



## **LA COMUNICACIÓN EN LAS INSTITUCIONES**

Material preparado por Haleh Maniei

### **● INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo se orienta a explorar los beneficios de un sistema adecuado de comunicación en la organización.

La comunicación puede ser analizada en dos niveles:

- ✚ El nivel externo
- ✚ El nivel interno

Nos detendremos más extensamente en la comunicación interna, luego de una breve reseña sobre la comunicación externa y sus relaciones con la interna.

Se analizarán diversos modelos organizacionales y los diversos problemas que involucran desde una perspectiva comunicacional.

El presupuesto del trabajo es que tanto la comunicación a través de canales formales (generalmente verticales) como una comunicación "todo canal" meramente horizontal, con estructuras débiles o inexistentes, son enfoques deficientes que llevan a una limitación en el desarrollo organizacional cuando no a la disolución misma de la organización.

Se propone la integración de los aspectos positivos de cada modelo en un modelo superador que, desde una perspectiva sistémica, compatibiliza las ventajas de una estructura formal con una interacción comunicativa horizontal y plena legítima de tipo consultivo.

### **● DESARROLLO**

#### **Acerca de la comunicación externa**

Una de las funciones principales de la comunicación externa es permitir que las organizaciones y personas que integran el medio ambiente de la organización, conozca adecuadamente y valore lo que la organización hace.

Así, las organizaciones vinculadas, potenciales destinatarios de la misión organizacional, entidades gubernamentales, potenciales financiadores, actores de la comunidad geográfica y público en general pueden respetar e inclusive apoyar la labor de la organización.

Para lograr una buena comunicación pueden considerarse, ampliando un trabajo de "The Synergos Institute" (1), seis pasos:

- ▶ Identificar la "audiencia" destinataria.
- ▶ Selección apropiada, es decir de aquellos aspectos de la labor de la organización que mayor afinidad tengan con las preocupaciones y valores prevaleciente en su medio ambiente.
- ▶ Capacidad de elaboración del mensaje que voy a decir en particular.
- ▶ Codificación en términos tales que pueda ser decodificado adecuadamente.
- ▶ Contextualización y simbología apropiada.
- ▶ Canal apropiado.

Estos pasos pueden resumirse en:

1. ¿A quién?
2. ¿Que quiero mostrar?
3. ¿Qué voy a decir de eso que quiero mostrar?
4. ¿Cómo lo voy a decir?
5. ¿Cómo lo voy a presentar?
6. ¿A través de que medio?

Esto contempla por lo tanto el texto como el contexto. Al respecto del contexto, el punto 5 indica que elementos tales como la imagen, la música debe ser acorde e inclusive reforzar el texto.

En cuanto al punto seis, si con Marshall Mac Luhan "El Medio es el Mensaje" (2) el canal elegido además de libre de interferencias, debe ser consistente con el contenido.

Cualquiera de estas etapas que se obvie o sea mal resuelta perjudicará el logro de una imagen institucional beneficiosa, lo que atentará contra el cumplimiento de la misión institucional.

### **Comunicación Interna**

Por comunicación interna entendemos la comunicación que se da entre los distintos miembros, equipos y elementos de la estructura organizacional.

Un sistema de comunicación interna bien resuelto permitirá:

- ◆ Integrar la diversidad de visiones de tal modo que todos los miembros se sientan partícipes de una construcción colectiva y se sientan así motivados a su común labor.
- ◆ Brindar conocimientos e informaciones a cada subsistema organizacional conforme a sus funciones específicas, pero también:
- ◆ Contextualizar la tarea particular en el todo, de tal modo que la misma cobre sentido.
- ◆ Reducir dudas y sospechas, es decir, limitar zonas de incertidumbre, el clima interno y la confianza intraorganizacional.

En el trabajo *¿Por qué atienden mal los empleados?* queda explicado que uno de los principales motivos es la falta de comunicación, en particular la función de contextualización. Cuando no se logra esta función, cada cual hace su tarea sin entender que significa en el conjunto. Esta falta de sentido sería el principal causal de trabajo desmotivado. (3)

Si consideramos que la corriente psicoterapéutica conocida como "logoterapia" de Víctor Frankl considera que lo que impulsa la misma existencia humana es encontrar sentido, vemos que la fragmentación, y monodisciplinaridad de tareas atenta poderosamente contra el trabajo motivado.(4)

### **Conexiones entre comunicación externa e interna**

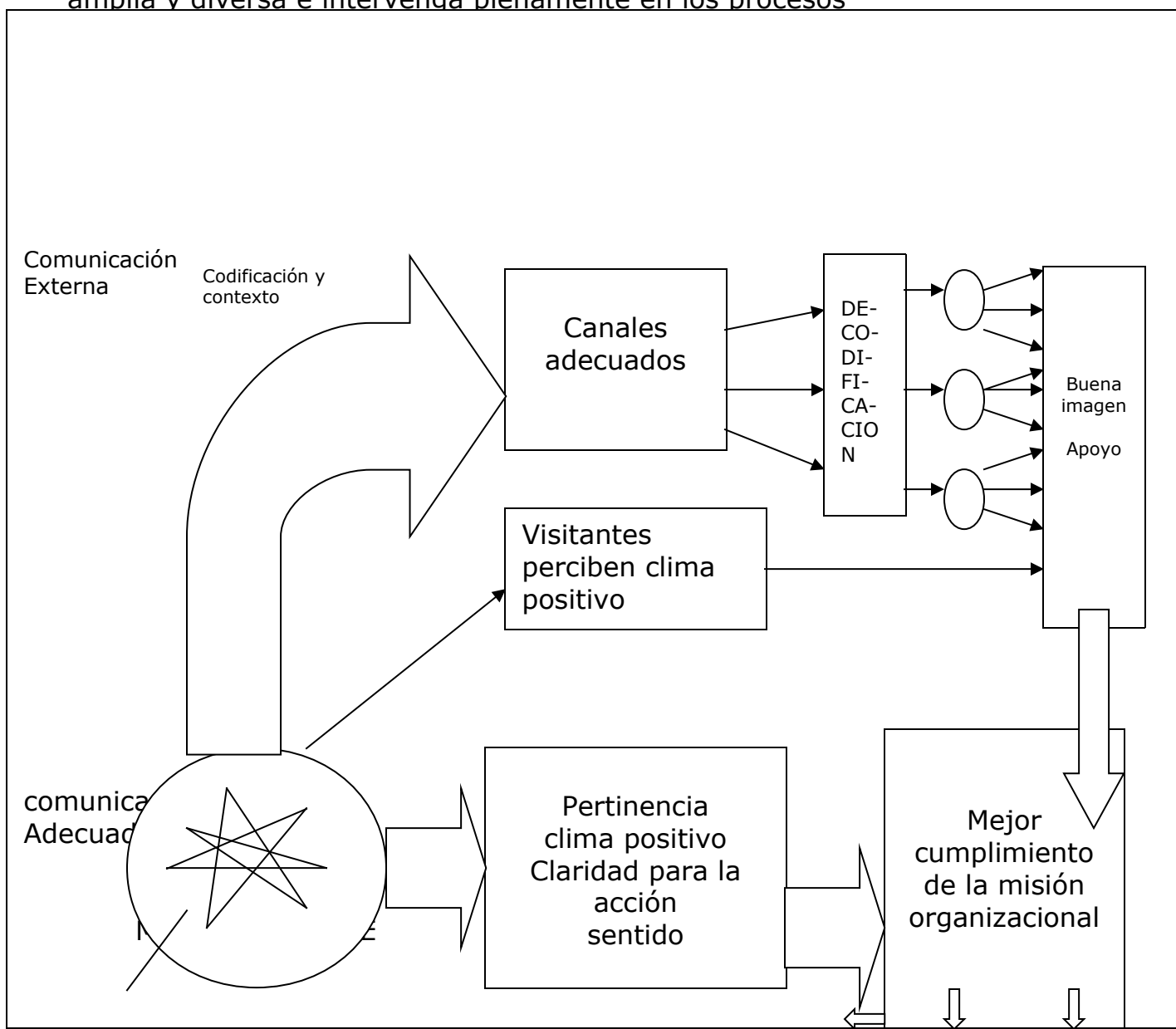
A su vez existen diversos posibles entre comunicación externa e interna.

Por una lado cuando la comunicación interna es deficitaria, como ya se dijo una de las principales consecuencias es la existencia de un clima organizacional negativo.

Los visitantes externos de la organización perciben este clima, y este por si mismo está comunicando una imagen negativa al exterior.

Por otra parte una comunicación "Todo Canal" (todos con todos) (5) ([www.mismonografias.com.ar](http://www.mismonografias.com.ar)) permite integrar en mayor medida diversidades desde una comunidad mas amplia, lo que a su vez aumenta la probabilidad de que los lenguajes construidos internamente -entre un número amplio de personas- se aproximen a aquellos lenguajes que serán bien recibidos en el medio ambiente (exterior).

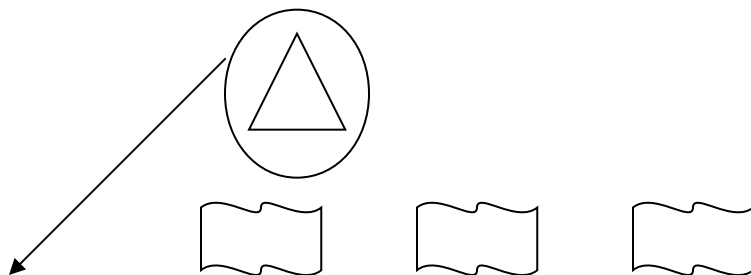
Dicho de otra forma, una organización cuya composición social interna sea amplia y diversa e intervenga plenamente en los procesos

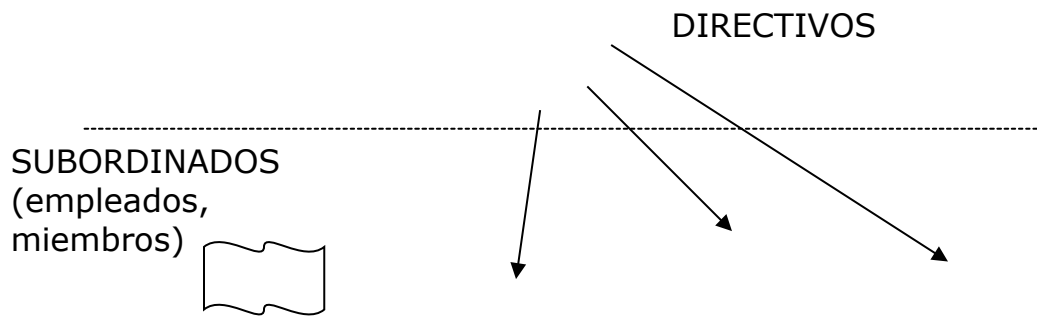


## **Modelos de Comunicación Interna:**

Analizaremos dos modelos opuestos, para luego detenernos en la propuesta de un tercer modelo posible.

### **☀ Modelo Vertical- Mecanicista- Fragmentario:**





Este modelo lo denominamos:

**Vertical:** pues la comunicación preponderante es de jefes los subordinados.

**Mecanicista:** entiende la organización como un mecanismo. Cada parte es un "engranaje" que cumple su función y al que no le debe preocupar lo que hacen otros.

**Fragmentario:** cada parte se ocupa de su espacio y de su función específica. No se fomenta la integración a través de la comunicación horizontal, ni la comprensión del sentido conjunto.

Problemas que presenta el modelo:

1. los "subordinados" no generan conocimientos, ni son participes del proceso decisorio, por lo que no están consustanciados ni comprometidos con los objetivos organizacionales. Por lo tanto no se encuentran predispuestos a colaborar.
2. los directivos generan visiones y lenguajes propios cuya decodificación plena se torna imposible para los "subordinados" con lo que la precisión y calidad de sus tareas empeora.
3. nadie vivencia su actividad con sentido de totalidad, por lo que realizan sus labores con mala disposición.
4. todos sienten malestar, por lo que se unen en torno a ese malestar común, y atribuyéndolo a la acción de los "directivos" se conforma una *organización sombra* en la que circulan rumores y se forman camarillas.

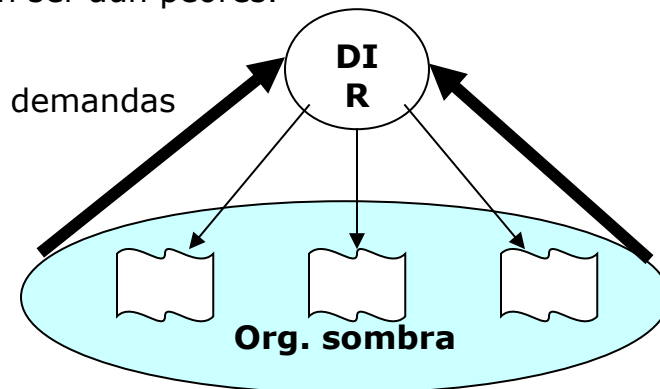
Citando un artículo publicado en la revista de La Nación, de Claudio Silver (6): *"está también la amplia gama de rumores hostiles, que encuentran tierra fértil, por ejemplo en los ambientes de trabajo,*

*lugares donde rige la competencia, la exclusión y el ser humano (y negado) sentimiento de envidia por el "supuesto bienestar" de los demás".*

Estos rumores suelen dirigirse hacia los "directivos", o bien entre distintos grupos de poder. En cuanto se difunden, son creídos (sin base crítica alguna) y promueven actitudes hostiles. Provocan eventualmente un juego de espejos. Algunos de ellos pueden provocar verdaderas "profecías autocumplidas". En todos los casos, el rumor tiende a producir temor, conflicto, desestabilización y ruptura.

Esta "**Organización sombra**" (OS) es analizada dentro del modelo de "Inestabilidad Ligada" que aparece en un artículo de V.Celery (7)

Dentro de este modelo, la aparición de la OS contribuye al desarrollo organizacional, ya que los reclamos y demandas de la OS llegan por canales informales de comunicación vertical-ascendente, a los directivos, los que se ven obligados a modificar, al menos en parte sus políticas, so pena de contar con enfrentamientos, quites de colaboración o desmembramientos que pudieran ser aún peores.



Así, el modelo "**Inestabilidad Ligada**" legitima el patrón de conflicto al interior de la organización.



### **Modelo de horizontalidad absoluta o asambleismo puro:**

Este modelo iguala a todos los miembros de la organización y genera un único espacio comunicativo- decisorio, "todo canal" en el que no hay funciones ni estructuras diferenciadas, y difícilmente haya agendas o normas para la comunicación.

Se considera que la generación de estructuras, procedimientos o instancias, es por si misma causal de vicios del poder.

Todos pueden hablar de lo que les parece, del modo que les parezca.

Normalmente se observan los siguientes problemas en este estado de asambleismo permanente:

1. Las reuniones finalizan sin claridad acerca de lo que se trató y que decisiones se tomaron.
2. hasta las mas pequeñas decisiones se someten a la "asamblea", ya que cualquier margen de discrecionalidad para grupos, comisiones o miembros es asociada al poder y sus vicios.
3. todos los miembros sienten frustración por esta lentitud o inoperancia.

Pueden darse dos tipos de evolución:

- Nadie se hace cargo de esta inoperancia y la organización tiende al desmembramiento por sensación de "perdida de tiempo" o frustración de los participantes.
- Un grupo comienza a asumir de hecho ciertas tareas y decisiones, bajo la justificación de que ellos se preocupan más que los demás, manipulando las decisiones o actuando por fuera de la Asamblea. Esto lleva normalmente a la desconfianza de los demás, al enfrentamiento y desmembramiento.

Por lo tanto, las organizaciones con niveles de comunicación exclusivamente horizontales sin estructura interna, generalmente finaliza en su disgregación.

Frente a estos dos modelos, se puede contemplar un tercer modelo integrativo.

### **Modelo de Organización holográfica-sinérgica-consultiva**



En este tipo de organización:

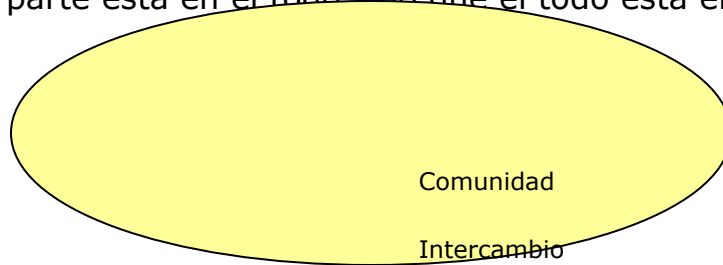
- ⊕ Existen cuerpos coordinativos a nivel general y de áreas, pero siempre colegiados, limitados en el tiempo, y cuya responsabilidad para dichas funciones es conferida por la comunidad de la organización. Estos cuerpos constituyen el "**organismo operativo**".
- ⊕ Existe un espacio participativo comunitario conformado por el total de los miembros de la organización, en el que la comunicación es todo canal, el cual está integrado inclusive por los miembros de los cuerpos coordinativos, los cuales en este espacio no intervienen como tales, sino como simples miembros de la organización. Este espacio contribuye a la minimización o anulación total del rumor.
- ⊕ el espacio participativo-comunitario general cumple las siguientes funciones:
  - ✗ Construcción de visión compartida, y generación participativa de conocimientos.
  - ✗ Toma de decisiones fundamentales.
  - ✗ Creación, ajuste, guía y elección para los cuerpos coordinativos en sus distintos niveles.
  - ✗ Espacio de desarrollo comunitario y organizacional (planificación estratégica, evaluación).

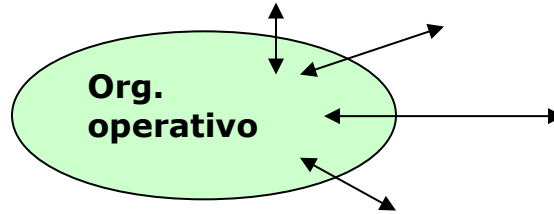
El tipo de comunicación al interior tanto del espacio participativo-comunitario global, como en cualquiera de los cuerpos colegiados coordinativos, es del tipo *consultivo*.

Este modelo no necesita de la tensión conflictiva entre organización sombra-organización formal para evolucionar, ya que dicha dinámica es legitimada en el espacio consultivo-comunitario.

Posee sin embargo órganos de coordinación y dirección democrática -pero no partidariamente- constituidos, que permiten ejecutividad dentro de márgenes de discrecionalidad conferidos por la comunidad.

El espacio participativo-comunitario permite integrar la visión de conjunto de tal forma que, más allá de las funciones específicas de cada miembro, todos entienden el sentido de la organización y el de su labor en ella. Así, no sólo la parte está en el todo sino que el todo está en la parte.





### **La comunicación consultiva:**

La comunicación consultiva toma una base holística y compatible con el enfoque de la teoría General de los Sistemas (8)

Considera a la organización como un sistema colectivo humano en el que los miembros (personas) son sus elementos constitutivos.

Desde esta perspectiva, un sistema es un "conjunto de elementos en interacción" en el que todos los elementos interaccionan con todos los restantes, a través de lazos y redes complejos de comunicación, que incluyen retroalimentaciones.

Como sistema (organizacional) el todo es más que la suma de las partes. La diferencia entre el todo (T) y la suma de las partes (P) es la "Sinergia" (S), es decir, el grado de concertación entre los miembros del sistema.

$$T = \sum P + S$$

La comunicación consultiva es el instrumento de un espíritu organizacional y un conjunto de actitudes y valores compartidas por los miembros. Este instrumento comunicativo consultivo permite maximizar el grado de concertación de los miembros en torno a la misión común de la organización, o sea que permite *maximizar la sinergia*.

A través de este tipo de comunicación se construye la organización como entidad sutil trascendente de sus partes constitutivas, ese "todo" que es más que la suma de las partes.

La comunicación consultiva permite surgir "la voz del conjunto" que no es la mera suma de las voces de sus miembros.

### Pautas actitudinales y operativas para una comunicación consultiva

Tomando como base el trabajo "Participación Comunitaria" de Elloy Anello-Joan Barstow de Hernández (9) podemos encontrar pautas tanto actitudinales como operativas para una buena comunicación consultiva.

#### a) Actitudinal

1. Buscar el bien de cada parte o equipo, siempre en el contexto del bien común de la organización en general.
2. Presentar las ideas, sin condicionamientos ideológicos o lealtades a sectores o banderías.
3. Desprendimiento de la idea propia. Una vez comunicada pertenece al conjunto.
4. No causar a otros ni permitir que causen en uno animosidad en la consulta. Expresar las ideas con claridad, sencillez y cortesía, sin jamás presentarlas como refutación o ataque a otra idea dada.
5. Confianza, respeto, atracción por la idea ajena.
6. Escucha activa.
7. Aceptar y apoyar gustosamente la decisión de la mayoría sin cuestionamientos o declaraciones de disconformidad fuera del espacio decisorio.
8. Confianza en que la construcción colectiva beneficia a todos, y aún cuando pueda involucrar errores forma parte del proceso de aprendizaje colectivo.

#### b) Operativas

1. No se accede al espacio a través de campañas proselitistas.
2. No se participa en representación de subgrupo alguno
3. No se forman bloques de opinión previamente, ni durante, ni después de la consulta.
4. Se interviene respetando al orden de pedido de palabra otorgado por el coordinador/a, sentido circular u otro medio consensuado. No existen excepciones, ni siquiera para aludir específicamente a punto dicho recientemente.

5. Cuando todos han expresado sus opiniones y se ha elaborado una o mas posturas, se toma decisión por unanimidad o por simple mayoría.
6. Solo se toma nota (acta) de la decisión tomada, y no de las opiniones previas. Lo que importa es la voz del conjunto.

## ● **CONCLUSIÓN**

La comunicación consultiva, entendida como un modo comunicacional interno, no solo mantendría la cohesión organizacional, articulando la unidad sobre la base de la diversidad, si no que permitiría la emergencia de la organización como un todo trascendente de sus miembros, equipos y partes constitutivas.

Esa organización tendría así su propia voz, la que no surgiría de la mera adopción de la voz de los líderes unipersonales, ni de la elección de alguna de las opciones aportadas por los miembros, si no que nacería de la construcción colectiva en el proceso consultivo, o liderazgo de la comunidad en su conjunto.

Esa voz, que es la voz propia de la organización misma, podría ser la base de todo instrumento genuino comunicacional externo para la interacción de la organización con su medio ambiente.

## **Referencias**

1. The Synergos Institute. [www.synergos.org/globalphilanthropy](http://www.synergos.org/globalphilanthropy)

2. Mc Luhan, Marshall "La Galaxia de Gutemberg"
3. ¿Por qué atienden mal los empleados?
4. Frankl, Victor. "El Hombre en Busca de Sentido"
5. [www.MisMonografias.com.ar](http://www.MisMonografias.com.ar)
6. Silver, Carlos. "El Quinto Poder". Revista La Nación
7. Celery, Verónica. "Organizaciones inteligentes y sistemas adaptables complejos". Revista Complejidad.
8. Von Bertalanffy, Ludwig. "La Teoría General de los Sistemas"
9. Anello, Eloy y Hernández, Joan Barstow de. "Participación Comunitaria". Universidad Nur - ISER.