roles de género en la sociedad estadounidense se ven reflejados en el personaje principal de la serie Scandal: Olivia Pope.

Paradójicamente, a lo largo de las temporadas, es la misma protagonista que refleja el liderazgo femenino y se antepone a cuestiones de género en ámbitos como la política. En este contexto, la tesis se enfocó en ciertas categorías de análisis como la política, el sexo y la familia para demostrar cómo se enmarcaba a Olivia Pope. De esta forma, captaría la atención de los televidentes y mostraría el fuerte liderazgo que posee la protagonista a pesar de (y por) esas categorías analizadas (Clark, 2020)

Por ello, tomar este trabajo como parte del estado del arte permitirá comprender otras metodologías y marcos interpretativos que colaborarán en la construcción del trabajo de investigación. Las diferentes categorías temáticas que define para realizar el análisis de Olivia Pope, también otorgarán una mirada interdisciplinaria entre construcción de representaciones en series de televisión y el marco teórico previamente delimitado.

Power, Influence and Leadership in The Office (2021)

En este artículo académico publicado por un alumno anónimo de la Universidad Estatal de Pensilvania se analiza la influencia y el efecto de un mal ejercicio del liderazgo y poder que este conlleva. Más precisamente, el autor decide tomar casos concretos del personaje de The Office US. Dwight Schrute dentro de la serie para demostrar los principales errores y cambios que existen al momento de liderar una organización. Desde su falta de motivación para dirigir sin autoritarismo, hasta la evolución de su forma de liderar y las tácticas que utiliza para llevar adelante su liderazgo (Penn State, 2021).

Incorporar este artículo a la tesina nos permitirá tener un marco académico y metodológico para el análisis de los personajes que realizaremos en el capítulo 3 de este trabajo de investigación. Cómo detectar aquellas acciones que realiza cada integrante de la serie para entender cómo afectan la cultura organizacional y, a su vez, poder identificar qué modelo de liderazgo los caracteriza.

En el desarrollo de este trabajo académico, describe las características del formato que posee The Office, su estructura narrativa y la influencia del mockumentary con el protagonismo de la cámara y su interacción con los personajes. Tener esta tesis dentro del estado del arte nos

permitirá realizar un análisis más profundo y completo de cada liderazgo en el contexto de un mockumentary como el de The Office.

Para poder realizar un análisis integral segmentaremos la investigación en 3 capítulos. De esta forma tendremos un marco teórico y contextual, un estudio integral del caso de uso (la serie) y finalmente un análisis metodológico cualitativo aplicando la teoría al estudio de caso de The Office U.S.

En el primer capítulo de esta tesina, se realizará una construcción del marco interpretativo y teórico relacionando conceptos clave como comunicación, representaciones, gestión y liderazgo. Su elaboración permitirá entender los diferentes cambios producidos en el ámbito organizacional y otros conceptos como cultura organizacional y estereotipos.

Se analizará la evolución de las organizaciones y los elementos que las caracterizan en la actualidad. Asimismo, se investigará el concepto de liderazgo y se identificarán los componentes que integran sus diferentes tipologías.

Las organizaciones no son simplemente cosas (como oficinas) o abstracciones (como la World Trade Organization), aunque poseen esos dos elementos. Son un sistema complejo de símbolos, mensajes, actividades y esfuerzos - una red de contribución entre sus miembros y grupos externos a la misma (...) Son producto de nuestro esfuerzo, pero a la vez se convierten en entidades independientes por ello (Cheney, 2011, p.8).

Desde su surgimiento, el ser humano se constituyó en el marco de organizaciones. Es a partir de ellas que establece una relación con su entorno y adquiere su carácter de ser social. Como tal, requiere de la interacción y de la convivencia con otros para educarse, desarrollarse y hasta reproducirse. En este sentido, cada uno es en tanto que co-es. El hombre desarrolla su ser, pero a su vez este desenvolvimiento se da en el marco de una convivencia que integra la dimensión social del hombre, por lo que desde que nace, coexiste en comunidad (Aristóteles, s.f.).

Por eso mismo, a lo largo de este capítulo se estará abarcando el rol de la comunicación en la construcción de la gestión de una organización, qué injerencia poseen los liderazgos dentro de la misma, cómo fueron modificándose y su rol en la actualidad. Además se hará un recorrido histórico de cómo fueron surgiendo nuevos paradigmas dentro de las organizaciones.

Finalmente, se realizará un análisis diferencial entre los conceptos de liderazgo y gestión o management. Será fundamental ahondar en la premisa de que el liderazgo produce cambios, pero el management genera la estabilidad necesaria para llevar adelante ese plan de acción.

De esta forma, se completará el marco interpretativo y se procederá al capítulo 2 de esta tesina, donde se desarrollará el caso a analizar. Se justificará la elección del caso y por qué resulta pertinente para ser estudiado en la actualidad.

Para la segunda parte del trabajo, se avanzará en el análisis comunicacional de la serie norteamericana *The Office U.S.* Esta sitcom registra en modo de mockumentary la historia de los empleados de una empresa de papel local en la ciudad de Scranton, Pensilvania. Desde cambios externos o de mando, hasta cómo se van conformando los diferentes grupos dentro de la organización.

En línea con el objetivo general de este trabajo, se analizará la contribución de los modelos de liderazgo representados en la sitcom en la construcción de una gestión organizacional en su compañía. Tal como en muchas otras tesinas, se abordará este campo de estudio desde una perspectiva comunicacional. La diferencia será que en vez de tomar una organización existente como puede ser un banco o una empresa multinacional, se analizará la construcción y representación de *Dunder Mifflin* como organización y de los líderes que la integran.

Para lograr el posterior análisis e integración teórica en el capítulo 3, primero habrá que analizar cualitativamente ciertas características de la sitcom norteamericana. Desde aquello que la constituyen como una organización, los diferentes liderazgos dentro de la serie, cómo se presentan o van mutando a lo largo de la serie y su influencia en la cultura de la organización.

Una vez completado el análisis, se procederá al capítulo final de la tesina, donde se realizará el análisis integral entre los datos recopilados a partir de la visualización de la sitcom y todo el marco interpretativo y teórico desarrollado en el capítulo 1.

Ya adentrados en el último capítulo, haremos foco en el último objetivo específico de la tesina: analizar la relación entre las representaciones de liderazgo de la sitcom para comprender el rol que cumplen en la construcción de la gestión organizacional de su compañía.

Una vez que comprendemos qué se entiende por liderazgo, sus diferentes tipologías y los diferentes tipos de organizaciones existen, podremos avanzar a esta última etapa del proyecto. Se trabajará con las técnicas de investigación mencionadas anteriormente (observación, utilización de datos e información posible y estudio de caso) para identificar la representación de las diferentes variables analizadas en *The Office*. Se estudiará la gestión organizacional y la injerencia de cada uno de los liderazgos que la integran.

Lo que inicialmente suele desconcertarnos de las organizaciones autogestionadas es que no están estructuradas a partir de los patrones jerárquicos de control de la ciencia newtoniana. Son ecosistemas complejos, participativos, interconectados e interdependientes que están en continua evolución, como los ecosistemas de la

naturaleza. La forma se rige por la necesidad. Las funciones se toman, desechan e intercambian con fluidez. El poder se distribuye (Laloux, 2016, pp.134-135).

Finalmente, se indagará en la relación entre las representaciones de liderazgo de la sitcom para comprender el rol que cumplen en la construcción de la gestión organizacional de su compañía. Así, se podrá comprobar o refutar si efectivamente el análisis comunicacional de la representación de los modelos de liderazgo en la serie The Office U.S facilita la comprensión de un paradigma innovador en la cultura y gestión organizacional presente en la empresa ficticia Dunder Mifflin.

Capítulo 1: Marco teórico

A lo largo de este capítulo desarrollaremos el marco teórico para contextualizar y comprender en mayor profundidad el análisis de la serie de televisión The Office U.S. que realizaremos en el tercer capítulo de esta tesina. Por eso mismo, relacionaremos conceptos como comunicación, liderazgo y gestión organizacional. Para ello, segmentamos este capítulo inicial en tres subtemas.

En primer lugar, abordaremos la comunicación mediática: las teorías en el campo de la comunicación, sus diferentes escuelas y las siguientes evoluciones con los nuevos medios que consideramos clave en nuestra investigación. Además, se analizará la injerencia de los contenidos producidos por los mismos en la audiencia y la mutación que sufre el consumidor como consecuencia de la transformación que se da en el campo de los nuevos medios.

A continuación, indagaremos en el mundo de las organizaciones. Qué son, cómo fueron evolucionando, el rol de la comunicación en ellas, sus diferentes paradigmas, culturas, climas e incluso se analizarán los fenómenos acontecidos que devinieron en el modelo actual de las mismas.

Para finalizar el marco teórico, indagaremos en la sección más específica de esta tesina: el liderazgo. Haremos un repaso por este fenómeno, sus diferentes categorías, qué lo diferencia del management y cómo fue evolucionando a la par de las organizaciones, entendiendo que se trata de un factor fundamental y transversal, tanto en la comunicación como en las organizaciones.

Así, lograremos estructurar una base teórica sólida para proseguir con el capítulo 2 dónde nos adentraremos en la ficción de referencia y luego en el capítulo 3, en el que realizaremos el análisis de la serie de televisión seleccionada y posterior cumplimiento de objetivos determinados previamente. También podremos identificar la relación que existe entre los segmentos del capítulo y cómo se construye una interpretación integral de estos fenómenos entendidos como una manifestación multidisciplinaria.

Comunicación Mediática

El siglo XX se caracterizó por ser uno de los períodos de mayor desarrollo teórico en el ámbito de la comunicación. Sucesos históricos como la gran depresión y las dos guerras mundiales conllevaron al posterior desarrollo de las teorías de los media que se estudian y analizan hasta el día de la fecha (Wolf, 1985).

Estas teorías pueden dividirse en varias escuelas o corrientes de pensamiento diferentes, pero en el caso de esta tesis estaremos abordando tres: la Mass Communication Research, la Escuela de Fráncfort y, por último, los Estudios Culturales. En todos se incorpora el concepto de Sociedad de

Masas, acuñado a principios del siglo XX. Entendemos Sociedad de Masas como un conjunto de individuos que poseen características comunes, que se constituyen en el marco de una única idea. Esta nueva forma de organización social se da como consecuencia de la industrialización - y sus consiguientes cambios - además del quiebre de vínculos y organizaciones tradicionales como la familia o la religión. Asimismo, esta conceptualización del individuo dentro de una sociedad masiva, lo aísla y por sobre todo, lo estandariza. Es uno más dentro de la masa. “La debilidad de una *audience* indefensa y pasiva deriva precisamente de esta disolución y fragmentación” (Wolf, 1985. p. 12).

Con el surgimiento de esta nueva sociedad industrializada, se manifestó aquello que Edgar Morín calificó en su libro “El espíritu del tiempo” (1962) como Terceros Problemas. A partir de aquí, se habla del Tercer Mundo, Tercera Revolución Industrial, etc. Uno de ellos, es la cultura de masas o *mass-culture*. Sin embargo, Morín decide nombrarla Tercera Cultura, debido a que considera que la sociedad del siglo XX no puede ser simplemente industrial o masiva, hay muchas otras propiedades que la caracterizan como ser productora de la realidad -entendiéndose como una forma de mirar al mundo y concebirlo- o bien constructora del intercambio entre individuos de una sociedad (Morín, 1962).

Lo mismo plantea al referirse al término cultura. El hecho de nombrarla cultura de masas implica que inequívocamente habría conflicto con las ya establecidas culturas, por ejemplo, nacionales o incluso religiosas. Por eso, califica a las sociedades modernas como entidades policulturales y hace especial hincapié en que esta cultura de masas o Tercera Cultura no es autónoma, sino que se construye y retroalimenta de las nombradas anteriormente. Si bien se producen contenidos masivos, la elaboración de cada uno dependerá de las condiciones y características de sus respectivas culturas.

Estas últimas características del nuevo arquetipo social fueron la base de uno de los primeros modelos de comunicación sobre los media de la mano de la Mass Communication Research: el Modelo de Laswell.

La Mass Communication Research surgió en Estados Unidos en el siglo XX como consecuencia del New Deal, impulsado por el entonces presidente Theodore Roosevelt. Se enfocaban en analizar a los principales medios de esa época (principalmente la radio), el mensaje que emitían y el efecto que tenía en sus consumidores. Partían de la premisa de que en aquel momento los medios tenían una función social y podían tener injerencia en la opinión pública, que a su vez afectaba la forma de gobernar y hacer política (Comunicólogos, 2022).

Esta primera aproximación resultará fundamental para comprender, por ejemplo, el rol que cumplió The Office en las plataformas de streaming durante la pandemia y el por qué de nuestro posterior análisis.

Tal como mencionamos anteriormente, en el marco de esta corriente teórica se llevaron adelante teorías como el Modelo de Laswell o la conocida teoría de Agenda Setting.

Acuñaado por Harold Lasswell en 1948, el modelo comunicacional surgió como consecuencia de una teoría previa: la *Bullet Theory* o Teoría de la Aguja Hipodérmica. En esta, se afirma que los mass media emiten un mensaje determinado que llega al público sin ningún análisis o procesamiento previo por parte de la audiencia. Como una aguja, genera un efecto específico y “subcutáneo” que busca el medio de comunicación y acentúa la simpleza del estímulo - respuesta (Wolf, 1985).

El modelo Laswelliano representa una evolución de esta primera teoría hipodérmica. Segmenta el estudio de los efectos de los medios en diferentes etapas u objetos de análisis que se encuentran enmarcado en lo que se determinó la fórmula de Laswell. Partiendo de la premisa de que: “La comunicación es intencional y tiende a un fin, a obtener un cierto efecto, observable y medible en cuanto da lugar a un comportamiento de alguna forma relacionable con dicha finalidad” (Wolf, 1985. p. 14).

Primero, se estudia al emisor, quien emite ese mensaje (un emisor activo). A continuación, se analiza el contenido del mensaje (el estímulo emitido), para continuar en tercer lugar con la investigación del medio o canal a través del cual se emite el mismo. Y finaliza con el análisis de la audiencia o receptor, a quién le llega ese mensaje y sufre de efectos que corresponden a su carácter de individuo aislado. En conclusión, podemos decir que Laswell centró sus investigaciones en el análisis de los efectos y los contenidos.

Otra investigación que se llevó adelante en el marco de la Mass Communication Research, fue la teoría de la Agenda Setting, creada por el periodista Maxwell McCombs y el escritor Donald Shaw en 1972 e inspirada por el libro del reconocido periodista Walter Lippmann *Public Opinion (1922)* (Aruguete, 2016).

También conocida como la teoría de la fijación del orden temático, se sustenta en la premisa de que los medios de comunicación establecen un orden de prioridad de temas, imágenes y perspectivas de pensamiento, ejerciendo así una influencia importante en la mente de la audiencia. La teoría de Agenda Setting sufrió varias transformaciones a lo largo de su investigación. En primer lugar, los autores habían llegado a la conclusión de que la audiencia era un conjunto pasivo que recibía los mensajes sin ningún tipo de pensamiento crítico. Sin embargo, en una segunda etapa, pudieron identificar que en realidad, se trataba de audiencias que consumían un contenido de acuerdo a su contexto, entendiéndolo desde una perspectiva económica, social y política (McCombs y Evatt, 1995).

En la difusión de la propaganda, en su influencia sobre la opinión pública, los modernos medios de comunicación desempeñan una función esencial. (...) La información, en todos sus aspectos, es una forma de poder. Pero además de

informar, los medios pueden deformar, conformar y manipular. La manipulación de los hechos, para hacer prevalecer unas opiniones sobre otras, está, de algún modo, implícita en la homogeneidad inmanente que caracteriza la tarea de los medios de comunicación de masas (Bobillo, 1987, p.57).

En esta teoría, se establecen dos roles de la Agenda Setting: indicar y traducir. Por un lado, indicar sucesos ocurridos a nuestro alrededor en forma de noticias; y por el otro a traducir el lenguaje, por ejemplo, de la política "(...) los medios de difusión no sólo sitúan e iluminan ciertas partes del entorno, sino que también le dan significado" (McCombs y Evatt, 1995, p.8). En este sentido, el historiador Bernard Cohen asegura en "The Press and Foreign Policy" (1963), que los medios de comunicación no determinan qué debe pensar la audiencia en un tema en particular, pero sí en qué debe pensar (Cohen, 1963). Es decir, los medios en primera instancia no serán determinantes en la postura que tomen las audiencias en un tema determinado, pero sí tendrán un rol primordial en la incorporación de ciertos temas en la opinión pública, de qué se hablará y de qué no.

Para avanzar con la investigación, McCombs y Shaw incorporaron los conceptos de prominencia e incertidumbre, directamente relacionados con la teoría en cuestión. De acuerdo con los estudios realizados, llegaron a la conclusión de que existe una variante psicológica que predomina en todo espectador. Cuanta menor información posean sobre un tema y más visibilidad se le de en los medios, mayor será la audiencia de los programas y la influencia que pueda ejercer un medio con su mensaje (McCombs y Evatt. 1995).

Asimismo, señalaron la segmentación de la Agenda Setting en dos niveles. El primero, refiere a la influencia del medio de comunicación al transmitir la importancia de un tema, mensaje o imagen, mientras que el segundo nivel refiere al marco interpretativo que darán los media del tema previamente seleccionado. Aborda la comunicación desde una mirada más integral. Se observa el público objetivo que consume los contenidos y se desarrollan las noticias, seleccionan imágenes y el esquema dentro del que se desenvolverá para lograr un resultado más efectivo. Primero, el medio selecciona la historia que cubrirá, luego la forma en que lo hará, a partir de *frames* o atributos. Este segundo nivel de Agenda fue bautizado posteriormente como la teoría del *Framing* por Stephen Reese en su artículo *The Framing Project: A Bridging Model for Media Research Revisited* (2001) (Aruguete, 2016).

A diferencia del primer nivel, donde se establece qué contenido será transmitido o comunicado, en esta fase de *Framing* son los mismos medios quienes enmarcan cómo será el contenido. Al utilizar una imagen y no otra, decidiendo invitar a un especialista y no a otro a hablar de un tema en particular, o incluso el orden en el que se transmitirá la información es como los medios encuadran los contenidos para poder generar un mayor efecto en sus consumidores.

Siguiendo la línea teórica de los efectos de los media, podemos identificar otra corriente con carácter apocalíptico surgida de la mano de la Escuela de Fráncfort. Fundada en 1923, la escuela se caracterizó por sentar sus bases en la teoría crítica, con argumentos íntegramente opuestos a los de la Mass Communication Research. En el contexto de la segunda guerra mundial y la llegada del nazismo se vio obligada a cerrar. Su director, Max Horkheimer, y otros estudiosos que la integraban (como Theodore Adorno, Herbert Marcuse, Jürgen Habermas y Walter Benjamin) emigraron a Estados Unidos, pero hasta 1950 no volvieron a abrir sus puertas (Wolf, 1985).

En sus primeros años en Nueva York, Adorno y Horkheimer estudiaron los fenómenos sociales que acontecieron en la sociedad americana entre los años 1930 y 1940. Sus resultados fueron publicados en la Dialéctica de la Ilustración en 1947 (Wolf, 1985).

Allí surgió por primera vez el término Industria Cultural, suplantando Cultura de Masas dado que concluyeron que la cultura no se trataba de algo que surgiera de las masas *per se*, sino que es el resultado de una maquinaria industrial que se sustentaba en la estandarización de los productos culturales, caracterizados a su vez por *clichés* y generar *amusement* en su audiencia (Adorno y Horkheimer, 1947).

En este contexto los autores aseguraban que en la nueva era, el individuo carecía de autonomía. No poseía más que una pseudoindividualidad como consecuencia de una estandarización propia de la Industria Cultural. “El consumidor no es soberano, como la industria cultural desearía hacer creer, no es su sujeto sino su objeto” (Horkheimer y Adorno, 1947. p. 6).

Los productos por su parte no representan más que un espejo de la realidad social del individuo. Las historias se construyen a partir de la incorporación de objetos propios de la realidad, pero a su vez con el agregado de ciertos *clichés* que constituyen en gran parte a los productos *standard*, característicos de esta nueva forma de producción de contenidos culturales.

La mecanización ha conquistado tanto poder sobre el hombre durante el tiempo libre y sobre su felicidad (...), que el hombre no tiene acceso más que a las copias y a las reproducciones del proceso de trabajo mismo. (...). Sólo se puede escapar al proceso de trabajo en la fábrica y en la oficina adecuándose a él en el ocio (Adorno y Horkheimer, 1947. p. 4).

Así llegamos a otra propiedad diferencial de la Industria Cultural: el *amusement*. El individuo pseudo individualizado y atomizado se encuentra frente a productos poco originales que le remiten indefectiblemente a diferentes aspectos de su entorno y realidad, con los estereotipos como principal recurso. Ya alienado por su transformación laboral en el contexto de la producción mecanizada, regresa a su hogar en busca de contenido que le permita escapar de esta realidad. Sin embargo, eso no sucede dado que como afirman en reiteradas oportunidades, la Industria Cultural logra seducir a

las audiencias a partir de estas propiedades para lograr una masa pasiva que no presenta resistencias a la hora de consumir estos contenidos: “El poder social adorado por los espectadores se expresa con más validez en la omnipresencia del estereotipo realizada e impuesta por la técnica que en las ideologías viejas de las que deben responder los efímeros contenidos” (Adorno, Horkheimer, 1947, p.9).

Esta característica principal del consumo de los contenidos al que refieren los integrantes de la Escuela de Fráncfort, está directamente relacionada con su mirada crítica al sistema capitalista y cultural, dado que consideran que el individuo alienado continúa su labor en su tiempo libre. Consumir estos contenidos sólo reafirman su rol minúsculo como un engranaje dentro de las grandes industrias culturales cuyo principal objetivo es la construcción de una industria del entretenimiento con estereotipos que logre imponer un modelo ideológico para sustentarse económicamente a partir de los consumos del entretenimiento (Adorno y Horkheimer, 1947).

Tal como desarrolla Lorenzo Vilches en su libro “La televisión: los efectos del bien y del mal” (1993), esta construcción de la realidad social a través de lo que denomina los programas de ficción y entretenimiento resultaría imposible sin la incorporación de los estereotipos y sus representaciones como recurso narrativo. Para Vilches, la televisión logra explotar estos estereotipos en las minorías a partir de (entre otras cosas) el carácter físico o étnico de una persona. Indefectiblemente incorporar estas representaciones estereotipadas en las series de televisión genera un efecto en las audiencias, ya sea de identificación o contraidentificación. La principal razón de ello como mencionamos previamente, reside en que los productos culturales o de entretenimiento son parte de la conformación de la realidad social de cada época, lo que permite incorporar un sesgo de confirmación o negación frente al producto que se presenta. (Vilches, 1993).

A partir del trabajo previamente mencionado de Edgar Morín (1962) y habiendo analizado los planteos de la Escuela de Fráncfort, Umberto Eco describió una problemática originada como consecuencia de la cultura de masas o Tercera Cultura. En su libro “Apocalípticos e Integrados” (1964) describe dos perspectivas antagónicas -llamadas de igual manera que el título de su texto- de la *mass-culture*.

Por un lado, los Apocalípticos, entienden que se trata de un fenómeno paternalista en el que priman los estereotipos, la publicidad y la manipulación de las audiencias. Se trata de un público pasivo que incorpora contenidos pre-formados y estandarizados que tienen un efecto directo en su inconsciente. Mientras que los Integrados, consideran que surge como una necesidad de las audiencias por satisfacer su necesidad de entretenerse. No tiene como fin último estandarizar, sino que por el contrario logra promover culturalmente la integración social dado que le abre las puertas del mundo a las audiencias y los acerca a otras culturas, lugares e información que antes no parecía posible (Eco, 1964).

Así, Eco supo irrumpir en el mundo de la cultura de masas para brindar un análisis más crítico a quienes sólo creían hasta entonces que la *mass-culture* era completamente negativa y perjudicial para el pensamiento crítico y la formación de la cultura.

Otro teórico de la comunicación que estudió el efecto de los media y el nuevo rol de los consumidores en un escenario más actual, fue Henry Jenkins en su libro “Cultura Convergente: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación” (2006).

Si bien Jenkins desarrolla la convergencia mediática como el choque entre los viejos y nuevos medios, y ahonda también en los conceptos de cultura participativa e inteligencia colectiva, el antecedente a él se remonta a 1983. En su libro “Technologies of Freedom” Ithiel de Sola Pool (1983) propuso por primera vez el término de “convergencia de modos” para referirse al cambio sustancial que estaba aconteciendo a la industria mediática y el desgaste entre el medio y el uso que se le da al mismo (Jenkins, 2006).

La convergencia representa un fenómeno que surgió de un cambio tecnológico y que a su vez conlleva indefectiblemente a un cambio cultural. Es aquí cuando se observa un cambio en las audiencias o consumidores (convergencia popular), en parte como consecuencia de lo que Jenkins llama “la burbuja del punto-com” (Jenkins, 2006).

A partir de entonces, se desprende un nuevo concepto de cultura de la convergencia: la cultura participativa. Donde los consumidores dejan su rol pasivo, para convertirse en sujetos activos e incorporar su carácter de prosumidor. Ahora no son sólo los medios quienes generan contenido, sino que se genera un proceso de producción más complejo, donde los productores presentan un consumo nuevo, para que luego quienes lo visualizan puedan generar opiniones, redes de fans e incluso presentar nuevos contenidos que se desprenden de aquel consumo inicial (Jenkins, 2006).

Esta transformación de consumidor a prosumidor, fue mencionada por primera vez por el autor Alvin Toffler en su libro “La tercera ola” (1980). Toffler plantea que desde sus inicios, la humanidad pasó por 2 olas de transformación y en la actualidad está transitando la tercera. La primera, surgió como consecuencia de la revolución agrícola; mientras que la segunda vio su nacimiento en la Revolución Industrial. En esta, se separaron las funciones sociales en productores y consumidores. Y la tercera, con la sociedad post-industrial. (Toffler, 1980).

Sin embargo, no fue hasta el surgimiento de lo que Ulrich Beck denominó Globalización en su libro “¿Qué es la Globalización?” (1998) que se comprendió concretamente el cambio en la esfera y los prosumidores. Ahora no sólo consumen contenido o información, sino que también son quienes lo generan.

En su caso, Toffler desarrolla esta idea de prosumidor con las prácticas Do it yourself (DIY) y los grupos de autoayuda:

El movimiento de autoayuda está, así, reestructurando la sociosfera. Fumadores, tartamudos, personas de tendencias suicidas, padres de gemelos, obesos y otras agrupaciones semejantes forman una densa red de organizaciones que se entrelazan con las incipientes estructuras familiares y empresariales de la tercera ola. Pero cualquiera que sea su significado para la organización social, representan un cambio básico desde el papel de consumidor pasivo al de prosumidor activo (Toffler, 1980, p. 173).

En este sentido Carlos Scolari se pregunta en el artículo de su blog “Bandersnatch. Apuntes sobre la construcción del Teleusuario” (2019) si el concepto de prosumidor no ha quedado atrás, teniendo en cuenta la aceleración que tuvieron los usuarios como consecuencia de la rápida evolución mediática. Por eso, propone comenzar a emplear el término de “teleusuarios” para referirse a este novedoso sujeto:

(...) para definir a ese sujeto que viene de experiencias de consumo televisivo (tradicional o en las nuevas plataformas), que ha interactuado con las computadoras personales y los dispositivos móviles, ha tenido contacto con el mundo de los *videogames* y que ahora está viviendo en primera persona cómo esas experiencias mediáticas tienden a confluir en un mismo espacio y lugar (Scolari, 2019).

No obstante las diferencias semánticas, este cambio no sólo implicó una transformación social o cultural, sino que trajo consigo un nuevo modelo de mercado, donde son los mismos prosumidores o teleusuarios quienes forman una parte más activa del proceso. Las empresas producen un contenido, pero son los consumidores quienes generan una respuesta en, por ejemplo, blogs, chats o incluso redes sociales como twitter que luego le permiten a las empresas mediáticas generar nuevo contenido a partir de ello o reutilizarlos. Y es aquí cuando encontramos una directa relación con los conceptos desarrollados por Jenkins.

Incluso, podemos enlazar el surgimiento de esta nueva tercera ola que menciona Toffler (1980), con la etapa tecnológica de la civilización y el concepto de Aldea Global, desarrollados por Marshall McLuhan y B. R. Powers en su libro “La Aldea Global” (1993) para explicar la transformación de la civilización y los desafíos que trajo consigo esta nueva era de la información.

En síntesis, el concepto de Aldea Global permitió entender fácilmente la eliminación de las barreras comunicacionales y del conocimiento entre los ciudadanos del mundo. Con el surgimiento de la radio y la televisión, cualquiera podía conocer, por ejemplo, las noticias sin importar su ubicación geográfica. Incluso, acercó conocimientos que hasta el momento eran impensados. Algo que los autores mencionan con el ejemplo de la llegada del hombre a la Luna y la perspectiva que tuvieron los astronautas de Apolo al mostrar con su cámara cómo se veía la Tierra desde allí. Una vez más,

nos encontramos con los cambios culturales y sociales que se produjeron como consecuencia de los nuevos medios.

Directamente relacionado con este cambio en los consumidores, Jenkins incorpora el concepto de inteligencia colectiva, acuñado por Pierre Lévy en 1997. La interacción de los viejos y nuevos medios modificaron exponencialmente la forma de consumir los contenidos, de un proceso individual a uno colectivo. “La inteligencia colectiva puede verse como una fuente alternativa de poder mediático. Estamos aprendiendo a usar ese poder mediante nuestras interacciones cotidianas en el seno de la cultura de la convergencia” (Jenkins. 2015. p.7).

Así como se vio modificado el rol del consumidor, las empresas mediáticas también se vieron obligadas a transformarse en lo que el autor denomina la convergencia corporativa. En esta nueva era de la inmediatez, las empresas productoras de contenido aceleran cuantitativamente el lanzamiento de los mismos -y diversifican los canales de emisión- con el objetivo de intensificar el pacto con sus audiencias y generar ganancias más redituables (Jenkins, 2006).

En este sentido, Mirta Varela asegura en su texto “Él miraba televisión, YouTube. La dinámica del cambio en los medios” (2009) que la convergencia no siempre implica un desarrollo integral entre tecnología y cultura. Cuando aparece una nueva tecnología o medio, sucede lo que denominan un cambio técnico (Varela, 2009).

Pero no necesariamente se da un cambio cultural a la par de un producto en una época determinada (cambio técnico). El hecho de que cada producto mediático posee una función social y otra cultural implica que estos no siempre irán de la mano, y ello es lo que determina el éxito o fracaso del producto en cuestión.

En último lugar, pero no por ello menos importante, nos encontramos con la tercera escuela teórica que analizaremos en esta tesina: los Estudios Culturales o *Cultural Studies*. Surgidos en Inglaterra en los años 50 's, tuvo dos vertientes de análisis. La primera enfocada en la participación de los medios como engranaje de un sistema colaborador para el desarrollo de una cultura y realidad; la segunda, analizar los consumos de los mismos en este ámbito (Comunicólogos, s.f.)

En su artículo “Codificar / Decodificar” Stuart Hall (1972), uno de los principales referentes de esta escuela, desarrolló una nueva teoría referida a la forma en la que se producen, reciben y codifican los productos televisivos. Dejando atrás aquel esquema comunicacional clásico basado en un emisor que envía un mensaje que será percibido por un receptor. Por el contrario, plantea un nuevo esquema con etapas que difieren entre sí, pero a su vez, están relacionadas: producción, circulación, distribución/consumo y reproducción (Hall, 1972).

El esquema es específico para los productos televisivos. Por ende, lo primero a comprender es que para comenzar la etapa de producción, primero es necesario adaptarse al contexto, en este caso que debe tratarse de un formato propio de la televisión. A partir de aquí es que podemos avanzar en el discurso o mensaje que se decidirá comunicar.

A continuación, Hall asegura que la principal característica a comprender del signo televisivo es que aquello que comunica no es “lo real”, sino que se trata de una representación de algo verosímil que asimilamos con nuestra realidad a partir de ciertos códigos que se construyen en las sociedades. Hace especial hincapié en la idea de que las palabras o incluso lenguajes que incorporamos no son más que construcciones culturales que tienen como fin último decodificar la realidad que nos rodea:

Algunos códigos pueden, por supuesto, ser tan ampliamente distribuidos en un lenguaje, comunidad o cultura específicas, y ser aprendidos tan tempranamente en la infancia, que no aparecen como contruidos – el efecto de una articulación entre el signo y el referente – sino como “naturalmente” dados. Los signos visuales simples parecen haber adquirido una “casi universalidad” en este sentido. Sin embargo, la evidencia recuerda que incluso los códigos visuales aparentemente “naturales” son específicamente culturales. Sin embargo, esto no significa que ningún código haya intervenido sino, mejor, que los códigos han sido profundamente *naturalizados* (Hall, 1972, p.7).

Una correcta codificación del mensaje televisivo tendrá el efecto deseado: entretener, informar o cualquier otro sea el objetivo del mismo. Sin embargo, Hall resalta que un mensaje bien codificado, no implica que la audiencia o usuario al que se le envía pueda decodificarlo de la misma forma. Por el contrario, para que el discurso pueda ser codificado de la misma forma en la que se produjo es importante comprender lo que el autor denomina “orden cultural dominante” (Hall, 1972, p. 10).

En toda sociedad, existe una concepción cultural que nos guía en la forma de producir y recibir los mensajes, y que consiste en diferentes clasificaciones aplicables a todas las aristas de la vida de un individuo. Por eso, señala que existen 3 formas predominantes al decodificar el discurso televisivo.

- 1) **Dominante-Hegemónica:** los televidentes consumen los mensajes y los decodifica dentro del código cultural dominante.
- 2) **Código Negociado:** refiere a aquellos consumidores que si bien codifican el mensaje tal como fue pensado, tienen la posibilidad de hacerlo al incorporar sus propias reglas culturales.
- 3) **Globalmente Contraria:** a diferencia de los dos anteriores, desde un inicio quienes visualizan el discurso televisivo lo decodifican con un código totalmente diferente al intencionado. Lo hacen bajo sus propias reglas. (Hall, 1972).

Estos conceptos planteados por el autor, tienen una amplia relación con los previamente desarrollados de la autora Mirta Varela (2009): cambio técnico y cambio cultural. Más allá de que un contenido sea generado y desarrollado en base a su contexto (en este caso la televisión), no podrá tener éxito o ser decodificado correctamente si no se tiene en cuenta los procesos culturales y sociales por los que transcurre en ese momento determinado la audiencia o teleusuarios a los que se busca llegar.

Siguiendo esta línea argumental, Jesús Martín-Barbero, referente de los Estudios Culturales en latinoamérica asegura en su texto "De los medios a las mediaciones" (1987): "No se trata sólo de medir la distancia entre los mensajes y sus efectos, sino de construir un análisis integral del consumo, entendido como el conjunto de los procesos sociales de apropiación de los productos" (p.9).

A partir de ahora, la discusión teórica abarca mucho más que aquella hipótesis sobre la injerencia de los medios -y sus mensajes- sobre los teleusuarios. Tal como tituló unos de sus artículos Martín-Barbero, se trata de perder el objeto, para ganar el proceso. El proceso comunicativo permitirá entender en mayor profundidad a los usuarios, sus contextos y en consecuencia, sus consumos.

Una vez adentrados en las teorías mediáticas de la televisión y sus productos culturales, ahondaremos en el género televisivo mockumentary o falso documental para dar cierre a este primer apartado.

Para autores como Mar López Ligeró (2015), Doctora en Comunicación por la Universidad Rovira i Virgili el mockumentary o falso documental, es una consecuencia explícita del posmodernismo que se caracterizó por ser un período de crisis de representaciones, donde la hiperrealidad y la caída del realismo primaron. Además, surgieron fenómenos como la metaficción narrativa que tenía como principal objetivo acercar o incluir al espectador en este proceso narrativo. Todos estos elementos del posmodernismo le dieron origen al mockumentary como género, caracterizado por ser un híbrido entre la realidad y la ficción (López Ligeró, 2015).

De acuerdo con la autora, el primer antecedente histórico de falso documental lo encontramos de la mano de Orson Welles, el Mercury Theatre y su representación radiofónica de La guerra de los mundos en 1938. Como solía hacer con otras obras literarias, el intérprete adaptó la obra de H.G. Wells a un boletín informativo de una radio que interrumpió un concierto para comunicar que posibles extraterrestres estaban atacando la tierra. Sin embargo, esta no fue la única vez que Orson Welles mostró la efectividad de los medios a la hora de crear realidades. En su película El Ciudadano Kane, también hace uso de un falso noticiero que un grupo de periodistas interpretan como tal, permitiendo así avanzar con la trama del largometraje (López Ligeró, 2015).

Lo sucedido en el Mercury Theatre, sentó un precedente en la forma de desarrollar narrativamente un contenido en los medios. El hecho de que algunos individuos hayan saqueado mercados de cercanía o que incluso se hayan quitado la vida al escuchar aquel falso boletín informativo, dejó un nuevo registro en la larga lista de ejemplos en los que se puede observar los efectos que generan los medios sobre sus audiencias.

Continuando la teoría, en la televisión moderna y las series de televisión, encontramos otros productos que también se constituyeron en el marco de los falsos documentales: *Arrested development* (2003 - 2006) o *Modern Family* (2009) (López Ligeró, 2015).

En estos 3 casos, e incluyendo *The Office*, se observa aquello que Brett Mills (2004) define como “comedy vérité”: Una mezcla de la clásica sitcom que predominaba hasta ese entonces, con atisbos de un falso documental que muestra momentos de la vida de alguien y hace reír a quien lo observa, pero sin dejar de darle al sensación de que eso es algo que podría sucederle a cualquier persona (Madison, s.f.).

Estas nuevas comedias de situación fusionan elementos propios del documental o de programas de telerrealidad con convenciones del género televisivo como la trama profesional o familiar. Los personajes ahora se desenvuelven en escenarios no teatrales y sí más realistas, no actúan ante público –como lo hacían en las comedias televisivas tradicionales– aunque parecen conscientes de que están siendo observados, como así se traduce de las constantes miradas a cámara, silencios y vacilaciones de las que somos testigos. Las risas enlatadas desaparecen pero la hilaridad persiste (López Ligeró, 2015. pp. 71-72).

Los atisbos de realidad en la producción de contenidos fueron otro factor fundamental para atraer a los públicos a consumirlos, tal como indican varios autores que hemos mencionado anteriormente. Incluso, encontramos una indudable relación entre este nuevo género televisivo con la distinción que realiza Umberto Eco en libro “La estrategia de la ilusión” (1987) entre los dos modelos de televisión. En él explica que con la transformación tecnológica, cultural y social, también se dio un cambio importante en el ámbito de la televisión: se pasó de la Paleotelevisión a la Neotelevisión (Eco, 1987).

Con el surgimiento de la Neo TV, se dejó atrás el rol de la televisión como institución pública con fines formativos, con los clásicos programas noticiosos, para pasar a un modelo privado en el que el fin último es trabajar en el relacionamiento entre los contenidos y las audiencias que los consumen, eliminando el concepto de un receptor pasivo característico de la Paleo Televisión (Eco, 1987).

Una de las consecuencias más grandes de esta evolución, fue también la crisis entre los programas informativos y de ficción. De acuerdo con Eco, la Neo Tv trajo consigo un modelo mixto de programación, donde se mezcla ineludiblemente la información y la ficción: “(...) tales programas

ponen en escena el propio acto de la enunciación a través de simulacros de la enunciación, como cuando se muestran en pantalla las cámaras que están filmando lo que sucede” (Eco, 1987. p. 11).

En este sentido, el autor también analiza el rol de la cámara en esta nueva televisión. Ahora, cada vez son menos las diferencias entre información y ficción. Por un lado, en un programa informativo, los protagonistas usan la cámara como vehículo para conectar con su audiencia, pero a la vez, no mirar a la cámara crea esa falsa ilusión de realidad extra televisiva (Eco, 1987).

Lo mismo sucede con el mockumentary. Coexiste la idea ficcional de simulacro sobre la vida de las personas que participan del contenido como toda ficción; con el hecho de que los actores miren a la cámara, o interactúen con ella, generando así una sensación de realismo sobre situaciones de la vida diaria que a cualquiera le podría suceder, rompiendo a su vez con la pared que divide al espectador del actor (López Ligeró, 2015).

Organizaciones

Desde los inicios de la historia el ser humano se constituye dentro de una organización. Ya sea la familia, la escuela, el trabajo o incluso una iglesia, templo o mezquita. En este sentido, resulta imposible hablar de su desarrollo dentro de las mismas sin hacer mención al liderazgo y la comunicación (Cheney, 2011).

Tal como indica Annie Bartoli en su libro “La Comunicación en las Organizaciones” (1992) para comprender qué es una organización debemos remontarnos a la etimología de la palabra. Organización posee un doble significado: “conjunto organizado” y/o “acción de organizar” (p.17).

En este sentido, se las entiende como estructuras integradas por 2 o más personas con una orientación y objetivos en común, que surgen como consecuencia de una necesidad insatisfecha. Dentro de estas existen diferentes jerarquías y roles que se representan en un organigrama. También son ámbitos multidisciplinarios de construcción de conocimientos por su capacidad de percibir el cambio y aquello que sus públicos quieren (Aphal & Ruiz Balza, 2010).

Ahora bien, entendiendo que la organización es una unidad multidimensional que se compone de una gran cantidad de disciplinas (pero que en el caso de esta tesina estaremos abordándolas desde un punto de vista comunicacional) resulta elemental entender cómo se enlaza la comunicación dentro de las organizaciones, es decir la Comunicación Interna.

Michael Ritter -reconocido teórico organizacional- define en su libro Cultura Organizacional (2008) a la Comunicación Interna como el intercambio de mensajes, información e ideas entre los diferentes públicos internos de una organización. Su efectiva ejecución establece, entre otras cosas, el proceso y estilo comunicativo que tendrá la organización. Además facilita la construcción de una cultura

organizacional, una identidad, clima y mejorar la motivación de sus integrantes. También, desarrolla un ambiente ameno que permite a los individuos participar y opinar, fomentando nuevamente la cultura organizacional (Ritter, 2008).

Por otra parte, resulta fundamental ajustar y contextualizar la forma en que se comunica y los mensajes que se emiten de acuerdo con las relaciones dentro de la empresa. Para ello es esencial encontrar las formas de fomentar la participación de los mismos para mejorar los procesos dentro de la organización y realizar una correcta segmentación e identificación de los públicos objetivos que la integran. Entre ellos podemos encontrar: stakeholders, recursos humanos y proveedores. (Comunicólogos, 2020).

Dentro de una organización podemos encontrar dos tipos de canales de comunicación: formal e informal. El primero, no refiere a una forma en la que se comunica, sino que tal como indica Ritter, “se trata de un medio institucionalizado” (Ritter, 2008. p.15). Se trata de aquellos lugares determinados por la misma empresa para comunicar a todos los niveles o públicos. Los más conocidos son carteleras, manuales, intranet, reuniones de equipo, mails e incluso seminarios web.

Asimismo, podemos identificar a los canales informales. El ejemplo más claro es una conversación entre personas al lado de un bidón de agua o en el comedor mientras almuerzan. Además, estas interacciones pueden darse por chat, en un bar después de la oficina o incluso en un pasillo. Tanto en la comunicación formal como en la informal, encontramos a su vez otras 3 formas en las que se da este intercambio de mensajes (Ritter, 2008).

Puede darse de forma descendente (tiende a utilizarse para dar órdenes, establecer flujos y formas de trabajo o incluso para instruir en la forma de encarar un proyecto), ascendente -los empleados se comunican con sus superiores para notificarlos sobre detalles del trabajo que llevan adelante- o transversal. Éste último permite una mejor integración y coordinación entre los integrantes de la organización (Ritter, 2008)

En línea con la Comunicación Interna, podemos identificar un fenómeno que surge naturalmente dentro de toda organización: el rumor.

Tal como mencionamos anteriormente, en toda empresa u organización podemos encontrar canales formales e informales de comunicación. El fenómeno del rumor, es uno de aquellos tantos integrantes de los canales informales. Se trata de las comunicaciones informales que se dan en el marco de una organización o entre sus integrantes (Ritter, 2008).

Para Ritter (2008), el rumor no es más que lo que las empresas denominan Radio Pasillo. Así, podemos identificar a diferentes individuos que consultan información o bien la difunden de acuerdo a sus necesidades. No obstante, como todo canal informal de una empresa, este abarca el ámbito

privado de sus empleados. El rumor puede continuar en su casa, su club de barrio o incluso, más actual, en un grupo de WhatsApp entre empleados o cualquier otra red social.

Otros autores como Allport y Postman (1988) teorizaron al respecto y llegaron a la conclusión de que la permanencia y pregnancia del rumor en circulación variará de acuerdo a la importancia del tema y el nivel de ambigüedad de los hechos.

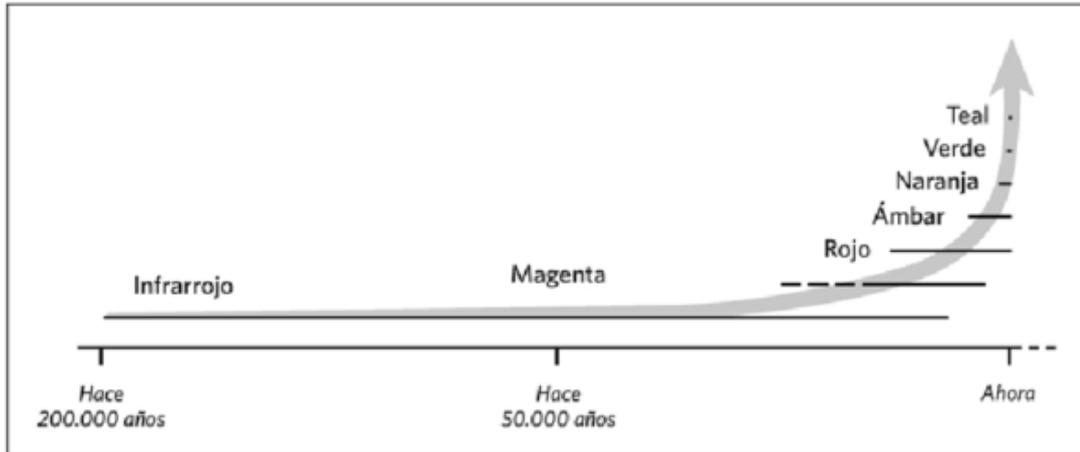
Incluso, identificaron 4 tipos principales de rumor:

- 1) Derivan de la expresión de deseos o sueños de quienes lo difunden en una primera instancia.
- 2) Despliegan una amenaza, ya sea hipotética o no, expresando y difundiendo así, el temor entre los receptores de la circulación.
- 3) Buscan generar discordia y generar conflicto entre los integrantes de la organización.
- 4) Difunden información que pocos conocen con el fin de demostrar su rol o poderío dentro de la organización (Ritter, 2008).

Sin embargo, este no es un fenómeno exclusivo de los empleados de una organización. En varias oportunidades es la misma gerencia la que emplea el Radio Pasillo para testear reacciones sobre posibles decisiones o planes de acción que evalúan implementar.

Ahora bien, a lo largo de la historia varios autores definieron los diferentes tipos de organización y sus formas de gerenciarlas. Sin embargo, en esta tesina vamos a incluir la clasificación realizada en 2014 por el teórico Frederic Laloux en su libro "Reinventar las organizaciones".

De acuerdo con Laloux, por primera vez en la historia coexisten tantos modelos de organización en una misma época. A su vez, infiere que cada paso hacia un nuevo estadio de la historia humana implicó un cambio en la sociedad, la economía y, por supuesto, en las organizaciones. El cambio en las organizaciones surge como consecuencia de una evolución en la conciencia humana. Cada estadio de la humanidad se encuentra directamente conectado con el modelo organizacional de aquel entonces. Sin embargo, el surgimiento de un nuevo modelo no implica bajo ninguna circunstancia la desaparición de los anteriores (Laloux, 2014).



Paradigmas organizacionales. Fuente: Frederic Laloux (2014)

A lo largo de su libro, menciona 7 paradigmas o modelos, sin embargo, en esta investigación estaremos indagando en 5 paradigmas que derivaron en modelos organizacionales:

- 1) Impulsivo: el paradigma rojo (Organizaciones Rojas y líderes depredadores)
- 2) Ámbar - Conformista (Organizaciones Ámbar y líderes autoritarios-paternalistas)
- 3) Naranja - Logro (Organizaciones Naranjas y líderes orientados al resultado)
- 4) Verde - Pluralista (Organizaciones Verdes)
- 5) Teal - Evolutivo (Organizaciones Teal)

El paradigma impulsivo, característico de las organizaciones rojas, puede ubicarse históricamente hace unos 10.000 años. Es conocido por ser con el que surgieron los primeros atisbos de organizaciones. Caracterizados por tener un jefe a la cabeza que ejerce un poder sobre el conjunto. Se basa en las relaciones de poder y no existe conciencia del otro. Un jefe separa las tareas a sus subordinados, comienza a surgir la esclavitud en gran escala. Este paradigma, se desarrolla en un ambiente hostil como guerras, cárceles o barrios violentos (Laloux, 2014).

Las organizaciones rojas que surgen en este contexto se caracterizan por el ejercicio de poder entre sus integrantes. En un inicio podían caracterizarse como ejércitos en plena batalla. Hoy toman la forma de pandillas o grupos mafiosos, con un jefe a la cabeza que debe hacer demostraciones de poder constante para mantener su poder sobre sus subordinados.

Este tipo de organización tiende a ser muy frágil debido al comportamiento impulsivo de quienes la integran. Su surgimiento en un contexto conflictivo genera que les sea complicado planificar y llevar adelante una estrategia, pero también contribuye a encontrar oportunidades y enfrentarse a nuevas amenazas (Laloux, 2014).

A partir de la aparición del paradigma conformista, las organizaciones toman el rol de entes organizados que buscan crear control. La característica impulsiva del paradigma anterior, pasa a un estilo disciplinado en el que prima el auto-control. El ejemplo de una organización de este modelo sería la Iglesia, las Fuerzas Armadas o bien las Organizaciones no gubernamentales (ONG).

Los rasgos que definen a las sociedades ámbar son: una tendencia a ser altamente estratificadas, la existencia de clases sociales o sistemas de castas y rígidas diferencias de género (...) son excepcionalmente apropiadas en contextos estables en los que se puede planificar el futuro a partir de la experiencia pasada (Laloux, 2014, p.30).

El surgimiento de este paradigma implicó un cambio sustancial en las organizaciones: ahora podían desarrollar proyectos a largo plazo y crear un modelo de organización que pudiese nutrirse y basarse en una estructura estable para proyectar un crecimiento a futuro. Se podría pensar en un modelo de organización que trascendiera un grupo de personas (Laloux, 2014).

Dentro de las organizaciones ámbar, todos los individuos son reemplazables a pesar de considerar el cambio como algo sospechoso. Su estructura organizacional es el de una pirámide en la que las relaciones de poder se dan en forma de cascada. Una clásica estructura verticalista. Las decisiones se toman de arriba para abajo, a pesar de que son estos últimos quienes ejecutan las acciones. Se busca obtener resultados cuantitativos a partir del orden y el seguimiento minucioso a cada uno de los trabajadores de la organización.

La participación de los estratos más bajos no es bienvenida. La innovación es vista como una amenaza. Las organizaciones ámbar mantienen una jerarquía rígida con procesos y reglas previamente establecidos (Laloux, 2014).

Siguiendo el proceso evolutivo, surge un nuevo paradigma: el Naranja-Logro, donde las organizaciones son observadas como máquinas. Se caracteriza por estar orientada a los resultados y lo tangible. En estas organizaciones, los empleados son recursos que deben ser funcionales a su forma de trabajo, mientras que los líderes son los que diseñan el funcionamiento general de la empresa (Laloux, 2014).

Un ejemplo de este paradigma es el Taylorismo, un modelo clásico organizacional desarrollado por Frederick Taylor a principios del siglo XX en el que planteó un modelo de gestión científico para las organizaciones. Sus principales ejes consistían en la división del trabajo con un supervisor a la cabeza, un sistema de incentivos en base al cumplimiento de objetivos y salarios acordes al trabajo realizado (Gil Rodríguez, 2003).

De esta forma se lograba lograr un rendimiento ascendente de producción como consecuencia de la motivación de los empleados, algo fundamental en toda organización que estaremos ahondando más adelante en la tesina.

Otra nueva etapa organizacional aparece de la mano del paradigma Verde-Pluralista. En él prima la libertad y los sentimientos por sobre el resto. Laloux asegura que este nuevo modelo se da principalmente durante el siglo XVIII y XIX a partir de la lucha por impulsar, entre otras cosas, la democracia, la abolición de la esclavitud y el feminismo. Asimismo, se incorporó este modelo en el siglo XX durante los años 60 's y 70's con la moda hippie y el rechazo a, por ejemplo, la Guerra de Vietnam en Estados Unidos. En síntesis, quienes emplean este modelo creen más importante el relacionamiento entre los individuos, por sobre los resultados u objetivos completados. Además, estas organizaciones impulsan el desarrollo creativo y la puesta en valor de abajo hacia arriba, manteniendo la jerarquía meritocrática de las organizaciones naranjas (Laloux, 2014).

Si bien hoy el naranja es predominante en los negocios y en la política, el verde está muy presente en el pensamiento académico postmoderno, en las organizaciones sin afán de lucro o entre los trabajadores sociales y los activistas comunitarios (Laloux, 2014, p.44).

Para que esto funcione deben liderar quienes puedan brindar soluciones concretas a los problemas, pero a su vez es fundamental que cuenten con la habilidad de escuchar, motivar y empoderar a sus empleados. Por eso, se dice que el paradigma verde-pluralista impulsa una cultura de valores con propósito inspirador y emplea la idea de la organización como una familia

Finalmente nos encontramos con el modelo Teal o Esmeralda, el más horizontal de los 5. En estas organizaciones prima la autogestión de los clientes, y el propósito evolutivo de los empleados. Cada uno es como desea, existe la confianza en el equipo y son ellos también quienes deciden sus salarios. En las organizaciones Teal, las personas son protagonistas y es a partir de ellos que buscan determinar cuál es el propósito de la existencia de la organización, su razón o principal objetivo, aquello que Laloux define como propósito evolutivo (Laloux, 2014).

En este sentido y para continuar posteriormente con un análisis integral, resulta fundamental indagar y comprender a qué se denomina innovación. En su artículo Innovación / Conservación, Alejandro Ruiz Balza (2011) la describe como una disciplina que potencia y crea valor. Para que exista, es primordial la necesidad de un proceso, que existan nuevos conocimientos y que, por supuesto, haya cambios en la percepción. Cada una de estas resultan notorias tanto para las personas de una organización, como para los cambios que ocurren en la misma (Ruiz Balza, 2011).

Tal como mencionamos anteriormente, las organizaciones están constituidas por 2 o más personas con un objetivo en común y diferentes jerarquías dentro de la misma que se representan en un organigrama. Este esquema implica una distribución de poderes y responsabilidades formales. Sin

embargo, para lograr un análisis integral de una organización y comprender su funcionamiento también debe tenerse en cuenta el sociograma.

En un sociograma se puede observar en profundidad las interacciones informales dentro de la estructura organizacional. Qué áreas dentro de la misma ejercen mayor influencia o liderazgo frente a decisiones o medidas, incluso las opiniones de un empleado sobre otro (el inicio del llamado rumor). No obstante, es una representación instantánea de la organización. No implica que se vaya a mantener en el tiempo (Bartoli, 1992).

En síntesis, este esquema termina mostrando el real funcionamiento de la empresa, mientras que el organigrama es la articulación formal de los puestos dentro de la misma. En muchos casos incluso permite realizar estudios para identificar puntos de mejora u optimización estructural dentro de la organización.

Otro fenómeno esencial dentro de las organizaciones es la cultura. Para autores como Edgar Schein (1988), la cultura es a la organización, lo que la personalidad es a la persona. Se trata de aquellas normas, valores, creencias y prácticas llevadas a cabo por los integrantes de una organización.

En la práctica, no es un fenómeno material u observable, pero sí lo son sus resultados. Es a partir de esta, que se guía a los integrantes de la organización, a través de las normas establecidas que nos componen como grupo, pero también se ve parcialmente influenciada por el comportamiento del líder. En la misma línea, el teórico Idalberto Chiavenato asegura en su libro “Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones” (2009) que “el primer paso para conocer a una organización es conocer su cultura” (Chiavenati, 2009, p.143).

Sin embargo, para que exista cultura dentro de un grupo u organización, debe haber estabilidad estructural dentro del mismo. Y es aquí donde se encuentra una importante relación entre el organigrama y el sociograma. La cultura organizacional debe ser compartida, estructuralmente estable e incorporada por sus integrantes, dado que será aquello que los defina como grupo dentro de la institución.

Ya finalizando este segundo apartado nos encontramos con las 4 funciones básicas de una cultura organizacional, según Justo Villafañe (2002):

- 1) **Construye la identidad corporativa:** entendiendo que la identidad corporativa es la esencia de una organización (determinada a partir de ciertos atributos identificadores y diferenciadores), la cultura distingue a las organizaciones entre sí, además de unificar ideas fundamentales como cuál es la misión, visión y valores de las mismas.

- 2) **Une internamente a la organización:** a partir de la aparición de una cultura en común en la que se comparten ciertos valores y formas de trabajar surge un sentido de permanencia e identificación entre los integrantes.

- 3) **Favorece el compromiso del personal con la organización:** existiendo un sentido de permanencia, comienzan a cohesionar los intereses de los individuos y los de la organización.

- 4) **Determina el clima interno:** en este punto, resulta importante hacer una diferenciación entre cultura y clima organizacional. La primera, está arraigada dentro de la organización, si bien cambia, su misión, visión y valores tienden a ser los mismos. En cambio, el clima organizacional representa una fotografía de un momento en particular dentro de la organización y sólo puede ser medible a partir de una encuesta de clima. Por eso mismo, es la cultura la que tiende a determinar el clima. Permite resolver problemas internos y en muchos casos colabora en la creación de consenso dentro de la misma (Villafañe, 2002).

La cultura organizacional puede dividirse en 3 niveles o grados de visibilidad en los que se manifiesta: artefactos y símbolos, valores adoptados y suposiciones básicas.



Niveles de cultura - Gráfico de elaboración propia

Se entiende por artefactos a los aspectos visibles de la cultura (entorno físico, normas escritas, conducta verbal y resultados de la organización). En segundo lugar, podemos encontrar los valores adoptados o asociados. Este nivel está compuesto por los valores compartidos por los miembros de la organización. Tal como menciona Annie Bartolí en su texto "Comunicación y Organización" (1992), el sistema de valores de una empresa (desde su forma de trabajo hasta cómo se comunican) se

traduce en las costumbres del conjunto y aportan significativamente a la cultura de la organización. (Bartoli,1992).

Por último, se encuentran las presunciones básicas. De los tres niveles, éste es el que menor visibilidad posee. Refiere a aquellas creencias que nunca se cuestionan dentro de una organización e impregnan todas las actividades que se realizan dentro de ella. Un ejemplo de este nivel, es la presunción sobre el tiempo y la orientación que toma la organización en relación a esto: hacia el pasado, el presente o con vista al futuro (Bartoli,1992).

Finalizando el apartado, abordaremos el concepto previamente desarrollado de innovación y su impacto en la cultura organizacional. Para ello nos remontaremos a la séptima etapa de la Auditoría de la cultura organizacional que desarrolla Mercedes Galíndez en su artículo “Auditoría de la Cultura Organizacional” (2016). Esta última etapa denominada Intervención cultural su autora lo describe como: “proceso por el cual se modifica o se corrige toda la cultura corporativa de una organización o una parte con el objetivo de llevarla a un nuevo Escenario de la Cultura Organizacional” (Galíndez, 2016, p.8). Es a través de la innovación y la forma de liderar o gerenciar una organización que puede llevarse adelante una intervención cultural para modificar la cultura de una empresa.

Liderazgo y gestión organizacional

Continuando con los objetivos de la investigación, estaremos analizando 2 aspectos fundamentales dentro de toda organización: management y liderazgo. Para ello haremos un recorrido por cada disciplina, sus diferencias y principales características.

En primer lugar, podemos definir el liderazgo como un proceso de influencia que tiene como principal finalidad producir cambios a partir del trabajo por objetivos. Pero además, es un proceso comunicativo que es construido a partir de la interacción social. No existe liderazgo sin comunicación (Cuadrado y Molero, 2004).

Mientras que el management o gerencia puede ser definido como el área dentro de la organización que se ocupa de darle seguimiento al trabajo de los empleados y generar resultados concretos que mantienen un negocio u organización en pie. El abogado y principal referente del management, Peter Drucker, describe en su libro La Gerencia de Empresas (1979) que es la gerencia la que define cómo actúa una empresa, siempre en términos comerciales (Drucker, 1979).

Asimismo, la principal tarea del management es dirigir un negocio con una función primordial: la realización económica del mismo. Es a partir de resultados concretos en este área que puede sostenerse una gerencia dentro de una organización. El desempeño de los gerentes es, a fin de cuentas, el factor que determina el éxito del negocio. (Drucker, 1979).

Puede haber grandes resultados no-económicos: la felicidad de los integrantes de la empresa, la contribución al bienestar y a la cultura de la comunidad, etc. Pero si deja de producir resultados económicos, la gerencia fracasa. Fracasa si no proporciona los bienes y los servicios que desea el consumidor a los precios que él mismo está dispuesto a pagar. Fracasa si no mejora o por lo menos mantiene la capacidad de producir riquezas de los recursos económicos que se le han confiado (Drucker, 1979, p.19).

Esta disciplina posee un modelo de gestión basado en las estructuras, la eficacia y eficiencia de sus empleados. Sin embargo, a partir de la década de los 60 's comenzó a gestarse una nueva etapa o modelo de management: la estratégica.

El management estratégico surgió con la premisa de lograr una evolución interdisciplinaria, con la participación de más actores dentro de las organizaciones y, en consecuencia, una mejora en las competencias gerenciales (Aphal, Ruiz Balza. 2010).

Esta nueva forma de gerenciar dejó atrás el rol tradicional de gerente que guía su accionar únicamente por resultados económicos y le otorgó protagonismo a los liderazgos dentro de las organizaciones.

Un gerente ahora debía obtener resultados económicos, sin dejar de lado el lado humano del negocio. Serían valoradas y fomentadas competencias gerenciales tales como identificar la habilidad de las personas y de organizarlas en grupos, además de supervisar sus tareas (Aphal, Ruiz Balza. 2010).

En este sentido, podemos inferir que la principal diferencia que existe entre ambos es que el liderazgo produce cambios, mientras que el management genera estabilidad dentro de la organización.

Para Zaleznik (1977) aunque una misma persona puede desempeñar ambos roles, estos poseen una naturaleza diferente. Los managers están más enfocados en la organización de las tareas y la estabilidad. Logran que las personas sean más eficientes a partir de la obtención de resultados tangibles con una perspectiva más cercana a la gestión (Cheney, 2011, p.183).

Los líderes tienen su foco en la innovación, logran que las personas estén de acuerdo sobre qué cosas deben llevarse adelante. Hay una dirección ideológica de la organización. Para autores como Edgar Schein, los líderes crean y cambian las culturas, mientras que los directivos o managers conviven con ellas (Schein, 1988).

También es importante señalar que no podemos hablar de organizaciones sin mencionar el liderazgo dentro de ellas. Los líderes se forman y constituyen como tales en el marco de las normas culturales que se establecen dentro de la organización que integran (Cheney, 2011).

Autores como Molero y Cuadrado (2004) aseguran que la idea de concebir al liderazgo como un proceso entre un líder y sus seguidores implica que:

- 1) El liderazgo no es algo estático que reside en el líder, sino que es un proceso interactivo entre dos partes (un líder y sus seguidores) que se da a lo largo del tiempo.
- 2) El liderazgo es un fenómeno grupal que implica la injerencia o influencia por parte del líder con el objetivo de lograr una meta u objetivo en común y que fuera de este contexto, pierde sentido (Molero y Cuadrado, 2004).

Asimismo, para lograr un liderazgo efectivo, quienes lo ejerzan deberán ser conscientes de las culturas en las que están inmersos. Entender el contexto cultural de la organización permite comprender el accionar de los integrantes de la misma, qué los motiva, los afecta, entre otras cosas (Schein, 1988).

Como sucede con todo proceso, existen diferentes formas de ejercer el liderazgo. Los primeros estudios al respecto comenzaron a finales de los años 30 's con el objetivo de descubrir cuáles eran esas características que diferenciaban al líder del resto de los integrantes de una organización. Una de las más reconocidas, surgió de la mano del teórico Kurt Lewin y su "Teoría de los estilos" (1939). Junto con un grupo de investigadores, analizaron los efectos de tres tipos de liderazgo: autoritario, democrático y *laissez-faire* o "*hands-off*" (Cheney, 2011).

Si bien en un primer momento resultó ser algo innovador, con el paso de los años se demostró que estas teorías implementadas en las organizaciones de ese entonces no resultaron efectivas (en su gran mayoría) por una simple razón: la investigación de Lewin había sido realizada en adolescentes masculinos en el ámbito escolar, no en adultos de diferentes géneros y organizaciones. Por eso, estas "Teorías del rasgo" fueron abandonadas rápidamente al inicio de los años 50 's.

En los estudios de liderazgo, tanto los enfoques de rasgos como los de estilos hacen suposiciones esencialistas sobre el individuo. Asumen que podemos describir las características esenciales del individuo (sus rasgos o su estilo) y que estas características son la clave para entender el liderazgo. Desde esta perspectiva, todo lo que necesitamos saber para comprender el liderazgo es elaborar una lista de cualidades o características de los individuos (es decir, líderes eficaces). En su mayor parte, estos enfoques ignoraron el rol del contexto: cómo los líderes realmente interactúan y los roles que juegan los que los rodean (Cheney, 2011).

Ahora bien, teniendo en cuenta el análisis que se llevará adelante en el tercer capítulo de esta tesina, se utilizará como bibliografía los modelos de liderazgo determinados por Isabel Cuadrado y Fernando Molero en "El liderazgo y la cultura de las organizaciones", capítulo 6 del libro Psicología de las Organizaciones, coordinado por Osca Segovia y Madrid, Sanz y Torres (2004).

- 1) Liderazgo distribuido:** El concepto de liderazgo distribuido fue mencionado por primera vez en 1996 por el Eisenhower Leadership Group. Un liderazgo distributivo es aquel que está en una posición de líder, pero no es percibido como tal por el resto. Puede ser dividido en 3 tipos: delegado, co-liderazgo y paritario.

En el liderazgo delegado, varias personas de mayor jerarquía ejercen un liderazgo, pero con roles específicos diferentes. Su principal meta es hallar y optimizar el talento del resto de los miembros de la organización a partir de la delegación de tareas. Así, se fomenta el crecimiento laboral de los miembros y la motivación de los mismos por obtener resultados.

En el caso del co-liderazgo, se diferencia entre el liderazgo de tarea y el social. Esta categoría surge del supuesto (planteado por Robert Bales en 1954) de que aquella persona que se desempeña como líder de tareas no podrá desarrollar su liderazgo social, debido a que tiende a perder aceptación por parte del grupo. Al plantearse esta diferenciación de roles, se obtienen roles más diferenciados que lograrán un desempeño organizacional más eficaz.

Por último, el liderazgo paritario consiste en la forma de distribuir de manera rotatoria el liderazgo entre varios miembros de una organización para poder obtener un mejor rendimiento organizacional (Cuadrado y Molero. 2004).

- 2) Tele-liderazgo o e-liderazgo :** A diferencia de los anteriores, este modelo se fundamenta en el relacionamiento del líder y sus seguidores a partir de comunicaciones digitales. Entendiendo que gran parte del trabajo de un líder es transmitir información, la implementación de estas tecnologías permite reducir la distancia entre los diferentes niveles de la organización. Este cambio, implica un desafío para quien ejerza el e-liderazgo: ¿cómo se construirá y fomentará esta relación?

De acuerdo con Molero y Cuadrado (2004), para que esto suceda el líder deberá crear equipos virtuales para trabajar proyectos en común. Sin embargo, esto generará una mayor dependencia hacia sus seguidores, dado que sólo a partir de ellos lograrán obtener la información necesaria para obtener un liderazgo eficaz. Para ello deberán establecer una cultura organizacional mixta que permita adquirir nuevas tecnologías y, a su vez, ser lo suficientemente innovadora como para no quedarse atrás en el mercado (Cuadrado y Molero. 2004).

- 3) **Superliderazgo:** El superlíder es el encargado de estimular y potenciar a sus seguidores al punto tal de lograr que se autogestionen y se transformen en sus propios líderes. También fomenta la interdependencia dentro del grupo para evitar la mediación de entes externos. Los seguidores establecen sus propias metas y se lideran, logrando un grupo que cumple sus diferentes funciones sin la necesidad de un líder externo (Cuadrado y Molero. 2004)
- 4) **Liderazgo estratégico:** Quien ejerce este modelo, lleva adelante la administración de la organización y posee la capacidad de anticipar y afrontar un cambio, cuando se requiere. Su accionar está directamente relacionado con las condiciones del entorno de la organización. Según la economía, las medidas que se tomen en la política o incluso regulaciones del mercado deberá determinar un nuevo curso de acción dentro de la organización (Cuadrado y Molero. 2004).
- 5) **Liderazgo femenino:** De acuerdo con autoras como Marilyn Loden (1985) las mujeres ejercen un liderazgo diferente al masculino, donde predomina una toma de decisiones más participativa, con una orientación a las relaciones entre miembros de un equipo. Esta nueva forma de liderar, resulta más participativa e igualitaria (Cuadrado y Molero. 2004).

Virginia García Beaudoux -especialista en comunicación política y Doctora en Psicología- desarrolla en su artículo Estereotipos de género y liderazgo femenino (2014), que el liderazgo femenino muchas veces es descrito erróneamente como consecuencia de los estereotipos de género. Estas clasificaciones poseen dos dimensiones: la descriptiva y la prescriptiva.

La primera se refiere a aquellas características típicas de cada género. Por ejemplo, las mujeres tienden a ser más afectuosas o sensibles y poseen una arista maternal. Por ende, la dimensión prescriptiva lleva al conjunto a relacionar a las mujeres con un tipo más interpersonal y complaciente de liderazgo. Sin embargo, tal como refiere la “Teoría de la congruencia de rol de perjuicio hacia líderes femeninos” de Eagly y Karau (2002) aquellas mujeres que lideren un equipo y no cumplan con estas características, tienden a ser rechazadas socialmente dado que no cumplen con los estereotipos de género ni estilos de liderazgo femenino (García Beaudoux, 2014).

No obstante, no solo basta con detectar rasgos concretos de una tipología de liderazgo, sino que además es necesario lograr un liderazgo efectivo. Para ello los autores Jun Hao y Yazdanifard describieron buenas prácticas para poder detectar liderazgos efectivos en una organización:

Una característica de los líderes efectivos es que dan una clara dirección a sus empleados, y también guían a sus empleados a comprometerse con su trabajo y a trabajar como grupo para alcanzar las metas y objetivos de la organización. (Wasim e Imran, 2010). Esto también nos dice que los buenos líderes suelen tener una visión clara de la empresa y por lo tanto pueden identificar fácilmente los

problemas y obstáculos que actualmente se interponen entre ellos y los objetivos de la organización. De esta forma, son capaces de actuar de forma eficaz y llevar a cabo de manera eficiente las reformas necesarias para llevar a la empresa hacia el futuro mientras se mantiene al día con los cambios contemporáneos en el mundo de los negocios (Jun Hao, M. y Yazdanifard, R., 2015, p.1).

Tal como mencionamos anteriormente, cuando se lleva adelante un cambio en una organización, todos sus integrantes, cultura y clima pasan por la misma transformación y, en este caso, el liderazgo no es la excepción.

En las nuevas organizaciones la autoridad tiende a usar su poder de liderazgo para guiar la cooperación con el objetivo de lograr el cumplimiento de las tareas u objetivos, en vez de dirigir o gerenciar a un grupo determinado dentro de la organización. Este es un cambio de “power-over” (Cheney, 2011, p.185).

Para finalizar este último apartado avanzaremos con otro factor fundamental para el análisis de los liderazgos dentro de una organización: la motivación. Dado que esta no es más que una consecuencia de la interacción entre individuos en un contexto determinado. Y en este caso, es una de las principales tareas de todo líder motivar a sus seguidores e impulsarlos a dar lo mejor de sí para lograr un correcto funcionamiento y, a su vez, crecimiento de la organización que integran.

En este sentido, Stephen Robbins y Timothy Judge describen en su libro “Comportamiento organizacional” (2009) los 3 ejes fundamentales para comprender la motivación, su funcionamiento y las consecuencias directas que tienen en una organización y los individuos que la integran:

- 1) **Dirección:** tal como su nombre lo indica, refiere al sentido que guiará al individuo que es motivado. Es la meta a la cual el integrante de la organización querrá llegar de manera activa.
- 2) **Intensidad:** entendemos intensidad como la fuerza que predomina en el individuo por conseguir su objetivo en la dirección previamente determinada. De acuerdo a cuán motivado esté, las acciones que llevará a cabo para desarrollar sus tareas. Sin embargo, los autores aseguran que “es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño” (Judge y Robbins, 2009. p. 175).
- 3) **Persistencia:** el tiempo determinado en el que el individuo mantiene la intensidad y la dirección para lograr su objetivo. (Judge y Robbins, 2009).

Una vez que hemos comprendido qué se entiende por motivación, resulta fundamental ahondar en su aspecto más teórico. Si bien fueron varios los autores que desarrollaron teorías referidas a la

motivación. No obstante, una de las más conocidas es sin duda la Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow (1997).

En ella, Maslow clasifica las necesidades de todos los los individuos en 5 grupos:

- 1) **Fisiológicas:** necesidades básicas como alimentarse, socializar, entre otras.
- 2) **De seguridad:** referidas a la protección física y emocional del individuo.
- 3) **Sociales:** amistades, relaciones amorosas y aceptación del entorno.
- 4) **De estima:** respeto a uno mismo, *status* social y reconocimiento.
- 5) **De Autorrealización:** determinación por convertirse en su mejor versión, desde lo laboral (Judge y Robbins, 2009).

De acuerdo con el autor, a medida que se satisfacen las necesidades de orden inferior (fisiológicas y de seguridad) automáticamente el individuo transforma en prioridad las restantes, encasilladas en el orden superior de la jerarquía dado que estas últimas se satisfacen con factores internos (dentro de la persona); a diferencia de las de orden inferior que dependen exclusivamente de sucesos externos como cobrar un sueldo, tener un trabajo estable, etc.

Teniendo en cuenta esta jerarquización y lo desarrollado previamente, en el 3º capítulo de esta tesina estaremos ahondando en el rol específico que cumplen los diferentes liderazgos dentro del mockumentary *The Office U.S.* y cómo emplean la motivación para lograr construir y desarrollar Dunder Mifflin, la organización en cuestión.

De esta manera, habiendo realizado un recorrido por las principales corrientes teóricas que sostienen esta tesina y desarrollado los conceptos clave los autores que consideramos centrales para cada uno de los apartados referidos, en el siguiente capítulo nos adentraremos en la serie de referencia para abordar datos técnicos y contextuales de esta ficción, las características de sus personajes principales, ejes y temáticas que surgen en la historia e información acerca de cómo surge este mockumentary y sus principales objetivos.

Capítulo 2 - The Office U.S.

En este segundo capítulo nos adentraremos en la serie de referencia y sus principales personajes, características y datos técnicos. Además, nos interiorizaremos en el contexto político y artístico en el que surgió. De esta forma, podremos realizar un análisis exhaustivo en el capítulo 3, desde el punto de vista comunicacional.

The Office U.S. fue un mockumentary creado por Greg Daniels, Ricky Gervais y Stephen Merchant que documentaba la insulsa y rutinaria vida de los empleados de Dunder Mifflin, una papelería de Scranton, Pennsylvania. Transmitido entre 2005 y 2013 por la cadena NBC, se compuso de 9 temporadas, con un total de 188 capítulos de aproximadamente 20 minutos cada uno (IMDB, 2022).

La serie ganadora de cuatro premios Emmy, surgió como una *remake* estadounidense de la previamente conocida The Office U.K., creada por Ricky Gervais y Stephen Merchant en 2001. Esta versión tuvo tan sólo 12 capítulos y un especial de Navidad. En un primer momento la idea del mockumentary surgió por la fascinación de Gervais y Merchant al identificar las cualidades del día a día en sus respectivas oficinas (Gervais y Merchant, 2020).

La versión estadounidense retrata la rutina de los empleados de esta papelería local, con Michael Scott (Steve Carrell) a la cabeza como gerente regional. Dunder Mifflin contaba además con un área de ventas, otra de contaduría, una tercera de atención al cliente y por último, una de recursos humanos. El equipo de ventas estaba compuesto por Dwight Schrute (Rainn Willson), Jim Halper (John Krasinski), Phyllis Lapin (Phyllis Smith) y Stanley Hudson (Leslie David Backer). En Contaduría, Angela Martin (Angela Kinsley), Oscar Martinez (Oscar Núñez) y Kevin Malone (Brian Baumgartner). Atención al cliente estaba a cargo de Kelly Kapoor (Mindy Kaling) y Recursos Humanos de Toby Flenderson (Paul Lieberstein). Asimismo, formaba parte de la oficina Pam Beasley (Jenna Fisher), la recepcionista; Ryan Howard (B.J. Novak), el pasante y el área del depósito, quienes se encargaban de hablar con el equipo de ventas y distribuir todos los pedidos de sus clientes (IMDB, 2022).

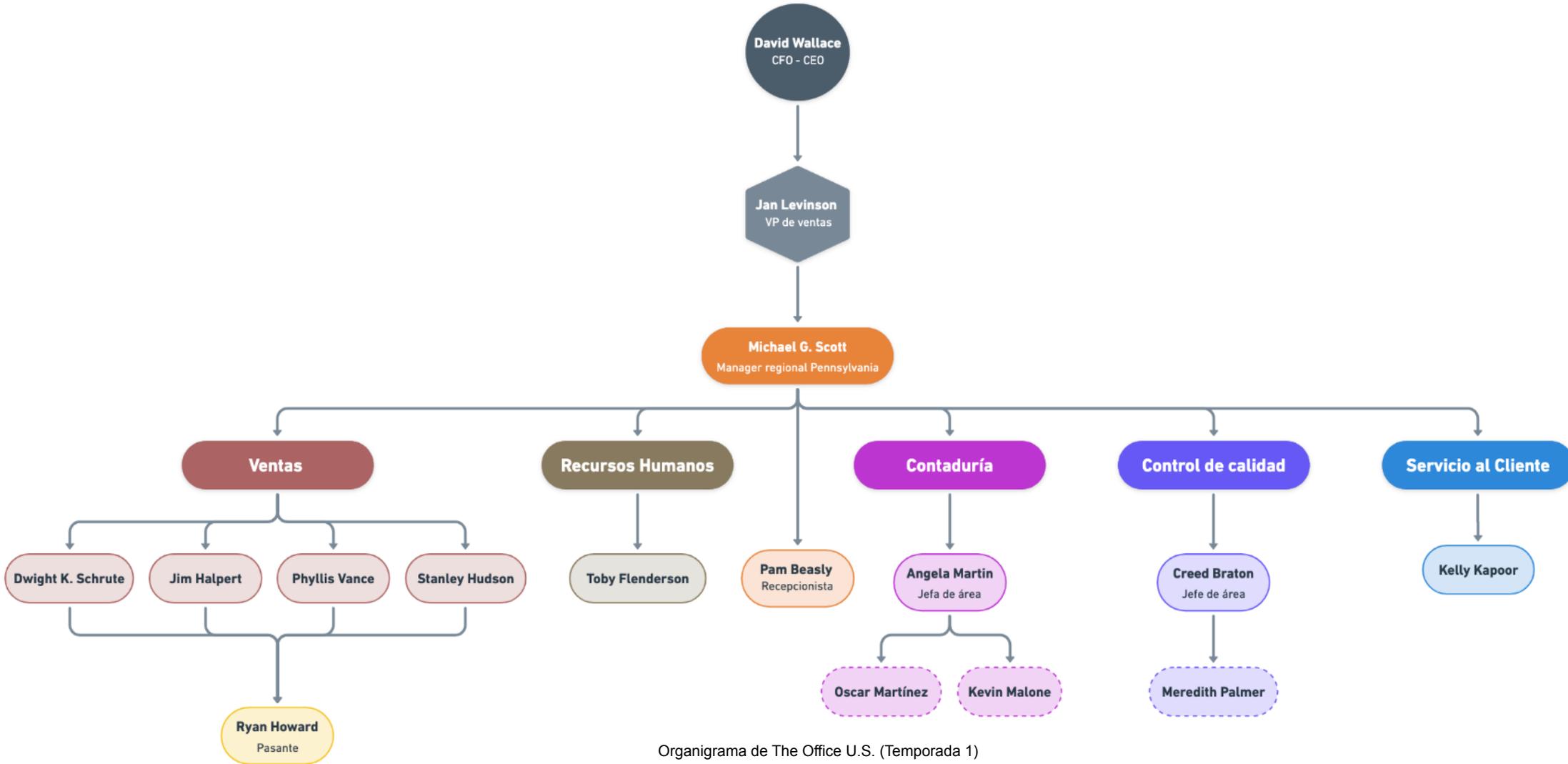
El primer capítulo fue emitido el 24 de marzo de 2005 y era muy similar a su versión inglesa. En un principio sus creadores decidieron mostrar al personaje de Michael Scott, como una copia calcada de aquella interpretación inglesa realizada por Ricky Gervais. Sin embargo, sus similitudes no conformó a la audiencia, que no dudó en demostrar su descontento. Rápidamente los números de televidentes bajaron. De 11 millones de espectadores que habían visto el piloto, tan sólo 5 millones siguieron acompañando la serie hasta el capítulo 6. (Espinof, 2022).

Indefectiblemente, esto implicó un cambio sustancial en la forma de producir y escribir la serie y Greg Daniels sabía que debía cambiar para mantener su serie al aire. “Los índices de audiencia ejercen un efecto muy particular sobre la televisión; se traducen en una mayor presión de la urgencia” (Bourdieu, 1996, p.38).

Además de tener una drástica modificación física, los guionistas definieron que el personaje de Michael dejaría de lado el humor británico¹, para acercarse más a la audiencia estadounidense dando paso a un humor más bromista, sarcástico y sexual en varias ocasiones. Asimismo, otro suceso que marcó un antes y después en la continuidad de *The Office*, fue la participación de Steve Carrell en “*Virgen a los 40*”, una de las películas más taquilleras de ese año. El cambio decisivo de enfoque de Michael Scott, además de la fascinación de los fans de esa película, generó un aumento importante en la audiencia para su segunda temporada (Espinof, 2020).

Sin embargo, no fue hasta 2020 que *The Office U.S.* cobró un protagonismo concreto y se convirtió en la serie más vista de las plataformas de streaming, superando incluso series renombradas como *Grey’s Anatomy*, *Criminal Minds* o *The Mandalorian* (Indie Hoy, 2021).

¹ El humor británico se basa en la ironía, el humor negro y la autocrítica. (British Council México, 2020)



Organigrama de The Office U.S. (Temporada 1)

Fuente: elaboración propia

Contexto político y social

Tal como mencionamos anteriormente, *The Office* salió al aire por primera vez en 2005, año especialmente complejo en Estados Unidos. Desde el 2000, el republicano George W. Bush ocupaba el rol de presidente y, en ese momento, ya transitaba el primer año de su segundo mandato. La de Bush fue una presidencia cargada de escándalos desde sus inicios en el año 2000, con las elecciones más largas de la historia de Estados Unidos donde se enfrentó a Al Gore y la definición electoral llegó meses más tarde por un fallo judicial. (Clarín, 2020).

Asimismo, su presidencia se vio plagada de controversias. Con una visión consumista, se consideró a Bush como el presidente de las McMansions², la comida rápida, de la guerra de Irak y la explosión de la burbuja inmobiliaria. También fue fuertemente criticado por su accionar tras el ataque del 11 de septiembre con la llamada Ley Patriótica y el huracán Katrina, otro trágico suceso en Estados Unidos. (La Nación, 2014).

La segunda controversia obvia de la presidencia Bush (entendiendo la primera como su polémica llegada al poder tras las elecciones con Al Gore) se trató de la aprobación de la Ley Patriótica. Luego del atentado del 11 de septiembre de 2001, el presidente Bush en conjunto con su vice, Dick Cheney, impulsaron en el congreso la aprobación de una ley que permitía en nombre de la seguridad nacional a las agencias de investigación espiar a los ciudadanos estadounidenses para evitar que sucediera otro ataque de estas características, a la vez que aumentaba la pena de estos crímenes. A pesar de seguir en vigencia, en esta época varios integrantes de los cuerpos judiciales la declararon inconstitucional por ir en contra de las libertades y la constitución de este país (La Nación, 2014).

Otro escándalo ocurrido durante la presidencia Bush fue el de los documentos Killian. A menos de 2 semanas de las elecciones presidenciales de 2004, el programa *60 minutes*, perteneciente a la cadena CBS, difundió documentos que confirmaban el paso del presidente Bush por el ejército de Texas. Asegurando que el mandatario había cumplido con el período establecido y con sus respectivas actividades, en búsqueda de llevar seguridad al electorado por las denuncias de sus contrincantes sobre su falso paso por el ejército. Sin embargo, dos semanas más tarde la cadena de noticias debió salir a disculparse (luego de que el mandatario fuese reelecto) dado que se había probado que aquellos documentos no eran verídicos y asegurar que se realizaría una investigación al respecto para encontrar a los culpables (El País, 2004).

² Desde los años 80's y durante la presidencia Bush se denominó McMansions a las grandes casas fabricadas en masa para la clase media que requerían un gran mantenimiento y fueron un factor clave en la explosión de la burbuja inmobiliaria de 2008. Se utilizó como término peyorativo para definir a un estilo de vida característico del consumismo clásico de la clase media que vivía comiendo McDonald's y todo tipo de comida chatarra (Business Insider, 2016)

Contexto artístico

En el ámbito artístico, la presidencia Bush también fue fuertemente rechazada por apoyar y fomentar las guerras de Irak y Afganistán, además de su polémico accionar luego del atentado al World Trade Center -también conocido como las torres gemelas- en el año 2001 (Lingenti, 2018).

A lo largo de este apartado abordaremos la reacción de diferentes artistas del ámbito musical, televisivo y cinematográfico entre el año 2003 y 2006.

En términos musicales, los años 2000 's fueron icónicos por bandas como Green Day. Sin embargo, esto no siempre fue así. Durante el año 2003, la banda se encontraba en una crisis creativa y buscaba reconstruirse componiendo música con mucho más significado. Pero la inspiración no llegó hasta una noche de ese mismo año. Para ese entonces, el desempleo y la pobreza habían alcanzado cifras extremadamente altas en Estados Unidos. Al oír una canción en la radio a favor de Bush, corrió a su estudio y comenzó a componer una canción en total repudio hacia el aquel entonces gobierno. Así surgió American Idiot, la canción punk más famosa de la banda hasta la actualidad. En ella hace un llamado urgente a la sociedad para evitar, entre otras cosas, caer en el apoyo ciego e incondicional que los medios le brindaban a Bush a pesar de todo lo que sucedía en términos económicos y sociales. “Hicimos todo lo que pudimos para enojar a la gente. Esta canción es un gran jodido para el gobierno estadounidense. No es anti-estadounidense, es anti-guerra” (Hendrickson, 2005).

Ese mismo año la televisión estadounidense sufría grandes cambios. Friends, una importante sitcom que marcó tendencia desde mediados de los años 90 's llegaba a su fin y le dejaba a las cadenas televisivas un vacío muy grande por ocupar. Una de las mayores apuestas del año siguiente fue sin duda American Dad, una sitcom animada creada por Seth MacFarlane que relataba el día a día de Stan Smith, un agente de la Agencia Central de Inteligencia (CIA) que lucha por cuidar la seguridad de Estados Unidos y su familia, aunque de una manera disparatada y muchas veces ilógica.

Esta nueva comedia animada, era una gran burla a la sociedad estadounidense de ese momento, y el presidente Bush, no era la excepción. Desde la emisión del primer capítulo en febrero de 2005, podemos observar cómo los guionistas de la serie aprovechan cada oportunidad que tienen para poder criticar a su gobierno actual (IMDB, s.f.).

En el capítulo Piloto, observamos cómo Stan (el padre y agente de la CIA) y Francine (su esposa) están viendo el noticiero de CBS, involucrado en el escándalo de los documentos Killian, cuando una noticia desde la Casa Blanca informa que Bush había recibido una llamada de Dios solicitando por favor que dejara de hacer uso de su nombre en los discursos. En la serie, se pone como ejemplo la polémica frase que el presidente utilizó al ser reelecto para su segundo mandato en el año 2003: “Dios quiso que sea presidente” (Barker, MacFarlane, Weitzman y Hughart, 2005, 06m20s).

Tal era la indignación del mundo artístico con el presidente Bush que las críticas no tardaron en llegar a la pantalla grande con documentales como *Fahrenheit 9/11* (2004) e *Idiocracy* (2006). La primera de ellas, fue un documental dirigido por el reconocido Michael Moore en la que se buscaba demostrar cómo fue que el presidente Bush aprovechó la tragedia del 9/11 para fomentar e incentivar las invasiones y posteriores guerras a Irak y Afganistán. Por su parte, *Idiocracy* fue una película dirigida por Mike Judge, uno de los productores del conocido dibujo animado para adultos *Beavis y Butt-head* (1993). Su argumento se basaba en la historia de un hombre que acepta participar de un experimento y despierta en el año 2505 y descubre que la sociedad americana es muy idiota y está siendo gobernada por un presidente que no posee cualidades ni mérito para estar allí. Si bien para ese entonces la película no recibió premios y fue muy criticada, resulta pertinente mencionarla como un eslabón más del contexto televisivo durante la presidencia Bush.

Idiocracy era mucho más que una clara sátira de la era Bush. El crítico de cine del portal estadounidense IFC, Michael Atkinson, fue uno de los primeros en mencionarlo en el año 2007: “Judge culpa explícitamente a los medios tontos, la publicidad ubicua, la política anti-intelectual bushiana, el entretenimiento sin cerebro y la pereza inducida por la tecnología” (Atkinson, 2007).

Indagando más en profundidad acerca de los contenidos televisivos de la época, veremos más adentrado el capítulo que *The Office U.S.* también fue una pieza importante a la hora de criticar a la presidencia de George W. Bush.

El fenómeno de *The Office U.S.*

Hasta aquel marzo de 2005 en el que se estrenaba el capítulo Piloto de *The Office U.S.*, varias sitcoms intentaron copiar el esquema de *Friends*, con risas previamente grabadas y situaciones similares a las que sucedían en la serie.

Quando se hablaba de comedias de televisión a principios de la década de 2000, se trataba de *Friends* y *Baywatch*. Ese era el contexto. Todo lo que querían las cadenas era la próxima *Friends*. Habían probado una fórmula real que atraía a una gran audiencia durante el horario de máxima audiencia y con muchos anuncios publicitarios (Baumgartner, 2020, 15m40s).

En ese entonces, Netflix no era más que un local para rentar películas y las audiencias seguían los shows semanales en el *prime time*. No existía la posibilidad de ver los contenidos días más tarde, a menos que pudieras grabarlos.

Tal como mencionamos anteriormente, en marzo de 2005 nació *The Office U.S.* Un intento de documental sobre la aburrida -y por momentos desesperante- vida de los empleados de Dunder Mifflin, una papelera de Pennsylvania. Para sus directores, el triunfo de este mockumentary fue precisamente eso: se trataba de una serie que aparentaba ser un documental sobre gente real. Gente que se aburría de su trabajo, que no siempre se caían bien entre sí. Las historias que se contaban en

cada capítulo no se basaban en hacer reír al público, por el contrario, la gracia y comedia de este show era mostrar el comportamiento humano en un ámbito laboral. La forma de mostrar las vivencias de los empleados de la papelería sin sumar risas pregrabadas (algo hasta ese momento impensado) acercaba aún más a los televidentes (Greene, 2020).

La gente ama ver programas de televisión sobre gente rica, pero rara vez se puede ver una serie sobre gente de clase media que vive en el medio del país. Incluso, ni siquiera intentaba contar la historia de alguien que persigue sus sueños y busca un objetivo imposible. Por el contrario, *The Office* relata día a día (Duke, 2020, p5).

Sin embargo, una serie tan ordinaria, no podría haber sido posible sin la exacerbación de los reality shows³ en la televisión norteamericana. En un contexto donde *Baywatch* o *Survivor*⁴ dominaban la pantalla chica y la audiencia incorporaba cada día más su lenguaje, surgió *The Office* y cortó con esa monotonía. De pronto, se dejó de idealizar lo que se veía en televisión. La audiencia comenzó a identificarse cada vez más con la diaria de *The Office* que lograba familiarizarse con una vida normal de un ciudadano estadounidense de clase media y dejaba de lado esa idea aspiracional que hasta entonces predominaba en la televisión. Incluso, se reflejaba a la hora de hacer bromas.

Los guionistas de la serie, no apelaban a chistes fáciles, con risas pregrabadas y pequeñas pausas en los diálogos. Por el contrario, la serie trajo de vuelta una vieja forma de hacer comedia en la que los actores simplemente veían a la cámara luego de un comentario o un suceso y la audiencia reía por la reacción del actor. Un humor más cotidiano. “Lo que hizo *The Office*, fue mostrar gente normal que estaba en una situación como puedes estar tú y la gente rara con la que trabajas. Sólo que eres el normal en la oficina y piensas “Mira a los lunáticos con los que me toca trabajar”. Y eso resuena muy fuerte en la audiencia porque se conectan mucho con los chistes, porque lo que los rodea es un chiste en sí” (Feig, p.5, 2020).

Con esta idea en mente Greg Daniels, creador de la serie, comenzó a hacer castings en busca de actores poco conocidos, que no fuesen demasiado atractivos y pudieran confundirse con una persona *ordinaria*. De esta forma, lograban aún más el formato de mockumentary, o falso documental. El primer confirmado del elenco sería Steve Carrell, que encarnaría el papel de Michael G. Scott, el gerente regional de una de las sucursales de la papelería Dunder Mifflin en Scranton, Pennsylvania.

A continuación realizaremos un recorrido por los personajes principales que consideramos centrales para el abordaje de esta tesina, teniendo en cuenta sus historias, características y desarrollo a lo largo de la serie de referencia.

³ Programas de telerrealidad surgidos como consecuencia de la globalización. Se caracterizan por presentar el concepto de cotidianeidad en el contexto de la televisión a partir de acontecimientos que aparentan ser réplicas de la realidad en lo que el autor Claudio Maldonado Rivera denomina “el mundo referencial”. (Maldonado Rivera, 2013, p.17)

⁴ Dos series de televisión muy populares en los años 90's que no pertenecían al rubro de la comedia.

Principales protagonistas

En primer lugar, encontramos a Michael Gary Scott, uno de los protagonistas de este mockumentary. Tal como mencionamos antes, durante las primeras 7 temporadas de la serie, cumplió el rol de gerente regional de la papelería Dunder Mifflin en la sucursal de Scranton. Su principal motivación como jefe era ser aceptado por sus empleados, compañeros e incluso el equipo de producción del documental con los que trabajaba a diario.

Con 40 años, se caracterizaba por carecer de cualquier tipo de conciencia o filtro al decir algo. Este es uno de los principales objetivos que buscaban los guionistas a la hora de darle vida al personaje. Un ejemplo claro es la sugestiva frase sexual que lo caracterizaba: That 's what she said. Sin importar el contexto, ni el sexo, Michael siempre incomodaba a sus compañeros repitiendo esa frase con el objetivo de ser gracioso y caerle bien al resto. Lo único que lograba era ser criticado y considerado inapropiado por realizar esos chistes en el ámbito laboral.

Es alguien que carece de conciencia sobre sí mismo. (...) Puede decir cualquier cosa y salirse con la suya. Incluso las cosas más ofensivas, pero por dentro sabemos que no es alguien ofensivo (...). El capítulo "Gay Witch Hunt" muestra cómo dice cosas homofóbicas, pero no lo es; simplemente no entiende cómo es el mundo. (...) No es que sea racista o sexista tampoco, no tiene un marco de referencia. Pero vemos que es una persona decente con buen corazón que intenta hacer lo mejor (Carrell, 2010, 09s - 1m52s).

Periodistas especializados en televisión como Rob Sheffield, de la revista Rolling Stone, aseguran que la aparición de Michael Scott es una clara representación de lo que sucedía en la sociedad estadounidense en esa época:

Pienso en Michael Scott como la figura arquetípica de la televisión de esa década basado en la idea de que el tipo a cargo es un idiota total, como George W. Bush. No puede imaginarse a Michael Scott como un empleado de nivel inferior en la oficina. No hay forma de que realmente hacer un trabajo sea algo que él pueda hacer, al igual que no hay forma de que George W. Bush haya tenido otro cargo además de presidente. Eso se convirtió en el prototipo cómico de esa época, no solo en la televisión (...). Esa es una especie de posición arquetípica que ocuparon George W. Bush y Michael Scott (Sheffield, 2020, p.8).

Los inicios de Michael en Dunder Mifflin se remontan a 1993. En el capítulo *The Fire* (2x02) le cuenta al equipo de grabación que sus inicios en la papelería local de Scranton no fueron como él esperaba. En un principio se había vuelto vendedor para conocer gente y hacer amigos. Sin embargo, demostró ser muy buen vendedor y fue ascendido a muy corta edad, por lo que no logró su cometido. A pesar de ello, siempre intenta congeniar con sus compañeros y hacerse amigos, aunque no resulta tan sencillo dado que, según él, lo tratan diferente por ser tan exitoso en su empleo.

Asimismo, otro rasgo que lo caracteriza es la soledad. En reiteradas oportunidades se muestra a Michael como alguien muy solitario con una incansable necesidad de agradar. En el capítulo 6 de la segunda temporada, llamado *"The fight"* en la que ante la pregunta ¿preferirías ser temido o amado?, Michael responde: "Fácil, ambos. Quiero que la gente tenga miedo de cuánto me aman" (Daniels y Kwapis, 2005, 21m8s).

Incluso oculta grandes deseos de formar una familia y eso lo lleva a tener reacciones infantiles frente a otras familias. En el capítulo 18 de la segunda temporada, llamado *Take Your Daughter To Work Day*, Michael demuestra su disgusto por la visita de los hijos de sus colegas a la oficina y, en consecuencia, posee serios problemas para interactuar con ellos.

Al observar que todos sus compañeros tienen hijos y él aún no, aparenta ser reticente a tener hijos: "No son los niños los que me incomodan. Sólo que, ¿por qué ser padre cuando puedes ser un tío divertido? Nunca he oído que nadie se rebele contra su tío divertido" (Daniels y Nelli Jr., 2006, 3m15s).

Pero no es hasta la aparición de Sasha, la tierna hija de su enemigo Toby Flenderson que Michael se muestra más abierto a hablar con los niños. Allí surge su faceta infantil y comienza a pasar tiempo con ellos. Decide convertirse en el centro de atención al mostrar un video suyo de pequeño en un show infantil llamado *Fundle Bundle*. En él se observa un niño muy pequeño vestido de traje -tal como viste Michael en la actualidad- que habla con un títere acerca de qué quiere ser cuando sea grande. La respuesta demostró la soledad y el origen de la necesidad de ser apreciado por el resto: "Quiero casarme y tener 100 hijos, para poder tener 100 amigos y así nadie podrá negarse a ser mi amigo" (Daniels y Nelli Jr., 2006, 14m5s).

Sin embargo, con el correr de la serie comenzamos a entender que también hizo de Dunder Mifflin su familia. Cada uno de sus empleados, sin importar el área en el que se desarrollaran era importante para él. Por eso por ejemplo, crea los premios *Dundies* para premiar a cada uno de sus empleados en las cosas que más los caracterizaban. En el capítulo "Business School" (3x17), Pam comienza su carrera artística e invita a toda la oficina a la exhibición, pero el único en aparecer es Michael. Incluso, celebra sus dibujos y entre sollozos se ofrece a comprarlos. Hasta el último capítulo en el que participa, Michael recuerda y se emociona al ver cómo crecieron cada uno de sus empleados en ese tiempo.

Por eso, Michael Scott no es el mismo desde el primer capítulo de la serie. A lo largo de las 7 temporadas en las que participó, podemos observar diferentes cualidades de Scott y su metamorfosis. En la primera temporada, se muestra como el jefe maleducado y de carácter fuerte, más parecido a su homónimo en la versión inglesa de la serie. Sin embargo, a partir de la segunda temporada, vamos observando el por qué de su actitud y cómo va madurando en algunos aspectos.

Al principio, es un hombre solitario que no entiende del todo cómo relacionarse con otras personas y busca constantemente agradarle al resto.

También parece poseer una gran dificultad para los negocios al aplicar métodos poco frecuentes - y muy cuestionables- para incorporar nuevos clientes, aunque a lo largo de la serie demuestra que en realidad, elige por qué clientes pelear y por cuales no. Un ejemplo claro de esto, se puede observar en el séptimo capítulo de la segunda temporada "*The client*", cuando Michael logra concretar una reunión con un importante miembro del gobierno para cambiar de proveedor de papel. En vez de llevarlo a una cena clásica - como se estila- decide cambiar la reunión a su restaurante favorito: Chilli's. Una vez allí, su jefa Jan Levinson comienza a hablar de negocios y se frustra al ver que Michael constantemente la interrumpe para hacer chistes inapropiados o hablar de temas muy alejados del negocio que buscaban obtener.

Al final de la noche, entre chistes Michael le cuenta al cliente que nunca salió de Scranton y que sabe todo lo que hay que conocer del condado y le asegura que Dunder Mifflin es la mejor opción para el negocio. Cuando todo parecía una falta de profesionalismo y capacidad de negocios por parte de Michael, logra cerrar el acuerdo con el que sería uno de los clientes más grandes de la empresa.

Brent Forrester, uno de los guionistas que se incorporó en la 3ª temporada de la serie, comenta en *The Office: The untold story of the greatest sitcom of the 2000's* que al ingresar a la serie sus compañeros le aconsejaron algo muy puntual a la hora de escribir:

Recuerda, Michael es bueno en su trabajo. (...) No cometes el error de decir, "Este es un tipo tonto que es un bufón y no es bueno en su trabajo". Por supuesto, si esto fuera una sitcom más, el jefe bufón sería realmente un idiota y terrible en su trabajo. En realidad, nadie podría permanecer mucho tiempo como gerente de una empresa si realmente fuera malo en su trabajo (Forrester, 2020, p.159).

En reiteradas oportunidades, como la mencionada anteriormente en el capítulo "*The client*", Michael pareciera ser un simple tonto que intenta ser gracioso para evitar trabajar. Sin embargo, a medida que avanzan los capítulos, los guionistas demuestran que en realidad Michael es realmente bueno en su trabajo, a pesar de tener una personalidad compleja y por momentos, irritante.

Otra de las principales características de Michael es su infantilismo e incredulidad. A medida que transcurren las temporadas podemos observar que en realidad, Scott no es más que un niño pequeño que un día creció y no lo deseaba. Desde su necesidad de ser el centro de atención y que le celebren todo lo que hace, hasta su falta de experiencia con mujeres y otras etnias que lo hace parecer sexista y racista. Incluso, su incredulidad es tal que, por ejemplo, termina cayendo en las clásicas estafas cibernéticas o piramidales. Lo mismo le sucede con sus finanzas, Scott tiene un pésimo manejo de su dinero, al punto tal que debe declararse en bancarrota y cree que hacerlo simplemente implica decirlo en voz alta, como si se tratara del juego Monopoly.

No obstante, con el pasar de los capítulos vemos que todas estas actitudes inapropiadas hacia Pam, la recepcionista, o los chistes racistas a Stanley, uno de sus vendedores, y Oscar (del equipo de contaduría) no son hechas con malicia. Por el contrario, Michael cree que al hacerlo las personas lo querrán más y podrá sentirse parte, aunque no logre hacerlo de una forma correcta.

Además, como todo niño pequeño, busca divertirse en los momentos menos oportunos y de las formas más extrañas. En reiteradas oportunidades es Toby Flenderson, responsable de recursos humanos, quien debe ponerle un límite a Scott para que comprenda que ciertas cosas no pueden realizarse en el ámbito laboral. Aquí nos encontramos con otro gran punto de dolor para Michael dentro de Dunder Mifflin: Toby Flenderson. Para la periodista de espectáculos de IndieWire, Anya Jaremko-Greenwold, precisamente el conflicto que surge entre ambos personajes es que Toby es una clara caracterización del miedo y disgusto que tiene Michael hacia los límites (Jaremko-Greenwold, 2015).

Frente a cada locura, chiste o comentario inapropiado del gerente de Dunder Mifflin, el representante de recursos humanos le plantea que eso no está permitido en la oficina. Por eso, se muestra tan feliz al enterarse de que Toby dejará de trabajar en la papelería para irse a Costa Rica, en el capítulo 18 de la cuarta temporada llamado *"Goodbye, Toby"*.

Otra faceta poco conocida de Michael, es su emprendedurismo. Luego de la salida de Jan como vicepresidenta de ventas, se presenta a Charles Minor (Idris Elba) como nuevo jefe. Sin embargo, Michael no logra adaptarse al destrato y búsqueda de resultados constante sin considerar a las personas y decide renunciar a Dunder Mifflin para fundar su propia compañía de papel con Pam (la recepcionista) y Ryan (el pasante) llamada Michael Scott Paper Company.

Este suceso generó una ola de risas y burlas por parte de sus compañeros, aunque al poco tiempo Michael logró robarle a Dunder Mifflin varios de sus clientes más grandes y comenzó a dejar en rojo los números de su ex empresa. Tal fue el impacto logrado, que la gerencia de Dunder Mifflin citó a Michael para negociar la compra de la Michael Scott Paper Company. A cambio, Michael logró obtener de nuevo su viejo puesto, un aumento de sueldo para Ryan y Pam, y negoció la incorporación de Pam al equipo de ventas dado que ella estaba cansada de ser recepcionista y atender el teléfono. Así fue como por un breve período de tiempo, Michael Scott casi envía a la quiebra a la sucursal de Scranton de Dunder Mifflin.

A parte de ser amante de su trabajo, Michael posee otra faceta artística muy llamativa. Disfruta de ir a clases de actuación e imitar escenas clásicas de películas como *El diablo viste a la moda*. Además, escribió y protagonizó su propia película de bajo presupuesto llamada *"Threat Level Midnight"* en la que su personaje principal, Michael Scarn, es una copia de James Bond sólo que se ocupa de proteger Scranton.

Asimismo, se caracteriza por ser muy malo en las relaciones amorosas. La relación con su jefa, Jan Levinson, es sin duda una de las más polémicas y problemáticas que tuvo a lo largo de la serie. Tras un encuentro de una noche, Michael comienza a obsesionarse con Jan a pesar de que ella parecía no mostrar interés en él. Por eso, él comienza a salir con Carol, su agente inmobiliaria. No obstante, esa relación duró tan solo 3 semanas ya que Michael en la novena cita decidió pedirle matrimonio en medio de una celebración laboral y envió para navidad una postal con ella y sus hijos poniendo su cara sobre la de su ex-marido. Como sorpresa de navidad, le había preparado un viaje a Carol para ir a Jamaica, pero luego de que ella decidiera terminar la relación, Michael le ofreció a Jan el otro boleto.

Al regresar del viaje ella lo obligó a mantener en secreto la relación. Sin embargo, mientras Michael mostraba imágenes del viaje a sus compañeros se olvidó de omitir una en la que se mostraba con Jan, generando así un gran rumor. Incluso, alardeó con un ex compañero de la oficina sobre su viaje y como no le creía que había estado con Jan decidió enviarle una foto de ella en top-less con él de fondo sonriendo, pero por error la envió al área de depósito de la empresa, lo cual hizo que se volviera pública la relación entre ambos. Al poco tiempo, Jan es despedida de la papelera por tener un comportamiento muy errático y comienza a vivir con Michael. A pesar de ello, la relación entre ambos sólo empeoró. Jan obliga a Michael a hacerse una vasectomía porque dice no querer tener hijos, pero al tiempo lo obliga a dar marcha atrás y sumergirse en otra operación para poder tener hijos, aunque se arrepiente nuevamente y lo obliga a hacerla una vez más.

Además, en el capítulo Dinner Party (04x13), vemos como las rispideces entre ellos alcanzan niveles tan altos que Jan se muestra celosa por cualquier mujer que hable con Michael. Mientras que él asegura que ella está enamorada de su joven ex asistente Hunter y que si es así, debería irse con él. Luego de esa noche, la relación parecía terminar y Michael iniciaría una etapa de recuperación tras los maltratos que recibía de su parte. No obstante, al poco tiempo Jan aparece embarazada y hace que Michael se haga cargo de la niña, a pesar de que es el resultado de un donante de esperma. Unas semanas más tarde, los compañeros de la oficina convencen a Michael de que es momento de dejar atrás a Jan y comenzar de cero (Fandom, 2006).

Un nuevo inicio parecía comenzar en la vida de Michael cuando se presenta Holly Flax, la reemplazante de Toby en Recursos Humanos. Ambos tenían muchas cosas en común, disfrutaban de hacer imitaciones raras como la voz de Yoda, inventar canciones para tratar temas aburridos en la oficina y reírse de las mismas cosas. Michael se mostraba por primera vez locamente enamorado de alguien y creía que podría casarse con ella. Sin embargo, el jefe de la compañía, David Wallace al verlos juntos decide reubicar a Holly en la sucursal de Nashua para evitar otro escándalo como el de Jan, dejando a Michael con el corazón roto.

No fue hasta la boda de Jim y Pam, que Michael salió con alguien formalmente. Tras la noche de bodas, Michael comienza a salir con Regina, la madre de Pam. Esto llevó a una época turbulenta en

la relación entre Pam y Michael. Meses más tarde en el cumpleaños de Regina, Pam finalmente decide aceptar la relación entre ambos. A los pocos minutos, Michael descubre que Regina ese día cumplía 56 años y decide terminar la relación porque cree que es muy vieja para él.

Cuatro temporadas más tarde, Toby es citado a participar como jurado en uno de los juicios más importantes de Scranton y Holly regresa a la oficina, sólo que esta vez ya no es soltera. Michael se muestra muy feliz de su regreso, pero al enterarse de que ella está saliendo con un colega de Nashua, comienza a actuar como un niño pequeño e intenta sabotear la relación entre ambos. Incluso, el resto de la oficina intenta convencer a Holly de que debe darle un ultimátum a su novio: se casan o terminan. Al poco tiempo, la relación entre ambos termina y no es hasta que Michael se pierde en la ciudad y es Holly quien ayuda a rastrearlo que ambos comienzan una relación. Un mes más tarde, Michael le propone casamiento y ella acepta. Sin embargo, la salud de los padres de Holly comienzan a empeorar y ella se ve obligada a irse a vivir con ellos a Colorado. En ese momento, Michael debía decidir si seguir en Scranton y terminar nuevamente la relación o apostar al amor. Al final de la 7ª temporada Michael le anuncia a sus empleados que dejaría Dunder Mifflin y acompañaría a Holly a Colorado, abandonando la serie hasta el capítulo final, en el que aparecería para la boda de su mejor amigo, Dwight Schrute.

Dwight K. Schrute fue otro personaje principal en la serie basado en Gareth Keenan, su homónimo en la versión inglesa de The Office. Interpretado por Rainn Wilson, Dwight era el número 2 de Michael, su amigo y uno de los vendedores más exitosos de Dunder Mifflin en Scranton.

A lo largo de la serie, Dwight demuestra su obsesión con el poder y el liderazgo a tal punto, que creó el título ficticio de "Asistente gerente regional" para estar más cerca de Michael y obtener todo el poder que pueda como su número 2, confidente y mano derecha. No obstante, en más de una oportunidad su intensidad y necesidad de control se vuelve tan molesta que sus compañeros, e incluso Michael, le recuerdan que en realidad es "Asistente del gerente regional" y no "Asistente gerente regional". Su personaje es reconocido por decir las peores cosas a sus compañeros sin siquiera inmutarse o ser consciente de que lo está haciendo. Además, es sumamente desconfiado de su alrededor. Todo es una posible amenaza, sobre todo si está relacionado con Jim, quien día a día busca nuevas formas para molestarlo con sus bromas. Además de ser conservador, es fanático del paintball (actividad que comparte en reiteradas oportunidades con Michael), del karate, las armas, los osos y del heavy metal.

Otro rasgo fundamental en su representación es que viene de una familia alemana muy conservadora. Su padre y su abuelo también se llamaron Dwight, por lo que en verdad Dwight se considera Dwight III Schrute. De pequeño, iba a cazar con su padre y evitaban hablar de su abuelo materno, quien formó parte del nazismo en la Segunda Guerra Mundial y escapó a la Argentina. Incluso, en el capítulo "Dunder Mifflin Infinity", hace referencia a que la fundación Shoa no le permitió el ingreso al país por ser considerado familiar de un nazi.

Dwight es alguien muy peculiar. Usa pager, su forma de pararse es extraña.(...)
Todo lo que hace y lo caracteriza es raro. Es un aparente nerd, fan de Battlestar Galactica que maneja un mustang y tiene a su vez esa impronta de granjero amish que recolecta remolacha (Wilson, 2021, 21m13s).

Sus intereses son de lo más variado. Tiene una faceta un tanto nerd que disfruta de los juegos de rol en línea, practicar karate, jugar al paintball y al Laser Tag. Cree en criaturas fantásticas como los hombres lobos, zombies y vampiros. Es fanático de las armas y considera fundamental en la educación de todo niño saber de armas y cómo utilizarlas. Además, muestra dificultad para socializar con otras personas. Asegura, por ejemplo, que jamás sonríe porque “mostrar los dientes es una señal de sumisión de los primates. Cuando alguien me sonríe todo lo que veo es un chimpancé rogando por su vida” (Daniels y McDougall, 2006, 13m10s).

A parte de su trabajo dentro de Dunder Mifflin, Dwight es un granjero con tendencias amish. Para guionistas como Halsted Sullivan, era precisamente esta faceta lo que lo llevaba a ser un amante y defensor ferviente de las reglas. Por eso, también observamos cómo a lo largo de la serie tiene roles como “asistente del Sheriff” los fines de semana y es quien además se asegura del correcto cumplimiento estricto de las normas y protocolos dentro de la oficina. Por estos motivos, tiene una gran atracción a lo largo de toda la serie hacia la jefa de contaduría, Angela Martin; y una relación tan complicada con su compañero de escritorio, Jim Halpert debido a las constantes bromas y chistes que se hacen (Sullivan, 2020).

A lo largo de la serie Dwight parece tener varias parejas amorosas. Desde su niñera, pasando por su vecina Esther, hasta llegar a su verdadero amor, Angela Martin. Su historia de amor con Angela comenzó en la segunda temporada de la serie. Cuando la oficina se da cuenta de que Michael espiaba el correo del resto de la oficina, ambos se comprometen a borrar los sugestivos correos electrónicos entre ellos, para evitar que alguien pueda descubrirlos. A partir de este capítulo (“Vigilancia por correo electrónico”), los camarógrafos del documental comienzan a seguirlos y descubren encuentros en el depósito de la oficina, miradas cómplices y sonrisas cuando nadie los ve. Ambos eran muy conservadores, ambiciosos, críticos de todo lo que hacían sus compañeros y amantes del cumplimiento de las reglas en el ámbito laboral y personal. Ángela, al igual que Dwight es muy estricta, amante de los gatos y de los posters de bebés disfrazados extrañamente. Además, ambos tenían un odio muy profundo a las celebraciones clásicas como navidad y año nuevo en las que había alcohol y comida común como pizza dado que consideraban que las tradiciones no eran así y era una falta de respeto a la religión y lo previamente establecido.

El amor de ambos por las reglas es tal que cuando deciden tener un hijo juntos, convocan a un escribano para celebrar un contrato en el que se estipula cuándo y cada cuánto tendrán relaciones, en qué términos, qué sucederá si finalmente tienen un hijo y cómo lo llamarán. En caso de que sea niño será educado bajo ciertas normas y estándares, mientras que si es niña se hará bajo otras

reglas. Por eso también tienen problemas en aceptar que, por ejemplo, su compañero Oscar es gay. Consideran que es un sacrilegio que existan otras tendencias sexuales más allá de las tradicionalmente establecidas y por eso, por ejemplo, no soporta ver comedias de televisión como *Will & Grace* (Fandom, 2006).

Sin embargo, la relación entre ambos termina rápidamente, cuando Ángela le pide a Dwight que cuide a su gato favorito, Sprinkles. Al llegar a la casa, ve la cantidad de medicamentos que debía darle, el estado del gato y decide darle una sobredosis de pastillas para que muera en paz. Aunque, tiempo después Ángela descubre que en realidad su gato vomitó las pastillas en el freezer y murió congelado. A continuación, ella comienza a salir con otro compañero de la oficina, Andy y se compromete, aunque ese compromiso no llega a término debido a que luego lo engaña a Andy nuevamente con Dwight.

Angela es tan estricta que en la entrega anual de lo que Michael bautizó los premios Dundies, recibió el premio a la más estricta del año. También manejó el comité de planeamiento de fiestas en la oficina como una forma de tener poder y controlar cómo se hacían, al menos las fiestas, en el ámbito laboral. Esto le trae serios problemas con Pam y Phyllis, sus otras compañeras debido a que no permitía realizar fiestas divertidas, sino más bien convencionales, con música clásica, comida aburrida y decoración tradicional. Si algo de ello salía de lo establecido, Angela se enojaba, maltrataba duramente a sus compañeras y si Michael no la defendía aseguraba que iba a renunciar, a pesar de que nunca lo hizo. Esta es una de las razones por la que tiene una gran rivalidad con Pam Beasley, la recepcionista de la oficina.

Para cerrar este apartado de la serie, nos interiorizaremos en el personaje de Pam Beasley. Desde el primer capítulo tiene un protagonismo como la asistente de Michael. Se muestra como una persona tímida, calma y correcta que desde hace 8 años está comprometida con Roy, otro empleado de Dunder Mifflin. Sin embargo, no deja de mostrar su inconformidad sobre su trabajo, tal es así que una de sus primeras líneas en el capítulo Piloto es precisamente eso: "No creo que sea el sueño de muchas niñas ser recepcionista" (Jawdekar, 2021). Haciendo referencia a su tristeza por trabajar de algo monótono y haber dejado su otra pasión de lado, el arte. Su sueño es dedicarse al dibujo y todo lo relacionado con el diseño gráfico. Si bien lo hace de forma amateur, con el pasar de las temporadas podemos observar cómo deja de ser un pasatiempo y se convierte en su principal prioridad.

Asimismo, la relación con sus compañeros también está caracterizada por una cierta rutina y trato cordial, aunque también circunstancial. Se acercan en su mayoría solo para pedirle un número de teléfono o que haga fotocopias de un documento específico luego de realizar una venta. Todos la tratan así, excepto Jim. Es precisamente esta amistad -que se transformaría en un matrimonio con hijos-, con el vendedor lo que logra sacar a Pam de la rutina y hacer que disfrute las trivialidades de la oficina. Desde hacerle bromas a Dwight a modo de venganza luego de que los haya tratado mal,

hasta organizar unas olimpiadas en la oficina con deportes falsos que se desarrollan únicamente con elementos propios del ambiente laboral.

Durante las primeras temporadas podemos observar como Pam se encuentra atrapada en esta monotonía tanto laboral como amorosa. No se muestra cómoda en su relación con Roy y tampoco siendo la secretaria de Michael y cumpliendo sus excéntricos pedidos. Sin embargo, podemos observar un claro cambio de actitud en ella luego de que Jim -tras ser rechazado amorosamente por ella- acepta ser trasladado a otra filial de Dunder Mifflin. Luego de este suceso, Pam comprende que es momento de empoderarse y tomar decisiones difíciles pero que la beneficien a ella, a pesar de que le moleste a otras personas. Y fue precisamente así como decidió terminar con su novio Roy luego de ver lo infeliz que era en una relación en la que no se sentía valorada ni amada. Incluso, este cambio actitudinal se ve acelerado debido a las constantes críticas que Pam recibió por parte de sus compañeros. La mayoría ocurrían a sus espaldas.

Empoderarse le permitió, entre otras cosas, presentar sus dibujos en una galería de arte local, ponerle límites a Michael al momento de hacer bromas sexistas o pedidos extravagantes y cobrar un rol protagónico en la oficina. En este proceso para fortalecer su carácter, Pam decide enfrentar a sus compañeros para demostrar que ella es mucho más que una simple recepcionista que solo atiende teléfonos o acompaña a Michael en su labor. Tal como mencionamos al describir al personaje de Michael, el día que presenta su arte en la galería es solo él quien se presenta para ver lo que ha logrado Pam y felicitarla. Por eso, al día siguiente ella se enfrenta a todos sus compañeros y les grita que dejen de actuar como si no existiera porque siempre que necesitan algo es precisamente ella quien está para ayudarlos. A partir de aquí, sus compañeros comienzan a respetarla más y compartir otros momentos en conjunto. Para todos Pam dejaría de ser la encargada de organizar las fiestas de fin de año con su rival Angela, hacer bromas a Dwight o tomar notas en la oficina durante las reuniones (Fandom, 2006)

Con el correr de las temporadas, Pam pasó de ser recepcionista, vendedora y finalmente poder crear su propio puesto de trabajo: la administradora de la oficina. Como administradora, lograba ocuparse del bienestar de sus compañeros para que estén felices y puedan seguir trabajando. Era la encargada de que hubiese comida, lapiceras, agua y muchas otras cosas que hacían a la vida feliz en la oficina. De esta forma, logra adaptar el ambiente laboral a un trabajo con el que ella se sintiera cómoda y respetada por sus pares.

Tras haber aplicado las técnicas -mencionadas en el apartado metodológico- de recopilación y observación de los datos sobre The Office, continuaremos con el estudio integral del caso. Ahondaremos en cuáles son aquellas cualidades que representan los liderazgos de estos personajes, cómo afectan la organización que integran y su cultura organizacional.

Capítulo 3 - Análisis

En este tercer capítulo estaremos abordando el análisis integral y teórico del caso en cuestión: la serie *The Office U.S.* Indagaremos en la pertinencia y relevancia que tiene el mockumentary en esta tesina y su relación con las teorías desarrolladas previamente en el primer capítulo. A su vez, nos adentraremos en el análisis concreto del contenido de los apartados organizacionales y de liderazgo mencionadas en el marco teórico.

Tal como mencionamos en el capítulo 2, *The Office U.S.* fue una serie emitida entre 2005 y 2013 que se basó en su homónima británica: *The Office U.K.* El mockumentary no fue muy bien recibido por el público americano hasta el lanzamiento de su segunda temporada, luego de que sus creadores decidieron darle una impronta vinculada popularmente a la cultura estadounidense al personaje de Michael. Para distinguirlo de la versión inglesa modificaron el físico del personaje, como así también el tono humorístico de la serie. Se dejó de lado el humor inglés, en el que predominaba la ironía y el humor negro, para pasar a uno más simple, bromista y, en ocasiones, más sexual.

En el piloto de la serie, nos encontramos con un Michael Scott que imita físicamente y con un humor similar a David Brent, su homónimo en la versión británica de la serie. Desde el comienzo del capítulo podemos observar cómo Michael se acerca a Pam y comienza a contarle al equipo de grabación que ella trabaja en Dunder Mifflin desde los inicios de la empresa. Al instante, comienza a hacer chistes inapropiados mirando a la cámara en busca de complicidad y aprobación: "Si les parece bonita ahora, debieron haberla visto hace unos años" (Daniels y Kwapis, 2005, 1m57s). Automáticamente, Pam transforma su alegría en indignación y mira a las cámaras sin poder creer lo que Michael acaba de decir.

Incorporar este tipo de humor en la primera temporada de la serie implicó un gran rechazo por parte de la sociedad estadounidense quien no dudó en hacerlo notar. Tal como recordamos en el capítulo 2, a medida que fue avanzando la primera temporada, fue cayendo el rating. Por eso -y aprovechando el nuevo rol de Steve Carrel (Michael) en la película *Virgen a los 40-* los guionistas decidieron darle a la segunda temporada *The Office* su propia impronta. Una impronta americana.

En este sentido, al analizar la Cultura de Masas en el capítulo 1, recordamos a Edgar Morín al describir al hablar de que si bien en esta nueva Sociedad de Masas los consumos son masivos, la elaboración de cada uno depende de las condiciones y características de cada cultura (Morín, 1962).

Es decir, el bajo rating que tenía la serie hasta ese momento y el fuerte rechazo de su similitud con la versión británica de la serie era, principalmente, porque los guionistas y creadores de la serie no habían realizado la adaptación cultural de la serie a esta nueva sociedad americana. Por eso mismo, al realizar cambios estéticos y humorísticos en la serie para representar estos estereotipos americanos, que estaremos desarrollando más adentrados en el capítulo.

Recordando lo descrito por Hall, la decisión de Greg Daniels de mantener la impronta británica en el personaje de Michael hizo que la primera temporada de la serie no performara de la forma que esperaban, es decir que el mensaje no fuese correctamente codificado. Por el contrario, este generó un efecto negativo en el público estadounidense que no se veía reflejado en este nuevo personaje. Sin embargo luego de adaptarlo para esta nueva audiencia y recordando lo indicado en el capítulo 2, los ratings de la serie aumentaron, mejorando así el circuito de codificación-decodificación elaborado por Stuart Hall (1972).

Continuando el análisis, nos encontramos con el proceso de codificación y decodificación que desarrolla Stuart Hall (1972) en el marco de los Estudios Culturales. La decisión de Greg Daniels de mantener la impronta británica en el personaje de Michael hizo que la primera temporada de la serie no performara de la forma que esperaban, es decir que el mensaje no fuese correctamente codificado. Por el contrario, este generó un efecto negativo en el público estadounidense que no se veía reflejado en este nuevo personaje. Sin embargo luego de adaptarlo para esta nueva audiencia y recordando lo indicado en el capítulo 2, los ratings de la serie aumentaron, mejorando así el circuito de codificación-decodificación elaborado por Stuart Hall.

En segundo lugar (y tal como describimos en el capítulo 2) Ricky Gervais y Stephen Merchant -los creadores de la serie- deciden realizar este mockumentary en Inglaterra basándose en el conocimiento previo que tenían de trabajar en una oficina. Esta es la etapa previa mencionada por Hall al explicar que existe una instancia de producción y entendimiento inicial en la que se incorpora el conocimiento base necesario para generar un mensaje televisivo exitoso. The Office es sin duda uno de los ejemplos más claros al recordar lo que desarrolla el autor acerca del origen de los contenidos televisivos y su relación con las prácticas culturales. Así como también se ve representado el doble rol que los Estudios Culturales le asignan a los medios masivos de comunicación: productores de una cultura y reproductores de la misma (Hall, 1972).

La experiencia previa de trabajar en una oficina por parte de ambos creadores, algo propio de la realidad de cualquiera, y de la cultura organizacional de las empresas, terminó derivando en un producto cultural cuya base son precisamente estas experiencias y su reproducción. Incluso fue esta cercanía con la realidad de cualquier persona lo que llevó a que esta serie fuese un éxito en medio de la pandemia por COVID-19.

The home office U.S.

Continuando el análisis y lo desarrollado en la introducción, indagaremos en la pertinencia, relevancia y motivos que llevaron a The Office a lograr su pico de popularidad en 2020, al convertirse en la serie más vista de las plataformas de streaming. Para ello haremos foco en una frase concreta de Jesús Martín-Barbero (1987) : “No se trata sólo de medir la distancia entre los mensajes y sus efectos, sino

de construir un análisis integral del consumo, entendido como el conjunto de los procesos sociales de apropiación de los productos” (p.9). Entender el contexto social y cultural que estaban atravesando las personas usuarias, nos permitirá entender sus consumos y el éxito de la serie, 15 años más tarde de su primera emisión televisiva.

En este caso, buscamos comprender la razón por la que tantos usuarios vertieron sus consumos mediáticos (en medio de los confinamientos por la pandemia de Covid-19) hacia *The Office U.S.*, una serie que precisamente mostraba el día a día de personas comunes y corrientes en el ámbito laboral. El eje fundamental de este caso reside, tal como lo indica Stuart Hall, en entender y analizar la forma de codificar y decodificar el mensaje televisivo. Más allá de que un contenido sea generado y desarrollado en base a su contexto (en este caso la televisión), no será exitoso si no se tiene en cuenta los procesos culturales y sociales por los que transcurre en ese momento determinado la audiencia a la que se busca llegar.

El hecho de que la sociedad estuviese inmersa en una pandemia y las personas no pudieran salir a la calle y hacer, lo que hasta ese momento era considerado vida normal, nos remite directamente a 3 conceptos que Adorno y Horkheimer desarrollan en *La Dialéctica de la Ilustración* (1947): amusement, clichés, estereotipos y productos standard.

La mecanización ha conquistado tanto poder sobre el hombre durante el tiempo libre y sobre su felicidad (...), que el hombre no tiene acceso más que a las copias y a las reproducciones del proceso de trabajo mismo. (...). Sólo se puede escapar al proceso de trabajo en la fábrica y en la oficina adecuándose a él en el ocio (Adorno y Horkheimer, 1947, p. 4).

En la Industria Cultural los productos son simples espejos de la realidad social de las personas. Es a partir de estos elementos propios de la realidad o clichés que se estandariza la producción de contenidos culturales. De esta forma luego de estar, por ejemplo, todo el día trabajando, una persona vuelve a su casa y mira una serie que precisamente muestra a otra gente en su ámbito laboral.

En consecuencia de lo analizado podemos inferir que el contexto de 2020, en el que predominaba la metodología de trabajo remoto y los individuos melancólicos por la falta de normalidad en el día a día, llevó a un aumento de consumos mediáticos, como *The Office*, que refuerzan la propiedad diferencial de la Industria Cultural: el amusement. Al no poder regresar a sus ámbitos laborales, los individuos consumían producciones poco originales que le permitían recordar su realidad pre pandemia. De esta manera, podemos decir que el estar privados de sus ámbitos laborales conocidos, sus espacios, dinámicas, interacciones y verse en el desafío de tener que adaptarse a esta nueva forma de trabajo, buscaron y encontraron en una serie aquello que de alguna manera se extrañaba; lo habitual, el ambiente laboral cotidiano, lo familiar.

También es importante analizar el rol de las empresas de streaming en este contexto. Tópico desarrollado por Henry Jenkins (2006) haciendo foco en 2 conceptos: los prosumidores y la convergencia corporativa.

Tal y como mencionamos en el capítulo 1, el concepto de prosumidor (desarrollado por Toffler (1980), Beck (1998), Scolari (2019) y Jenkins (2006)) tiene que ver con la convergencia del rol pasivo de las personas usuarias a un rol más activo. Ya no son solo los medios quienes generan estos contenidos, sino que son las mismas personas usuarias las que presentan nuevos contenidos que se desprenden de aquellos contenidos madre que se les presenta en primera instancia. Sin embargo, este cambio afectó a su vez a las empresas quienes debieron acelerar la creación de contenidos y diversificar tópicos y canales para llegar a estas nuevas audiencias en, lo que Jenkins denomina, la era de la inmediatez (Jenkins, 2006).

Al igual que ocurrió con la posmodernidad, la pandemia de Covid-19 trajo consigo un nuevo modelo de mercado. Su llegada no solo provocó una transformación en el rol de los prosumidores (o como Carlos Scolari (2020) los denomina: teleusuarios), sino que también tuvo un impacto muy importante en las empresas mediáticas, influyendo una vez más en el concepto de convergencia corporativa. Ahora las empresas productoras no podían acelerar los lanzamientos de sus contenidos, sino que debieron diversificarse con nuevos canales de emisión (en este caso plataformas de streaming) e intensificar el consumo de sus productos a partir de la adquisición de derechos de emisión de series antiguas, como fue el caso de The Office U.S..

Continuando esta línea de análisis, el repentino éxito que tuvo The Office U.S. en medio de la pandemia nos remite teóricamente a aquello que describe Jesús Martín-Barbero y también menciona Mirta Varela en su texto “Él miraba televisión, YouTube. La dinámica del cambio en los medios” (2009), al hablar de los cambios técnicos y culturales que se dan en la convergencia mediática. Hay que entender a los usuarios o -como los denomina Carlos Scolari (2019)- Teleusuarios para entender en profundidad sus contextos y consumos. Y no es hasta que se produce un cambio en uno de estos ámbitos que suceden cambios en los productos culturales y su forma de consumirlos.

El éxito de The Office se debió en gran parte a un cambio técnico: la creación de las plataformas de streaming. Sin embargo, no fue hasta el surgimiento de la pandemia por Covid-19 (cambio cultural) y la imposibilidad de realizar una “vida normal” que la serie creada por Greg Daniels alcanzó niveles de audiencias récord a nivel mundial. Las personas se refugiaron de manera nostálgica en contenidos que les remitían a aquella normalidad que en aquel momento parecía perdida.

Luz, cámara y metaficción

El formato de mockumentary (o falso documental) que caracteriza a The Office permitió generar una idea de hiperrealismo y cercanía en los televidentes clásica del posmodernismo. La necesidad constante de Michael de buscar la aprobación de la cámara al hacer un chiste, mostrar sus

conquistas amorosas o incluso las caras de asombro de Jim hacia la cámara al escuchar un chiste inapropiado de Michael, son moneda corriente en la serie.

Esta metaficción narrativa -que Mar López Ligeró describe en "El falso documental. Evolución, estructura y argumentos del fake" (2015) como un fenómeno que busca incorporar a los espectadores al proceso narrativo que se desarrolla- permitió acercar más a las audiencias e impulsar el mockumentary como nuevo género televisivo:

Estas nuevas comedias de situación fusionan elementos propios del documental o de programas de telerrealidad con convenciones del género televisivo como la trama profesional o familiar. Los personajes ahora se desenvuelven en escenarios no teatrales y sí más realistas, no actúan ante público -como lo hacían en las comedias televisivas tradicionales- aunque parecen conscientes de que están siendo observados, como así se traduce de las constantes miradas a cámara, silencios y vacilaciones de las que somos testigos. Las risas enlatadas desaparecen pero la hilaridad persiste (López Ligeró, 2015, pp. 71-72).

En *The Office* coexiste la idea ficcional de simulacro sobre la vida de las personas que trabajan en la papelería Dunder Mifflin. Los actores miran a la cámara, o interactúan con ella, generando así una sensación de realismo sobre situaciones de la vida diaria que a cualquiera le podría suceder, rompiendo a su vez con la pared que divide al espectador del actor.

A su vez, la serie norteamericana aprovechaba esta metaficción generada por el mismo mockumentary para, tal como mencionamos en el capítulo 2, generar mayor cercanía con la audiencia utilizando referencias de la época. Los guionistas explotaban el personaje de Michael para burlarse con ironía del liderazgo que gobernaba Estados Unidos en ese momento y la situación económica mundial:

Pienso en Michael Scott como la figura arquetípica de la televisión de esa década basado en la idea de que el tipo a cargo es un idiota total, como George W. Bush. No puede imaginarse a Michael Scott como un empleado de nivel inferior en la oficina. No hay forma de que realmente hacer un trabajo sea algo que él pueda hacer, al igual que no hay forma de que George W. Bush haya tenido otro cargo además de presidente. Eso se convirtió en el prototipo cómico de esa época, no solo en la televisión (...). Esa es una especie de posición arquetípica que ocuparon George W. Bush y Michael Scott (Sheffield, 2020, p.8).

Incluso estas similitudes fueron aprovechadas y explotadas por los guionistas de la serie. En reiteradas oportunidades Michael se encuentra parafraseando frases que refieren a discursos del aquel entonces presidente George W. Bush. Un claro ejemplo es la frase que Michael le dice a Pam, recepcionista de Dunder Mifflin, cuando se entera que Dwight (su mano derecha y mejor amigo) lo traiciona en una venta en el capítulo *Traveling Salesman* (3x13): "Ya sabes lo que dicen: engañarme

una vez, strike uno. Pero engañame dos veces... strike tres” (Schur, Eisenberg y Daniels 2007, 15m04s).

Dos años antes, el presidente Bush había tenido un furcio similar al del protagonista del mockumentary. En un discurso en Nashville, Tennessee, Bush intentó hacer referencia a un viejo proverbio local (Si me engañas una vez, la culpa es tuya. Pero engáñame dos veces, me avergüenzo). Sin embargo, lo hizo incorrectamente: “Engáñame una vez, qué vergüenza... Si me engañas, no puedes volver a engañarme” (Blanc Crayon, 2021, 03s).

Con estos Bushisms⁵ encontramos similitudes entre el contexto político-social estadounidense y los contenidos que se emitían en televisión. Aunque es importante recalcar que Michael Scott era mucho más que un jefe poco asertivo con similitudes al presidente Bush.

Recordando lo trabajado en el marco teórico acerca de Agenda Setting (McCombs y Shaw) que asegura:

En la difusión de la propaganda, en su influencia sobre la opinión pública, los modernos medios de comunicación desempeñan una función esencial. (...) La información, en todos sus aspectos, es una forma de poder. Pero además de informar, los medios pueden deformar, conformar y manipular. La manipulación de los hechos, para hacer prevalecer unas opiniones sobre otras, está, de algún modo, implícita en la homogeneidad inmanente que caracteriza la tarea de los medios de comunicación de masas (Bobillo, F. 1987. p.57).

Podemos identificar en la serie los dos roles principales (indicar y traducir) y niveles (influencia para transmitir y el marco interpretativo) de esta teoría. Utilizar al personaje de Michael para repetir frases altamente criticadas del presidente Bush traduce indirectamente el lenguaje político y lo aplica en un contexto más informal. A su vez, indica indirecta e irónicamente (a pesar de no ser en formato noticioso) las similitudes de liderazgo entre un simple manager de una pequeña empresa papelera y el presidente de Estados Unidos.

Asimismo esta metaficción en la que la audiencia de la serie podía decodificar guiños con la realidad que los rodeaba, y en consecuencia el mockumentary como género televisivo, son una consecuencia de la evolución de la televisión que describe Umberto Eco en su libro “La estrategia de la ilusión” (1987). Al romper esa barrera e incluir a los espectadores en la narrativa se desarrolla el modelo mixto de programación con información y ficción. En este sentido, la cuarta pared que rompen los protagonistas al mirar a la cámara y relacionarse directamente con la audiencia, les permite generar una dualidad de ficciones.

⁵ Concepto que refiere a una declaración errónea -o memorable en un mal sentido- del expresidente de Estados Unidos George W. Bush. Tal fue la indignación y viralización de estos furcios que varios escritores locales decidieron recopilar los más importantes en formato de libros. El caso más conocido es el de Jacob Weisberg, editor y redactor de la revista Slate, quien escribió “Bushismos de George W.: El libro de pizarra del ingenio y la sabiduría accidentales de nuestro 43° presidente” (Clarín, 2009).

Por un lado, ven a la cámara como una herramienta para conectar con los espectadores pero a su vez no están constantemente mirandola, por lo que a su vez existe una falsa enunciación de la realidad: "(...) tales programas ponen en escena el propio acto de la enunciación a través de simulacros de la enunciación, como cuando se muestran en pantalla las cámaras que están filmando lo que sucede" (Eco, 1987, p. 11).

Una vez más, recordamos lo descrito por Stuart Hall. En este modelo televisivo se refuerzan los dos roles que se le asignan a los medios de comunicación por parte de los Estudios Culturales: son productores de una cultura -al generar ese vínculo con la audiencia a través de la cámara- y reproductores de la misma, al tomar situaciones verídicas de la realidad de los mismos.

Dunder Mifflin: la organización de papel

Otro eje fundamental de esta serie es la empresa en la que todo sucede: Dunder Mifflin. En este apartado estaremos analizando qué tipo de organización es y la comunicación que se da en la misma. De esta forma, llegado el momento de examinar los liderazgos que existen en The Office, tendremos un mejor contexto de la organización en la que se dieron.

En primera instancia debemos comprender qué tipo de organización es Dunder Mifflin y las propiedades que la caracterizan como tal. Teniendo en cuenta los paradigmas organizacionales que plantea el autor Frederic Laloux en su libro "Reinventar las organizaciones" (2014) encontramos que Dunder Mifflin no es ni más ni menos que un híbrido entre 2 modelos.

Tal como vimos en el capítulo 1, Laloux plantea que los paradigmas organizacionales pueden coexistir en una misma época debido a la evolución en la humanidad. Sin embargo, el autor no hace una mención específica a que estos modelos puedan o no coexistir dentro de una misma organización. Teniendo en cuenta lo desarrollado en el marco teórico dentro de Dunder Mifflin identificamos 2 modelos que coexisten: uno Naranja con líderes orientados al resultado y otro Verde, con líderes pluralistas que ponen a las personas en el centro.



Gráfico piramidal de los modelos de organización presentes en *The Office U.S.* Fuente: elaboración propia.

El caso más concreto de ello lo encontramos en el capítulo Valentine 's Day (2x16). En este episodio Michael viaja a Nueva York luego de que renuncia el director financiero (CFO) para presentarse ante su reemplazo y hablar sobre el aporte económico de la sede de Scranton a Dunder Mifflin. Para ello debía hacer una presentación sobre cómo estaban performando su oficina y, a diferencia del resto de las sucursales que mostraron datos concretos para mostrar sus aptitudes más duras como managers, Michael decide mostrar un video pero no sin antes hacer una introducción: “¿Qué es un negocio? ¿Es una colección de cifras e informes de ventas? Claro... Pero como ustedes ya saben, David y Jan, es mucho más que eso” (Schur, Gervais y Daniels, 2006, 12m22s).

Ahí comienza un video con música inspiracional que muestra a cada uno de los empleados de Scranton con sus respectivos nombres mientras la voz en off de Michael relata: “La vida va un poco más despacio en Scranton, Pensilvania. Y así es como nos gusta. Porque en Dunder Mifflin, Scranton no nos dedicamos solo al negocio del papel. Nos dedicamos a la gente” (Schur, Gervais y Daniels, 2006, 12m38s).

Continuando con el video muestra imágenes de cada empleado y aquello que lo caracteriza para reforzar que esas cualidades de las personas son la piedra fundacional del negocio para él y cierra con un primer plano de sí mismo repitiendo:

Espero que esto les haya dado una ligera idea de cómo es la vida acá, en Dunder Mifflin, Scranton. Cómo es ponerse en la piel de Oscar, o en los pantalones de Phyllis. La próxima vengan a visitarnos (...) y sabrán que están en casa (Schur, Gervais y Daniels, 2006, 13m45s).

No obstante, al terminar el video, la gerencia le solicita a Scott los números de productividad de su sucursal para analizar en profundidad. Automáticamente y un poco decepcionado busca los reportes que armó y los reparte a los gerentes. Aquí nos encontramos con la lucha interna que posee Scott para tener un liderazgo efectivo y ser un buen manager sin descuidar a las personas. Su principal objetivo, tal vez por accidente o como consecuencia natural de sus aptitudes, es mostrarle a la gerencia de la compañía que detrás de resultados concretos y números buenos o malos hay un grupo de personas que trabajan diariamente para ello. Asimismo, vuelven a colisionar los 2 modelos de organización que caracterizan a Dunder Mifflin. Un modelo verticalista característico de una organización Naranja -tal como lo denomina Laloux- que está orientada a los resultados contra uno Verde pluralista que pone a las personas en el centro.

Una vez definido este modelo híbrido de organización que caracteriza a Dunder Mifflin, estaremos indagando en su cultura organizacional. Tal como observamos en el marco teórico, el autor Edgar Schein en su libro "Psicología de la Organización" (1991) describe a la cultura organizacional como un fenómeno que comprende las normas, creencias y prácticas de los integrantes de una organización. Es a partir de esta que se desarrolla una sensación de pertenencia entre quienes la componen. Continuando esta línea teórica, Idalberto Chiavenato (2009) asegura que la cultura se ve directamente influenciada por los liderazgos que rigen en la organización. Sin embargo, estaremos investigando en el siguiente apartado los modelos de liderazgo que aparecen en la serie y cómo influyen en la cultura de Dunder Mifflin.

Como en toda organización y tal como menciona Ani Bartolí en su texto "Comunicación y Organización" (1992) la cultura puede segmentarse en 3 niveles de visibilidad:

- 1) **Artefactos:** los aspectos visibles de la cultura.
- 2) **Valores adoptados:** entendido como el sistema de valores de la empresa.
- 3) **Presunciones básicas:** aquellas creencias que nunca se cuestionan en una organización y afectan a todas las actividades que se realizan (Bartolí, 1992).

En el caso de Dunder Mifflin, podremos observar cómo se ven afectados estos niveles como consecuencia de cambios en la gestión empresarial. En el próximo análisis veremos cómo el management, además del liderazgo, tiene una influencia directa en la cultura de la organización.

Primeramente, es fundamental recordar aquello que diferencia al liderazgo del management. Isabel Cuadrado y Fernando Molero describen al liderazgo en “El liderazgo y la cultura de las organizaciones” (2004) como un proceso comunicativo de influencia que es construido a partir de la interacción con el objetivo de generar cambios a partir del trabajo por objetivos. Mientras que el management, de acuerdo con Peter Drucker en su libro La Gerencia de Empresas (1979) tiene como objetivo llevar adelante la función comercial de una organización.

Liderando el liderazgo

Habiendo recordado el concepto principal de liderazgo nos adentraremos en los modelos de liderazgos que encontramos en la serie The Office U.S.. Para obtener un análisis integral primero definiremos los personajes a analizar, el modelo de liderazgo que los caracteriza, sus principales aptitudes y, finalmente, cómo sus liderazgos influyen en la cultura organizacional.

En este caso, estaremos analizando los liderazgos de Michael Scott, Dwight Schrute, Pam Beesly y Angela Martin. Tomando como base teórica los modelos de liderazgo descritos por Isabel Cuadrado y Fernando Molero en “El liderazgo y la cultura de las organizaciones” (2004) podemos determinar que estos 5 personajes se encuentran englobados en un modelo de liderazgo distribuido, cada uno con sus diferencias. No obstante para lograr un mejor análisis, estaremos haciendo una segmentación de género, dado que también resulta pertinente detectar los estereotipos y características propias de cada uno.

| Personaje de la serie | Imagen de referencia | Tipo de liderazgo |
|-----------------------------|---|---|
| <p>Michael Scott</p> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="1066 1435 1369 1480">Superliderazgo ▾ <li data-bbox="1110 1509 1324 1554">Delegado ▾ <li data-bbox="1107 1599 1327 1644">Distribuido ▾ <li data-bbox="1139 1688 1295 1733">Social ▾ |

| Personaje de la serie | Imagen de referencia | Tipo de liderazgo |
|------------------------------|---|--|
| <p>Dwight Schrute</p> |  | <p>Distribuido ▾</p> <p>De tarea ▾</p> |
| <p>Pam Beesly</p> |  | <p>Femenino ▾</p> <p>Distribuido ▾</p> <p>Social ▾</p> |
| <p>Angela Martin</p> |  | <p>Femenino ▾</p> <p>Distribuido ▾</p> <p>De tarea ▾</p> |

Michael Scott

A lo largo de la serie, vemos como Michael en un intento de agradar y sentirse más cercano con sus empleados deslinda todas las responsabilidades de tarea que conlleva un liderazgo en una organización en Dwight Schrute. Por eso mismo, detectamos un marcado liderazgo delegado y distribuido social -o al menos un intento de liderazgo social- en la serie.

En Safety Training (3x20) es un día de capacitaciones en la oficina y Toby (jefe de Recursos Humanos) es el encargado de capacitar a los empleados sobre las medidas de seguridad en la oficina. Por su parte, Michael a lo largo del capítulo lo único que intenta es actuar como un payaso, hacer chistes irónicos sobre medidas muy importantes e interrumpir buscando ser el centro de atención. Así es como detiene la presentación que realiza Toby e insta a hacer su presentación más divertida: “Haces que todo esto suene muy estúpido. Ve directo a la parte peligrosa. Como la posibilidad de que una computadora explote. Eso puede pasar, ¿verdad?” (5:36 a 5:47) Su único objetivo con estos comentarios era desviar la atención para generar un vínculo con sus empleados y divertirse pensando en ejemplo banales de posibles situaciones peligrosas en la oficina.

No obstante, también vemos cómo a lo largo de la serie Michael demuestra sus dos roles dentro de Dunder Mifflin: cómo líder y manager. Esta es una característica funcional para lograr un liderazgo efectivo. Sobre todo, teniendo en cuenta que es el mismo Edgar Schein (1988), quien asegura que aquellas personas que lo ejerzan deberán ser conscientes de las culturas en las que están inmersos. Entender el contexto cultural de la organización permite comprender el accionar de los integrantes de la misma, qué los motiva, los afecta, entre otras cosas.

En el capítulo The Client (2x07) Michael y su jefa Jan logran tener una reunión de negocios con Christian, uno de los representantes del condado de Scranton para ser los nuevos proveedores de papel. En un primer momento, Jan había convocado la reunión a un exclusivo hotel del lugar para agasajarlo. Aunque a último momento Michael decide modificar la locación a su restaurante local favorito y muy familiar llamado Chili' s. A lo largo del almuerzo Jan intenta hablar de negocios con Christian pero constantemente es interrumpida por Michael quien solo hace chistes locales, habla de la mejor comida del lugar y de la necesidad de tomar alcohol a pesar de ser la hora de almuerzo. A pesar de las constantes quejas de Jan hacia Michael, finalmente le demuestra a su jefa que todo ello tenía una razón de ser. Cuando todo parece perdido, él logra entablar un vínculo y cerrar el trato al asegurarle que conoce de pies a cabeza el lugar y que es precisamente eso lo que hace tan especial a una empresa como Dunder Mifflin a diferencia de otras cadenas que ofrecen descuentos como Staples.

Conozco este lugar. Sé cuántos hospitales tenemos, cuántas escuelas tenemos. Es mi hogar. Conozco los desafíos que enfrenta este condado. A los otros proveedores que te hacen descuento no les importa. Vienen, venden todo más barato y nos sacan el negocio. Y, una vez que nos fuimos todos, aumentan los precios. Simplemente está mal (Lieberstein y Daniels, 2005, 13m47s).

De esta forma, logra demostrar que su forma de liderar y encarar los negocios desde la empatía y el humor es útil para la empresa. Nuevamente deja en claro que es un gran vendedor y le recuerda a Jan por qué razón es manager de la sede de Scranton. Sin embargo, con el correr del mockumentary observamos una gran dicotomía que posee el personaje de Michael: ejercer su liderazgo social y mantener su aptitud y obligaciones como manager de la empresa.



Michael Scott a lo largo de la serie. Fuente: elaboración propia

En el capítulo Business School (3x17) Ryan Howard, uno de los vendedores más jóvenes de Dunder Mifflin, invita a Michael a dar una clase de negocios. No obstante, en la previa de la presentación le asegura a sus compañeros que “Dunder Mifflin no puede competir con las cadenas modernas y es la gerencia quien no quiere, o no puede adaptarse” y esa será la razón por la que quebrará en pocos años (Forrester, Daniels y Whedon, 2007, 5m15s).

Al enterarse de esto, Michael se retira ofuscado del aula y regresa a la oficina. Cuando regresa Ryan se disculpa y le pide por favor que no lo despidan. Automáticamente Michael le asegura: “Un buen manager no despiden a su personal. Contrata personal e inspira a su gente. Gente, Ryan. Y la gente nunca quiebra” (Forrester, Daniels y Whedon, 2007, 17m54s).

En esta instancia, vuelve a surgir la lucha que tiene Michael por ser un gran líder y gerente a la vez, entendiendo que no son excluyentes, sino más bien complementarios. Su forma de llevar adelante la oficina, potenciar a sus empleados y lograr números concretos de venta para la gerencia demuestra que Michael es mucho más que un manager. Y son precisamente estas cualidades las que demuestran, una

vez más, cómo Scott establece un nuevo modelo particular de organización a través de su liderazgo. Al priorizar a las personas -sin descuidar el modelo de negocios y la necesidad de obtener resultados concretos- establece una diferenciación concreta con la gerencia de Dunder Mifflin. Él lidera una franquicia dentro de la organización que está orientada a las personas, o como Laloux las denomina, una organización Verde Pluralista.

En esta última conversación también detectamos metodológicamente -y recordando lo descrito por Molero y Cuadrado (2004)- que el personaje de Michael además de poseer características típicas de un líder social tiene rasgos asociados a una persona que ejerce un superliderazgo.

Como superlíder logra estimular y potenciar a sus empleados al punto tal de lograr que se autogestionen y se transformen en sus propios líderes. Logra generar que pasantes como Ryan, por ejemplo, piensen que pueden hacer su trabajo mucho mejor. Y de hecho, los impulsa a intentarlo para que descubran que finalmente no es tan sencillo. De esta forma, los integrantes de Dunder Mifflin pueden establecer sus propias metas sin necesidad de que Michael esté constantemente observando o revisando si aquello que logran es correcto o no.

Tal vez indirectamente o sin intención de hacerlo, Michael logra ubicar al rol de manager de Dunder Mifflin en un lugar secundario para el resto de la organización. Alguien anecdótico en la vida diaria de la persona que trabaja vendiendo papel. Por supuesto que en términos de gerencia hay cosas que solo él puede hacer, Sin embargo en este afán por agradar a sus empleados y no generar discordias ni mal gustos pudo impulsar y fortalecer las aptitudes de cada uno de sus empleados, algo que como mencionamos en el capítulo 1 Molero y Cuadrado (2004) aseguran que caracteriza a un superlíder dentro de una organización.

El liderazgo social de Michael y su influencia en la cultura organizacional

En este sentido y retomando los conceptos previos, analizaremos cómo el liderazgo social de Michael influye en las 4 funciones básicas de la cultura organizacional: construir la identidad corporativa, unir internamente a la organización, favorecer el compromiso del personal con la organización y determinar el clima interno. Teniendo como base teórica una definición clave de Edgar Schein: los líderes crean y cambian las culturas. Los directivos o managers solo conviven con ellas (Schein, 1988).

Tal como comentamos previamente el personaje de Michael Scott ejerce un liderazgo social muy evidente. Además, evidenciamos teóricamente que el liderazgo es un proceso de influencia que tiene como principal objetivo producir cambios. No obstante, para que ello suceda resulta adecuado analizar los efectos que tiene un líder dentro de una organización sin dejar de lado un concepto transversal a esta tesina: la motivación. Recordando lo desarrollado por Stephen Robbins y Timothy Judge en su libro "Comportamiento organizacional" (2009), la motivación es una consecuencia directa de la interacción entre individuos en un contexto específico, en este caso la organización Dunder Mifflin. Por eso, veremos cómo con acciones concretas que apelan a motivar a los empleados Michael logra contribuir a la construcción de la cultura organizacional de la empresa.

Logra influir directamente en las 4 funciones básicas de la cultura organizacional. En primer lugar ahondaremos en las funciones de unir internamente a la organización y determinar el clima interno. En su caso, influye en ambas a través de actividades de *team building* o construcción de equipos. El primer caso concreto en la serie lo encontramos en "The Dundies", el segundo capítulo de la primera temporada de la serie.

Con el objetivo de generar mejores vínculos entre los miembros de la oficina, reconocerlos y por qué no también ser un jefe aceptado y querido por sus empleados, Michael organiza anualmente una ceremonia de premios (similares a los Oscars o los Grammys) con el nombre Dundies en un bar: "Todos esperan este día porque mucha gente no gana trofeos con frecuencia como Meredith o Kevin. (...) Los dundies tienen que ver con lo mejor de cada uno de nosotros" (Kaling y Daniels, 2005, 34s).

Si bien en primera instancia parece ser una metodología acertada para generar mayor vínculo entre los individuos de la organización, en este caso es importante reforzar que el método implementado, es decir aquello por lo que premia a cada uno de los empleados resulta, al menos, poco ortodoxo. Michael hace chistes inapropiados y premia a sus empleados por tener el noviazgo más largo y no casarse o por ser la persona más atractiva de la oficina o la más olorosa. De esta forma, logra marcar los mayores defectos de cada uno (en un errado intento de ser gracioso) y premiarlos por ello. En un comienzo, los empleados se muestran molestos por tener que participar de la actividad, a excepción de Dwight que demuestra una vez más su liderazgo de tarea y se ocupa de organizar todas las ideas locas que tiene Michael para el evento. No obstante, luego de ver que Michael tiene un conflicto con la gente del bar, sus compañeros comprenden que realmente buscaba entretener a sus colegas y divertirse con ellos fuera del ámbito laboral. Allí Pam resurge con su liderazgo social y arenga a Michael a que continúe con la premiación. Al cerrar el capítulo, todos los empleados se muestran felices de haber participado y toman la ceremonia de premios como una nueva ceremonia bizarra en la que todos se involucran y ríen entre sí.

Otra acción que muestra claramente el compromiso de Michael como líder social es la continua organización de fiestas y eventos que organiza para la oficina, o al menos pide organizar. Tal es la cantidad que, tal como comentamos anteriormente, decide pedirle a Angela que sea la encargada de un Comité de fiestas para organizar todas las fiestas y locuras que se desea Scott. A lo largo de la serie podemos ver la búsqueda constante de Michael por organizar celebraciones o actividades para conocerse más y trabajar la etapa más social de la organización: desde fiestas de navidad o retiros a campamentos hasta viernes casuales de jean. Una vez más podemos observar cómo el liderazgo social de Michael surge como una consecuencia directa de su necesidad de agradar y ser amigo de sus empleados.

En Booze Cruice (2x11) Scott convoca a sus empleados a participar de un crucero para reforzar su liderazgo dado que desde la gerencia de Dunder Mifflin le habían asignado una pasante para aprender sobre negocios y management. En esta actividad encontró una gran excusa para ser el

centro de atención y volverse más cercano a sus empleados. Asimismo, en un intento por tener un management efectivo, buscó generar una gran metáfora sobre cómo la organización es como un bote y la importancia de cumplir con el trabajo de cada uno para que la embarcación no se hunda o sufra desperfectos técnicos: “Esto no es sólo otra fiesta. Es un ejercicio de entrenamiento para el liderazgo. (...) Voy a combinar elementos de diversión, motivación y educación en una experiencia alucinante” (Daniels y Kwapis, 2006, 2m43s).

Sin embargo, al subir al bote Michael se encuentra con que él no podrá ser el anfitrión de la noche, sino que el capitán del barco será quien lleve adelante las actividades. Esto lleva ineludiblemente a que él necesite ser el centro de atención y comienza a acaparar las miradas de todos en la pista de baile mientras intenta explicar su metáfora: “A veces, tenés que dejar de ser la clase de jefe que siempre trata de enseñarle cosas a la gente. A veces simplemente tenés que ser el bailarín” (Daniels y Kwapis, 2006, 11m12s).

Una vez más nos encontramos con su necesidad de no mostrarse como un líder tradicional y políticamente correcto, sino que busca unir a la organización a partir de actividades por fuera del trabajo para que los vínculos trasciendan el empleo.

Asimismo, cada una de esas actividades impacta directamente a corto o mediano plazo en 3 de los 5 grupos de necesidades que Abraham Maslow describe en su Teoría de la jerarquía de las necesidades (1997). Al participar a todos los empleados de actividades para unir internamente a la organización, Michael logra impactar en las necesidades sociales, de estima y de autorrealización de cada uno de los integrantes de la organización. Primero en las necesidades sociales dado que logra que se construyan relaciones de amistad como la de los vendedores Phyllis y Stanley y contribuye a la construcción de otras relaciones amorosas como las de Pam y Jim quienes durante la ceremonia de los Dundies se besan por la emoción de Pam al recibir un premio. Además, estos premios que otorga -y la gerencia de la empresa no apoya para nada- afecta directamente en las necesidades de estima y de autorrealización dado que cada persona es reconocida por su rol en la empresa y busca impulsar y desarrollar la mejor versión de cada uno de sus integrantes.

Finalmente otra forma en la que Michael contribuye a la cultura organizacional es a partir de la construcción de una identidad corporativa, tanto con los públicos internos como con los externos. En el capítulo Local Ad (4x09) la sucursal de Scranton recibe presupuesto para realizar una publicidad sobre Dunder Mifflin luego de lanzar su propio sitio web para vender. La emoción de Michael es tal que decide involucrar a todos los empleados en la creación del mismo e impulsar sus diferentes fortalezas para lograr un gran contenido. Pam, con sus dotes artísticas, sería la encargada de realizar una animación del nuevo logo. Con el pasar de las temporadas y analizando metodológicamente su personaje podemos detectar estos rasgos que lo identifican con un superliderazgo y otro liderazgo social.

De esta forma, y retomando los conceptos de innovación e intervención cultural desarrollados por Mercedes Galíndez (2016) podemos observar cómo los diferentes acciones de Michael mencionados previamente resultan innovadores para la cultura actual en Dunder Mifflin -y por ende- generan un nuevo modelo de cultura y liderazgo en el que predominan las personas por sobre los resultados.

Dwight Schrute

Continuando el análisis de los modelos de liderazgo que se construyen en la serie, identificamos un segundo estilo en el personaje de Dwight Schrute. Un modelo opuesto aunque a su vez complementario del de Michael Scott.

En la conformación de Dwight como personaje detectamos que, al igual que Michael, muestra en su andar rasgos y acciones típicas de un liderazgo distribuido. La principal diferencia que radica entre ambos, y que a su vez los hace complementarios en el marco de la organización, es que Schrute cumple una función de tarea, a diferencia de su jefe que -tal como mencionamos anteriormente- decide enfocar su liderazgo en la fracción social. Michael deslinda todo el accionar corporativo, burocrático o administrativo en Dwight, su número dos y mano derecha.

Ya en el capítulo 3 de la primera temporada llamado "Health Care" vemos como Michael delega en Dwight estas tareas corporativas de su rol de manager. Es su segundo al mando quien debe decidir qué tipo de plan de salud cubrirá la empresa. Asimismo, este comportamiento más administrativo de Dwight es acompañado por rasgos concretos que hacen de su personaje un estereotipo clásico de las personas que tienden a ejercer estos roles. Una vez más nos encontramos con lo mencionado en el capítulo 1 por Adorno y Horkheimer al hablar de la Industria Cultural y los estereotipos:

"El poder social adorado por los espectadores se expresa con más validez en la omnipresencia del estereotipo realizada e impuesta por la técnica que en las ideologías viejas de las que deben responder los efímeros contenidos"
(Adorno, Horkheimer, 1947, p.9).

En el caso de Dwight, observamos que siempre viste de traje y corbata, usa anteojos con un estilo vintage e intelectual. Además, asegura que las reglas nacieron para ser cumplidas, está en completo desacuerdo con el accionar constante de sus compañeros y siempre que tiene la oportunidad los delata frente a su jefe Michael. Pone por delante su trabajo y sus objetivos y tiene como principal ideología el deber ser. Sin embargo, tal como comentamos previamente, el tipo de liderazgo no es ajeno a la historia personal de quien lo ejerce. Retomando la descripción de Dwight realizada en el capítulo 2, recordamos que además de trabajar en Dunder Mifflin, pasa sus fines de semanas libres colaborando con la policía local como asistente para proteger a los ciudadanos de Scranton. También proviene de una familia alemana de granjeros amish muy conservadores y estrictos que lo educaron para cumplir las reglas en todo momento. Incluso en el capítulo Dunder Mifflin infinity (4x03), cuenta que tiene un abuelo alemán que emigró a la Argentina luego de la segunda guerra mundial y que

siempre quiere ir a visitarlo, aunque cada vez que intenta ir la Fundación Shoah⁶ presentaba un pedido para negarle el ingreso, dando a entender indirectamente que sus familiares fueron partícipes del régimen Nazi que gobernaba Alemania hasta 1945.

Dwight creció sin ninguna muestra de afecto por parte de sus familiares. Todo lo que le inculcaban de niño estaba referido a la labor en sus campos, cómo debía comportarse en sociedad y cuál era su rol en la misma. Se formó con una concepción anacrónica de socialización en la que el hombre era el proveedor nato de una familia y debía hacer lo imposible por ella, mientras que la mujer se quedaba en la casa y debía criar a los hijos para ser buenos ciudadanos y trabajadores: “Los Schrute consideran a los niños como algo muy valioso. En los años dorados, las mujeres tenían como objetivo engendrar muchos hijos para tener muchos trabajadores para el campo.” (Kaling y Nelli Jr, 2006, 20m12s).



Dwight Schrute. Fuente: elaboración propia

⁶ La fundación Shoah fue creada por Steven Spielberg en 1994 luego de terminar la grabación de la película “La lista de Schindler”. Tiene como principal objetivo proteger los testimonios y preservar el recuerdo del Holocausto y sus víctimas para generar conciencia de lo sucedido. (Fundación Shoa, s.f.)

Ineludiblemente su personaje tiene tan naturalizada e incorporada esta ideología que las traslada sin darse cuenta a su esfera amorosa y laboral. En el capítulo Women's Appreciation (3x22) un hombre acosa a Phyllis, una de las vendedoras en la calle. Por eso, Michael y Dwight se ponen en campaña para encontrar a esa persona. Efusivo como siempre por demostrar el poder de las autoridades y las graves consecuencias de quebrantar la ley, Dwight logra que Michael lo autorice a formar un grupo de tareas anti pervertidos.

Automáticamente presenta a sus compañeros una petición para que instalen cámaras y luces en el estacionamiento de la oficina. Además, le solicita a Pam, la secretaria, que utilice sus dotes artísticas para dibujar un identikit del posible acosador para poder replicarlo en todos lados. Sin embargo, rápidamente Schrute logra desplegar su lado más conservador y publica otra comunicación en el que estipula: "Las mujeres deberán regresar a casa si usan maquillaje o tacos de más de medio centímetro (...) mangas largas, cuellos abotonados y colores apagados. Las mujeres no pueden hablar con extraños sin autorización de Dwight Schrute" (Stupnitsky, Eisenberg y Gates, 2007, 5m43s.).

En ese instante frente a la queja de Pam acerca de que nadie se viste así, la cámara una vez más rompe con la narrativa y enfoca rápidamente a Angela, dando a entender que era justamente a quien Dwight estaba describiendo como modelo a seguir. Así nos encontramos nuevamente con el liderazgo de tarea estereotipado como alguien formal, desabrido, correcto y conservador.

En la tercera temporada de la serie, más precisamente en el capítulo The Job (3x25) Dwight se encuentra frente a la posibilidad de asumir como gerente regional de Scranton por un día luego de que Michael anunciara que se postularía para un puesto en gerencia. Una de sus primeras medidas, como nuevo manager -aunque aún no había confirmación de que Michael fuera a dejar su puesto- fue imponer un nuevo sistema de recompensa: el "Dólar Schrute": "Cuando hagan algo bien, recibirán un Dólar Schrute. Mil dólares Schrute equivalen a 5 minutos extra para el almuerzo." (Lieberstein, Schur y Kwapis, 2007, 4m23s)

Además, buscó ser distinto a Michael desde el inicio de su gestión y no dudó en comenzar a criticarlo para diferenciarse. "Michael desperdiciaba gran cantidad de nuestro tiempo y paciencia en celebraciones y desfiles étnicos que nada tenían que ver con el lugar de trabajo. Ya no más. No habrá más reuniones (Lieberstein, Schur y Kwapis, 2007, 4m45s).

En su lugar, Dwight decide dar una capacitación obligatoria a la oficina para mejorar su conocimiento sobre el papel que abarca desde sus orígenes, aunque de una forma un tanto absurda y exagerada. Les presentaba a cada empleado un tupper con los 7 tipos de suelos de Pensilvania y comenzaba una trivía con preguntas y respuestas. Quien respondiera correctamente ganaría un Dólar Schrute. Sin embargo, cuando Dwight premia a Stanley, uno de los vendedores de Dunder Mifflin con un dólar,

Stanley se niega a aceptarlo, lo que provoca que rápidamente Dwight comience a descontarle dólares por su negatividad.

Tal como venimos mencionando a lo largo de esta tesina, el liderazgo tiene una injerencia directa en la cultura organizacional y, en consecuencia, en los niveles que la componen. La nueva incorporación de Dwight como gerente regional de Scranton no fue la excepción. Cuando asumió como gerente por un día no dudó en marcar su nuevo liderazgo y tomar medidas para imponer su nuevo mandato. Además de incorporar estos dólares Schrute, decidió pintar su oficina completamente de negro: “Es muy intimidante. Quien entre aquí deberá tomarme en serio. Abandone toda esperanza quien entre aquí” (Lieberstein, Schur y Kwapis, 2007, 9m57s).

De esta forma, Schrute entendió que para poder imponer su nuevo modelo de liderazgo, más rígido, tradicionalista y de tarea -tal como mencionamos al comienzo- debía realizar cambios que también impactasen en la cultura organizacional de la empresa. En este caso más precisamente al nivel de los artefactos que integran la cultura de cualquier organización y que -tal como vimos en el marco teórico- son los aspectos visibles de la cultura, entre ellos el entorno físico.

Angela Martin y Pam Beasley

Otros liderazgos que analizamos en esta serie son el de Angela Martin, jefa de contaduría de Dunder Mifflin y el de Pam Beasley, recepcionista. En este caso, al igual que mencionamos previamente Angela posee características típicas de una persona que ejerce un liderazgo de tarea dentro de la oficina y es por esta razón que encontramos varias similitudes también con el personaje de Dwight, con quien establece una relación amorosa. Mientras que Pam posee rasgos similares a las personas que ejercen un liderazgo social. No obstante, también estaremos analizando cómo la representación de estos personajes son erróneas o tienen una perspectiva sesgada por los estereotipos de género.

En el contexto del mockumentary observamos como Angela es representada con el estereotipo clásico de un liderazgo de tarea, aunque irónicamente está representado ese liderazgo de tarea dentro de un aspecto más social dado que se encarga de impulsar a través de fiestas, actividades de team building para mejorar el clima y la cultura organizacional. Asimismo, podemos afirmar que el liderazgo distribuido (social y de tarea) que cumplen Angela y Pam es aún más notorio que el de Michael o Dwight dado que, tal como indicó el Eisenhower Leadership Group en 1996, el liderazgo distribuido es aquel que siendo líder, no es percibido como tal. A lo largo de la serie podemos observar cómo con el pasar de los años las dos tienen un rol protagónico y fundamental dentro de la organización, pero sus compañeros no lo interpretan de la misma forma hasta que por alguna razón no se encuentran en la oficina. Allí el resto descubre lo importante que era que, por ejemplo, Pam dejaba una caramelera llena en la entrada para que comenzaran diferente su día, o Ángela se encargaba de organizar las fiestas contemplando los gustos y requisitos de cada uno de sus compañeros.

En el capítulo Christmas Party (2x10), es Angela, en conjunto con el comité de fiestas quien queda a cargo de organizar la reunión temática en la oficina. Michael le informa todo lo que espera de ella y se lleva como única tarea comprar un árbol navideño. Sin embargo, al volver compra uno tan grande que es necesario cortarlo para que entre en la oficina. Esta situación provocó el enojo de Angela y posterior llanto: “Michael debió consultar esta decisión con el comité de fiestas. No debería imponernos cosas sin consultarnos” (Daniels, Schur y McDougall, 2005, 9m42s).

Incluso, su enojo con Michael escala a tal medida que en el medio de la fiesta se marcha hacia el estacionamiento en medio de una tormenta de nieve y comienza a gritar y romper cosas porque la fiesta no salió como ella esperaba, ni recibió el crédito por ello. Su nivel de exigencia a la hora de armar estas fiestas es tal que deja de respetar la figura de Michael como jefe si afecta su liderazgo de tarea. También obliga a sus compañeras a cumplir decenas de tareas en cuestión de horas para obtener el resultado final que ella desea. En Launch Party (4x03) Phyllis, una de las integrantes del comité se acerca con sus dedos llenos de Post-its con tareas para que Angela le indique un máximo de 2 cosas para hacer dado que no le parecía razonable la cantidad de pedidos que tenía. Automáticamente Angela le responde sin gesticular que no debería llevarle tiempo si dedicara su tiempo a hacer las cosas, lo que provocó que Phyllis le tirara todos los Post-its en la cara.



Angela Martin. Fuente: elaboración propia

Su relación con Pam no era muy diferente a la del resto de sus compañeros. Ambas forman parte del party planning Committee y están constantemente debatiendo sobre las formas de hacer las cosas y cómo tomar las decisiones. La discusión alcanza tal punto que cuando Pam sugiere decidir arrojando una moneda al aire, Angela le dice que no participará porque no le gusta apostar. No obstante, frente a situaciones más personales ella encuentra en Pam alguien en quien apoyarse. Luego de que Dwight sacrifique a su gato en el capítulo Fun Run (4x02), le pide ayuda a Pam: “Tengo problemas con mi relación actual de pareja. Y como vos siempre estás teniendo problemas de relaciones, pensé que podías darme un consejo” (Daniels, 2008, 3m46s).

Como Angela no entra en el molde de ser amable, ser complaciente y sensible es rechazada socialmente (al igual que Dwight) por no cumplir con el estereotipo esperado. Situación que describe García Beaudoux (2014) al recordar la teoría de la congruencia de rol de perjuicio hacia líderes femeninos de Eagly y Karau (2002) al referirse a que en varias oportunidades el liderazgo femenino es erróneamente desarrollado -en este caso representado por los creadores de la serie- debido a los estereotipos de género.

Sin embargo, en el caso de la serie *The Office* -y teniendo en cuenta que se trata de un producto cultural y como tal busca interpelar a los teleusuarios con similitudes de su realidad y lograr que lo consuman-, son estas representaciones las que lograron captar la atención de la audiencia por similitudes o diferencias sustanciales con sus personajes. Incluso, en varias oportunidades detectamos una exageración de estos estereotipos por más inverosímil que pareciera para delimitar una diferencia clara entre los personajes de la serie. En el capítulo *Women's Appreciation* (3x22) mientras las mujeres están en el centro comercial paseando con Michael y hablando de mal de amores, Angela aprovecha para ir de compras. Sin embargo, nuevamente se aleja de lo comúnmente estipulado y compra su ropa en otra tienda: "A veces la ropa de GAP Kids es demasiado colorinche. Por eso me veo obligada a ir a American Girl y pedir ropa para muñecas coloniales grandes" (Eisenberg, Stupnitsky y Gates, 2007, 12m35s).

Por su parte, Pam a diferencia de Angela y Dwight tiene rasgos concretos de una líder social. En el capítulo *Office Olympics* (2x03) Michael decide salir de la oficina para ir a firmar el contrato de su nuevo condominio y lleva a Dwight como su socio. Antes de irse le pide a Pam que se encargue de que todos los empleados entreguen sus informes de gastos al final del día. Sin embargo, descubren con Jim que los empleados en vez de trabajar compiten con elementos de la oficina en juegos creados por ellos mismos. Por eso, en vez de trabajar en los reportes deciden organizar los primeros juegos olímpicos de Dunder Mifflin con tapas de yogurt doradas como medallas y juegos extraños como Flonkerton que consiste en caminar con resmas de hojas como zapatos y mucho más. De esta forma Pam logra generar una contribución muy grande a la cultura organizacional y al team building cumpliendo una de las funciones básicas de la cultura organizacional: unir internamente a la organización. Al establecer tradiciones propias de Dunder Mifflin logra generar sinergia dentro de la organización por fuera de las tareas diarias del trabajo.

No obstante, el liderazgo de Pam logró un rol protagónico cuando se autopromociona como administradora de la oficina en el capítulo *Counseling* (7x02). Hasta ese momento, había pasado de ser una simple recepcionista a una vendedora de papel gracias a Michael. Lamentablemente, no era buena vendiendo y lo sabía. Por eso, cuando un vendedor de ventanas ingresa a Dunder Mifflin buscando al administrador de la oficina para ofrecer su producto, Pam detecta una oportunidad única. En ese instante, sin dudarlo se presenta a sí misma como la administradora. A lo largo del día intenta convencer a sus compañeros de que el cambio de puesto era algo que había sucedido hacía poco tiempo: "Me haré cargo de las cosas de la oficina y me pagarán un salario razonable por ello. Necesitamos eso, ¿no?" (Daniels, Novak y Blitz, 2010, 9m58s).

Para avanzar, convence a la gente de la gerencia que sus papeles de ascenso se perdieron. Por ende, le solicita que pida a todos los jefes de departamento que vuelvan a firmar su nuevo puesto. Aunque una vez que consigue las firmas, la gente de gerencia sospecha, pero para no generar mayores conflictos deciden darle el trabajo. Con este nuevo rol Pam logra elevar a su máxima expresión su liderazgo social. A partir de ese momento es la encargada de ocuparse de que todos los

aspectos visibles de la cultura o artefactos -como lo denomina Ani Bartoli (1992)- estén en condiciones para que los empleados puedan trabajar de la mejor manera posible en Dunder Mifflin.

A partir de entonces fomenta -al igual que Michael con su liderazgo social- las actividades de team building para mejorar construir la identidad corporativa y unir internamente a la organización, dos funciones básicas de la cultura organizacional. Organiza tableros para escribir resoluciones de año nuevo para compartir entre todos o concursos de chistes en base a sus dibujos. Inclusive en el capítulo Roy's Wedding (9x02) Pam entra a la oficina y se encuentra con que está completamente sucia y llena de basura debido a que el conserje del edificio tiene vacaciones por un mes. Como nadie quiere ordenar, crea una ruleta de tareas con la que todos estaban felices de hacer, hasta que descubren de qué va el juego. Luego de varias quejas, crea la segunda versión de la ruleta.

Tras varias reuniones con el equipo, esto es lo que hemos alcanzado con la rueda de tareas. ¡Tenemos premios! Diez dólares, caramelos, ser gerente por una hora. Pero también hay castigos como desconectarte de internet o que Stanley se coma tu almuerzo. Lo único que no hay en la rueda de tareas, son tareas. Pero tenían razón, es más divertido así (Daniels, Silverman y Sohn, 2012, 1m15s).



Pam Beasley. Fuente: elaboración propia

Con este nuevo puesto, podemos observar cómo se ve exacerbada la representación del estereotipo del liderazgo femenino. Recordando la descripción de Cuadrado y Molero (2004) del liderazgo femenino detectamos que como administradora de la oficina Pam ejerce un claro liderazgo con un estilo participativo y orientado a las personas. Asimismo, si nos remitimos a la dimensión prescriptiva del mal descrito liderazgo femenino -tal como lo desarrolla Virginia García Beaudoux en su artículo Estereotipos de género y liderazgo femenino (2014)- Pam demuestra rasgos típicos que relacionan a las mujeres con un modelo acomodaticio de liderazgo, como ocurrió con la ruleta de tareas. Tras reiteradas quejas por parte de sus compañeros, modificó su idea inicial para adaptarla a algo que quisieran todos, a pesar de no cumplir con su objetivo principal: dividir tareas entre todos para limpiar la oficina.

Finalizando este capítulo de análisis metodológico integrado y considerando lo descrito por Umberto Eco en su libro “Apocalípticos e Integrados” (1964), identificamos a The Office U.S. como una serie que cumple con las características de aquellos que comulgan con la perspectiva Apocalíptica de la cultura de masas. En la serie, tal como mencionamos anteriormente, priman los estereotipos con contenidos pre-formados y estandarizados repletos de clichés. Desde el inicio de The Office, podemos observar los cambios que debieron hacer los guionistas para adaptar los contenidos a la cultura estadounidense. Esto no hubiese sido necesario si la cultura de masas tuviese una mirada similar a los Integrados dado a que, como menciona Eco, estos no buscan -entre otras cosas- estandarizar productos, sino que tienen como objetivo integrar y acercar diferentes culturas para potenciar el pensamiento crítico.

Conclusión

Desde el inicio de esta investigación nos habíamos propuesto como hipótesis que el análisis comunicacional de la representación de los modelos de liderazgo en la serie The Office U.S facilita la comprensión de un paradigma innovador en la cultura y gestión organizacional presente en la empresa ficticia Dunder Mifflin.

Para validarla o refutarla, nos planteamos como problema inicial analizar la representación de los diferentes modelos de liderazgo en la serie norteamericana The Office (2005 - 2013) e identificar los recursos que utiliza cada una de esas tipologías para la construcción y desarrollo de una gestión y cultura organizacional innovadora en su compañía. Pero a su vez debíamos comenzar por los 3 objetivos específicos: reconocer los componentes que caracterizan los liderazgos y sus diferentes tipologías para identificar cómo se ven representados en la sitcom norteamericana; analizar la injerencia de los modelos de liderazgo presentes en The Office en la construcción de la cultura organizacional de la empresa y estudiar la relación entre las representaciones de liderazgo de la sitcom para comprender el rol que cumplen en la construcción de la gestión organizacional de su compañía.

Llevamos adelante una investigación de tipo descriptiva con un enfoque cualitativo para poder estudiar, reconocer y analizar los objetivos mencionados anteriormente a partir de la perspectiva de cada liderazgo representado en la serie y sus vivencias como tales. También incluimos el estudio de caso, la observación y la utilización de datos e información como técnica de investigación. Implementarlas nos permitió generar una metodología de trabajo en la que primero observamos el fenómeno a analizar (en este caso los liderazgos en The Office), recopilamos material y datos al respecto para enmarcar la investigación en el marco teórico y en el segundo capítulo referido a la serie. Finalmente, una vez asentada una base teórica sólida para avanzar, continuamos analizando el caso en cuestión para llegar hasta aquí y poder validar o refutar nuestra hipótesis inicial.

Incorporar a la serie The Office U.S. como objeto de estudio fue relevante y pertinente desde que comenzamos con este trabajo en 2020. No solamente desde un aspecto comunicacional dado que las organizaciones, el liderazgo y la comunicación son para muchos de nosotros la tríada sagrada de la comunicación institucional; sino también entendiendo que nos encontrábamos en un contexto histórico e inusitado como fue la pandemia del COVID-19 y que en ese mismo momento la serie se transformó en una de las más vistas durante la pandemia. Otro hecho irónico si consideramos que estábamos reclusos, sin poder acceder a nuestros trabajos o siquiera a la calle.

Para comenzar con la recopilación de datos y así poder enmarcar la investigación segmentamos el primer capítulo en 3 pilares: comunicación mediática, organizaciones y liderazgo y gestión organizacional. Hicimos un recorrido por las principales teorías de la comunicación, sus corrientes y por supuesto, analizando la evolución de la televisión. Luego, nos interiorizamos en las

organizaciones, qué son, cómo están compuestas y sus diferentes tipologías. Para terminar, recordamos teóricamente qué son los liderazgos, en qué contexto se desarrollan, su diferencia con el management y el rol e impacto que tienen en las organizaciones. En el capítulo 2 avanzamos con el análisis comunicacional de la serie para enmarcar y contextualizar mejor el análisis posterior. Estudiamos el contexto en el que surgió el mockumentary, tanto social como artístico, a sus protagonistas y las razones por las que se convirtió en una de las series más vistas durante la pandemia. Finalmente en el último capítulo, realizamos el análisis pertinente para validar o refutar la hipótesis inicial, encarando la investigación con el foco principal en los objetivos planteados.

Durante el análisis de la serie encontramos una relación directa entre los objetos de estudio (los liderazgos en el mockumentary), el contexto y las teorías que incorporamos teóricamente en el primer capítulo. Pudimos concluir este trabajo de investigación confirmando que efectivamente el análisis comunicacional de la representación de los modelos de liderazgo en la serie *The Office U.S* facilitó la comprensión de un paradigma innovador en la cultura y gestión organizacional presente en la empresa ficticia Dunder Mifflin.

En este caso el análisis realizado se fundó en una ficción pero podemos observar nuevamente como en la representación de estos modelos de liderazgo en el mundo de la serie de *The Office U.S.* también se ve reflejado lo que sucede en las organizaciones del mundo no ficcional. Esta investigación nos permitió reafirmar y volver a posicionar a las series -y a los medios de comunicación- como productos de la industria cultural colmados de clichés y estereotipos. A su vez acentuamos que como tales estos productos reflejan características de la realidad que nos rodea. También establecimos relaciones concretas con las organizaciones del mundo no ficcional que nos permitirá de aquí en más entender y analizar nuestra realidad desde, en algunos casos, representaciones ficcionales como puede ser el mockumentary *The Office U.S.*

Tras 4 años de carrera y 2 años de desarrollo de esta investigación podemos concluir y confirmar fehacientemente que la comunicación tiene una centralidad innegable en las organizaciones, la capacidad de liderazgo y un management efectivo; además de ser un nexo fundamental entre cada una de estas aristas. Una vez más, volvemos a nuestra base tomando un concepto clave de Watzlawick y su primer axioma: podemos decir que es imposible no comunicar dado que nuestras conductas comunican y, desde allí, las decisiones de management que las organizaciones eligen seguir y el tipo de liderazgo que deciden implementar tiene mucho de su identidad y de cómo ven y se posicionan en el mundo.

Bibliografía

Artículo en página web/blog

- Atkinson, M. (2007). Idiocracy. Mubi. <https://mubi.com/es/films/idiocracy>.
- Cinéfilos (2020) A 15 años de The Office, te contamos 15 datos que (quizás) no conocías. *Cinéfilos*.
<https://cinefilosoficial.com/2020/03/25/a-15-anos-de-the-office-te-contamos-15-datos-curiosos-que-seguro-no-conocias/>
- Comunicólogos. (2022). Comunicación y Estudios Culturales. *Comunicólogos*.
<https://www.comunicologos.com/teorias/comunicaci%C3%B3n-estudios-culturales/>.
- Comunicólogos. (2022). Mass Communication Research. *Comunicólogos*.
<https://www.comunicologos.com/teorias/mass-communication-research/>.
- Espinof (2020). 15 años de 'The Office', la serie que se convirtió en un hito de la comedia cuando supo entender a Michael Scott. *Espinof*.
<https://www.espinof.com/series-de-ficcion/the-office-serie-que-se-convirtio-hito-comedia-cuando-suppo-entender-a-michael-scott>
- Espinof (2022). Vamos a hacer que Michael Scott sea más empático. Cómo 'The Office' se distanció de la serie original y se convirtió en un hito de la comedia. *Espinof*.
<https://www.espinof.com/series-de-ficcion/the-office-serie-que-se-convirtio-hito-comedia-cuando-suppo-entender-a-michael-scott>
- Fandom. (2006). Angela Martin EN Empleados de Dunder Mifflin. *Fandom*.
https://theoffice.fandom.com/wiki/Angela_Martin#Dwight_Schrute
- Fandom. (2006). Michael Scott EN Empleados de Dunder Mifflin. *Fandom*.
https://theoffice.fandom.com/wiki/Michael_Scott
- Galíndez, M. M (2016): Auditoría de la Cultura Organizacional. En Ruiz Balza, Alejandro (Ed.) Cuadernos Digitales: Auditorías de Comunicación, Publicación Digital, Año 4, Número 4 - ISSN 2314 - 3754, Comunicólogos.
- García Beaudoux, V. (2014). Estereotipos de género y liderazgo femenino. <https://www.aacademica.org/000-035/502.pdf>.
- IMDB (2022). The Office (TV Series 2005, 2013). *IMDB*. <https://www.imdb.com/title/tt038>
- Indie Hoy (2021). The Office superó a The Mandalorian y fue lo más visto en 2020. *Indie Hoy*.
- Jaremko-Greenwold, A. (2015). Por qué Michael Scott es uno de los personajes más originales de todos los tiempos. *IndieWire*.
<https://www.indiewire.com/2015/03/the-office-10-years-later-why-michael-scott-is-one-of-the-most-original-characters-of-all-time-248114/>.
- Jun Hao, M. y Yazdanifard, R. (2015). Cómo el liderazgo efectivo puede facilitar el cambio en las organizaciones a través de la mejora y la innovación. <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/1737/1639>.

- Madison, D. (2022) Comedy Vérité: Arrested Development and the Docusoap Form. *University of Pittsburg, Forbes & Fifth*. <http://forbes5.pitt.edu/article/comedy-v-rit> .
Recuperado de:
<https://indiehoj.com/series/the-office-supero-a-the-mandalorian-y-fue-lo-mas-visto-en-2020>
- Ruiz Balza, A. (2011) Innovación / Conservación. Comunicólogos.
<https://comunicologosblog.blogspot.com/2011/07/innovacion-conservacion.html>
- Scolari, C. (2019). Bandersnatch. Apuntes sobre la construcción del Teleusuario. *Hipermediaciones*. <https://hipermediaciones.com/2019/01/06/bandersnatch/>.
- Stone, M. (2016). Por qué las McMansions fueron inversiones condenadas desde el principio. *Business Insider*. <https://www.businessinsider.com/why-is-it-called-a-mcmansion-2016-9>
- USC Fundación Shoah. (2022). Sobre nosotros. USC Fundación Shoah.
<https://sfi.usc.edu/about>

Capítulos de series de televisión

- Barker, M., MacFarlane, S. y Weitzman, M. (Guionistas) y Hughart, R. (Director). (2005). Pilot (01, 01) [Capítulo de serie de televisión]. En Barker, M. y MacFarlane, S. productores (Productores), *American Dad*. Fuzzy Door Productions y Underdog Productions.
- Daniels, G. (Guionista) y Daniels, G. (Director). (2008). Fun Run - Parte 2 (Temporada 4, Episodio 2) [Capítulo de serie de televisión]. En Daniels, G (Productor), *The Office U.S.*. Deedle-Dee Productions, Reveille Productions y NBC Universal Television.
- Daniels, G. (Guionista) y Kwapis, K. (Director). (2005). Pilot (Temporada 1, Episodio 1) [Capítulo de serie de televisión]. En Daniels, G. y Gervais, R. (Productores), *The Office U.S.*. Deedle-Dee Productions, Reveille Productions y NBC Universal Television.
- Daniels, G. (Guionista) y Kwapis, K. (Director). (2006). Booze Cruise (Temporada 2, Episodio 11) [Capítulo de serie de televisión]. En Daniels, G (Productor), *The Office U.S.* . Deedle-Dee Productions, Reveille Productions y NBC Universal Television.
- Daniels, G., Forrester, B. (Guionistas) y Whedon, J. (Director). (2007). Business School (Temporada 3, Episodio 16) [Capítulo de serie de televisión]. En Daniels, G (Productor), *The Office U.S.* . Deedle-Dee Productions, Reveille Productions y NBC Universal Television.
- Daniels, G., Gervais, R. y Kaling, M. (**Guionista**) y Nelli Jr., V. (**Director**). (2006). Take Your Daughter to Work Day (Temporada 2, Episodio 18) [**Capítulo de serie de televisión**]. En Daniels, G., Gervais, R., Merchant, S. y Silverman, B. (Productores), *The Office U.S.*. Deedle-Dee Productions, Reveille Productions y NBC Universal Television.
- Daniels, G., Gervais, R. y Kaling, M. (**Guionista**) y Nelli Jr., V. (**Director**). (2006). Take Your Daughter to Work Day (Temporada 2, Episodio 18) [**Capítulo de serie de televisión**]. En Daniels, G., Gervais, R., Merchant, S. y Silverman, B. (Productores), *The Office U.S.*. Deedle-Dee Productions, Reveille Productions y NBC Universal Television.

- Daniels, G., Gervais, R. y Merchant, S. (Guionista) y McDougall, C. (Director). (2006). Conflict Resolution (Temporada 2, Episodio 21) [Capítulo de serie de televisión]. En Daniels, G., Gervais, R., Merchant, S. y Silverman, B. (Productores), *The Office U.S.*. Deedle-Dee Productions, Reveille Productions y NBC Universal Television.
- Daniels, G., Gervais, R., Stupnitsky, G., Eisenberg, L., Merchant, S. y Kwapis, K. (Director). (2005). The fight (Temporada 2, Episodio 6) [Capítulo de serie de televisión]. En Daniels, G., Gervais, R., Merchant, S. y Silverman, B. (Productores), *The Office U.S.*. Deedle-Dee Productions, Reveille Productions y NBC Universal Television.
- Daniels, G., Novak, B. (Guionistas) y Blitz, J. (Director). (2010). Counseling (Temporada 7, Episodio 2) [Capítulo de serie de televisión]. En Daniels, G. (Productor), *The Office U.S.*. Deedle-Dee Productions, Reveille Productions y NBC Universal Television.
- Daniels, G., Schur, M. (Guionistas) y McDougall, C. (Director). (2005). Christmas Party (Temporada 2, Episodio 10) [Capítulo de serie de televisión]. En Daniels, G. (Productor), *The Office U.S.*. Deedle-Dee Productions, Reveille Productions y NBC Universal Television.
- Daniels, G., Schur, M. y Gervais, R. (Guionistas) y Daniels, G. (Director). (2006). Valentine's Day (Temporada 2, Episodio 16) [Capítulo de serie de televisión]. En Daniels, G. (Productor), *The Office U.S.*. Deedle-Dee Productions, Reveille Productions y NBC Universal Television.
- Daniels, G., Silverman, A. (Guionistas) y Sohn, M. (Director). (2012). Roy's Wedding (Temporada 9, Episodio 2) [Capítulo de serie de televisión]. En Daniels, G. (Productor), *The Office U.S.*. Deedle-Dee Productions, Reveille Productions y NBC Universal Television.
- Eisenberg, L., Schur, M. (Guionistas) y Daniels, G. (Director). (2007). Travelling Salesman (Temporada 3, Episodio 13) [Capítulo de serie de televisión]. En Daniels, G. (Productor), *The Office U.S.*. Deedle-Dee Productions, Reveille Productions y NBC Universal Television.
- Eisenberg, L., Stupnitsky, G. (Guionistas) y Gates, T. (Director). (2007). Women's Appreciation (Temporada 3, Episodio 21) [Capítulo de serie de televisión]. En Daniels, G. (Productor), *The Office U.S.*. Deedle-Dee Productions, Reveille Productions y NBC Universal Television.
- Kaling, M. (Guionista) y Daniels, G. (Director). (2005). The Dundies (Temporada 2, Episodio 1) [Capítulo de serie de televisión]. En Daniels, G. (Productor), *The Office U.S.*. Deedle-Dee Productions, Reveille Productions y NBC Universal Television.
- Kaling, M. (Guionista) y Nelli Jr., V. (Director). (2006). Take your daughter to work day (Temporada 2, Episodio 18) [Capítulo de serie de televisión]. En Daniels, G. (Productor), *The Office U.S.*. Deedle-Dee Productions, Reveille Productions y NBC Universal Television.
- Lieberstein, P. (Guionista) y Daniels, G. (Director). (2005). The Client (Temporada 2, Episodio 7) [Capítulo de serie de televisión]. En Daniels, G. (Productor), *The Office U.S.*. Deedle-Dee Productions, Reveille Productions y NBC Universal Television.

- Lieberstein, P., Schur, M. (Guionistas) y Kwapis, K. (Director). (2007). The Job (Temporada 3, Episodio 25) [Capítulo de serie de televisión]. En Daniels, G (Productor), *The Office U.S.*. Deedle-Dee Productions, Reveille Productions y NBC Universal Television.
- Stupnitsky, G., Eisenberg, L. (Guionistas) y Gates, T. (Director). (2007). Women's Appreciation (Temporada 3, Episodio 22) [Capítulo de serie de televisión]. En Daniels, G (Productor), *The Office U.S.*. Deedle-Dee Productions, Reveille Productions y NBC Universal Television.

Diarios

- Clarín (2020). Bush versus Gore, la última elección presidencial que mantuvo en vilo a Estados Unidos. Clarín.
https://www.clarin.com/mundo/bush-versus-gore-ultima-eleccion-presidencial-mantuvo-vilo-unidos_0_u23_nVoHz.html
- El País. (2004). La CBS admite que fue engañada en una información sobre el servicio militar de Bush. El País.
https://elpais.com/sociedad/2004/09/20/actualidad/1095631205_850215.html
- Hendrickson, M. (2005). Green Day y el Palacio de la Sabiduría. Rolling Stone.
<https://www.rollingstone.com/music/music-news/green-day-and-the-palace-of-wisdom-245640/>
- La Nación (2014). Las cinco mayores polémicas de la era George W. Bush en Estados Unidos. La Nación.
<https://www.lanacion.com.ar/el-mundo/las-cinco-mayores-polemicas-de-la-era-george-w-bush-en-estados-unidos-nid1750843/>
- Lingenti, A. (2018). American Idiot, la canción que hizo temblar al gobierno de George W. Bush y que renovó a Green Day. La Nación.
<https://www.lanacion.com.ar/espectaculos/musica/american-idiot-cancion-hizo-temblar-al-gobierno-nid21886>

Libros

- Adorno, T. y Horkheimer, M. (1947). La Industria Cultural EN Dialéctica del iluminismo. Caronte Ensayo.
- Aphal, K. y Ruiz Balza, A. (2010). *COM: Comunicación, Organizaciones y Management*. Comunicólogos.
- Bartoli, A. (1992). *La Comunicación en las Organizaciones*. Paidós.
- Beck, U. (1998). *¿Qué es la Globalización? Falacias del globalismo, respuestas a la globalización*. Paidós.
- Cheney, G. (2011). *Organizational Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices*. Edición de Kindle.
- Cohen, B. (1963). *La prensa y la política exterior*.
- Cuadrado, I. y Molero, F. (2006), El liderazgo y la cultura de las organizaciones. En Psicología de las Organizaciones. Sanz y Torres.

- Drucker, P. (1979). La gerencia de empresas. Edhasa.
- Duke, C. (2020). Introduction: An American Workplace En The Office: The untold story of the greatest sitcom of the 2000's. Compilado por Greene, Andy. Grupo Editorial Penguin. Edición de Kindle.
- Eco, U. (1962). Apocalípticos e Integrados. Debolsillo.
- Eco, U. (1987). *La estrategia de la ilusión*. Ediciones de La Flor.
- Feig, P. (2020). Introduction: An American Workplace En The Office: The untold story of the greatest sitcom of the 2000's. Compilado por Greene, Andy. Grupo Editorial Penguin. Edición de Kindle.
- Forrester, B. (2020). Who is Michael Scott? EN Greene, A. The Office: The untold story of the greatest sitcom of the 2000's. Penguin. Edición de Kindle.
- Gil Rodríguez, F. y Alcover, C. (Coord.). (2003). Introducción a la psicología de las organizaciones. Alianza.
- Green, A. (2020). The Office: The untold story of the greatest sitcom of the 2000's. Compilado por Greene, Andy. Penguin. Edición de Kindle.
- Hall, S. (1972). Codificar/decodificar EN Hall, S., Hobson, D., Lowe, A. y Willis, P. (Ed.), *Culture, Media, Lenguaje. Working papers in Cultural Studies 1972-79 (117-128)*. Centro para Estudios Culturales Contemporáneos.
- Jenkins, H. (2006). *Cultura Convergente: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Paidós.
- Judge, T. y Robbins, S. (2009). Comportamiento organizacional. Pearsons.
- López Ligerero, M. (2015). Edición de Kindle.
- Martín-Barbero, J. (1987). *De los medios a las mediaciones Comunicación, cultura y hegemonía*. Ediciones G.G.
- McLuhan, M. y Powers, B.R. (1993). *La Aldea Global: transformaciones en la vida y los medios de comunicación mundiales en el siglo XXI*. Planeta-De Agostini.
- Morín, E. (1962). Primera Parte: Un tercer problema EN *El espíritu del tiempo*. Ensayistas de Hoy.https://www.academia.edu/23284657/Edgar_Morin_1962_El_esp%C3%ADritu_del_tiempo
- Ritter, M. (2008). *La cultura organizacional*. La Crujía.
- Schein, E. (1991). *Psicología de la Organización*. Prentice-Hall.
- Sheffield, R. (2020). An American Workplace EN Greene, A. The Office: The untold story of the greatest sitcom of the 2000's. Grupo Editorial Penguin. Edición de Kindle.
- Toffler, A. (1980). *La tercera ola*. Plaza & Janes. S.A.. Editores.
- Vilches, L. (1993). La industria de la realidad y Los sueños del bien y del mal EN *La televisión: los efectos del bien y del mal*. Paidós.
- Villafañe, J. (2002). *Imagen Positiva*. Pirámide.
- Wolf, M. (1985). *La investigación de la comunicación de masas*. Paidós.

Podcasts

- Baumgartner, B (Presentador). (2020). Ok, here's the Pitch (N°1) [Episodio de audio podcast]. An Oral History Of The Office. <https://open.spotify.com/episode/1xMkBMHjRIVy0CUuWllmhP?si=565f41a504ea4959>
- Baumgartner, B (Presentador). (2021). Rainn Wilson - Pt.1 (N°2) [Episodio de audio podcast]. The Office Deep Dive with Brian Baumgartner. <https://open.spotify.com/episode/1vFombaGmZIJ1HroC0ZfKL?si=dda15a877c114016>

Presentación de Power Point

- Galíndez, M. y Ruiz Balza, A. (2020). Comunicación Empresaria: Comunicación Interna [Presentación de PowerPoint]. Comunicólogos. https://drive.google.com/file/d/1Oa0NDC051bwK-y6pQk39LBl_0ykmlzR/view?usp=sharing

Revistas académicas

- Arguete, N. (2016). Agenda Setting y Framing: Un debate teórico inclusivo. *Más Poder Local*, Investigación, 36-42. Dialnet-AgendaSettingYFraming-5788523.pdf.
- Bobillo, F. (1987). La Opinión Pública. *Revista de Estudios Políticos*, N° 58, 37-60. Dialnet-La Opinión Pública-26953.pdf <https://es.scribd.com/document/322703057/Mirta-Varela-la-Dinamica-Del-Cambio-en-Los-Medios>
- McCombs, M. y Evatt, D. (1995). Los temas y los aspectos: explorando una nueva dimensión de la agenda setting. *Communication & Society*. Vol. 8, N°. 1, 7-32. Recuperado de: <https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/8401/1/20091107003314.pdf>.
- Varela, M. (2009). *La dinámica del cambio en los medios. El miraba televisión, you tube*. [Trabajo fin de grado, FLACSO]. Posgrado en Educación, Imágenes y Medios.

Videos

- Blanc Crayon. (2021). MICHAEL SCOTT VS GEORGE BUSH [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=KFNR3a4HZkA>.
- Carrell, Steve EN The Paley Center for Media. 2010. The Office - Steve Carell on Michael Scott [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=q8cACDVJjQE>.