

LA COMUNICACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.¹

Por Washington Uranga²

Las culturas, a través de la *red multidimensional de los fenómenos lingüísticos*³, tal como lo señala Denise Najmanovich, son la manifestación evidente de las prácticas sociales. Esto es lo que nos permite, desde la perspectiva de la comunicación, constituir a esta prácticas en objeto de nuestro análisis.

Fernando Flores dirá que *utilizamos la palabra organización para distinguir algo organizado de algo que no está organizado; algo a lo que se le ha dado una estructura para conseguir algún resultado específico, en comparación con algo que carece de una estructura de acción unificada*⁴.

Desde el pensamiento de Flores se define la organización como *el lugar donde se producen las conversaciones y éstas se entienden como fenómenos sociales en los cuales se realiza el trabajo, esto es, se toman acciones, se hacen juicios y se abren y cierran posibilidades*⁵

Nos referimos aquí a formas sociales establecidas, es decir, a procesos por los cuales la sociedad se organiza y que pueden leerse como institución. Puede identificarse institución con lo instituido, sin embargo, esto no quiere decir que la institución permanezca inmutable, sin variantes. *La institución no se*

¹ Texto preparado para ser presentado en la Semana de Comunicación en las Organizaciones, Rosario (Argentina), 24 al 27 de agosto de 2004.

² Washington Uranga es Director de la Maestría en Planificación de Procesos Comunicacionales de la FPyCS de la Univ. Nacional de La Plata, investigador de la UBA y la UNLP y docente en las universidades nacionales de Buenos Aires, La Plata, Catamarca y Comahue.

³ Ver NAJMANOVICH, Denise, El lenguaje de los vínculos. De la independencia absoluta a la autonomía relativa., en DABAS, Elina y NAJMANOVICH, Denise (compiladoras), *Redes. El lenguaje de los vínculos*, Paidós, Buenos Aires, 1995, págs. 33 a 76

⁴ FLORES, Fernando; *Creando organizaciones para el futuro*, Dolmen Ediciones, Santiago, 1994

⁵ Idem., pág. 15

*considera como un dato construido, sino como **un proceso dialéctico**⁶, resultado de la tensión permanente entre lo ´instituido´ y lo ´instituyente´: las formas instituidas son sin cesar corroídas, subvertidas, desestructuradas, por la presión de las fuerzas instituyentes, traduciendo así la superación temporal y precaria de la situación inicial (institucionalización).⁷*

Esto significa que no se puede comprender la institución como una totalidad coherente y acabada, tampoco estable. Se trata de un todo en permanente proceso de transformación. No se trata de un objeto, de una cosa, sino de una práctica que sólo se puede definir en el movimiento continuo de la interacción entre los actores sociales que genera, a su vez, una dinámica de desestructuración/reconstrucción de las formas sociales.

La institución, entendida como práctica social, es el lugar de producción de las **significaciones sociales**, porque es la institución la que genera las significaciones centrales a través de las cuales los actores percibirán el mundo, las cosas y los individuos. Es también el lugar de las **relaciones sociales**, entendido como el lugar donde se generan las decisiones consideradas legítimas por una colectividad o un grupo social.

En este marco es que comprendemos y reconocemos la comunicación. Y también por ello preferimos hablar sobre procesos comunicacionales en lugar de comunicación, porque la primera designación da cuenta más acabada de aquello a lo que nos estamos refiriendo.

¿De qué estamos hablando cuando decimos **procesos comunicacionales**?

De prácticas sociales atravesadas por experiencias de comunicación. Prácticas sociales factibles de ser reconocidas como espacios de interacción entre sujetos en los que se verifican procesos de producción de sentido, de creación y recreación de significados, generando relaciones en las que esos mismos

⁶ El subrayado es de los autores.

⁷ RESTREPO, Mariluz y RUBIO ANGULO., Jaime; *Intervenir en la organización*, Significantes de Papel Ediciones, 2da. Edición, Bogotá 1994, pág. 25

sujetos se constituyen individual y colectivamente. Prácticas en las que intervienen los medios, como un componente fundamental de las prácticas sociales hoy, como parte indiscutible del proceso de construcción de la realidad, pero nunca como única variable.

1. Comunicación y gestión: dos realidades inseparables.

Tenemos que comenzar planteándonos que comunicación y gestión son dos realidades inseparables. **Toda gestión comunica**, sostiene Daniel Prieto Castillo. La gestión habla de nosotros, de lo que somos y de lo que queremos ser, como personas y como organización. Comunicamos cuando hablamos, pero también cuando decidimos permanecer en silencio. Comunicamos con nuestros gestos, con la disposición de los espacios, con nuestras poses, con lo que producimos, con las presencias y con las ausencias, con las decisiones, con la forma de ejercer el poder y la autoridad, con la manera de transmitir conocimientos.

Pero al mismo tiempo las elecciones que vamos tomando en materia de comunicación (los medios que elegimos, los sentidos que producimos) expresan-configuran un modo de gestión.

Gestión y comunicación, comunicación y gestión son dos realidades inseparables en nuestras organizaciones.

La gestión puede ser definida como la acción o las acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en función de un objetivo y con una dirección determinada. Por lo tanto, la gestión se define por la **acción**. Es una tarea que tiene relación con el **cambio** e involucra y compete a los actores, sujetos individuales y colectivos, al ámbito concreto en que estos se desempeñan y al contexto en el que el propio ámbito y los actores se encuentran insertos.

La gestión está directamente asociada a la **toma de decisiones** porque implica siempre elegir entre una o más alternativas. Estas alternativas se vinculan con el **hacer** o con el **hacer hacer**.

También por este motivo cuando nos referimos a la gestión estamos haciendo referencia a hechos, situaciones y circunstancias que entrañan una doble complejidad: la de los sujetos involucrados y la de la situación-contexto en la que estos se encuentran inmersos.

“Gestionar –decíamos en otro trabajo – es el arte de hacer posible un rumbo y alcanzar una meta en medio de las dificultades y de la imprevisibilidad de los acontecimientos. Para ello es necesario ponderar, negociar y producir siempre nuevos consensos”. Y agregábamos que “en ese sentido, cuando nos referimos a la gestión estamos hablando de una acción política”⁸.

Toda reflexión sobre la gestión, tomada esta en su sentido integral, entrecruza necesariamente otros temas como la complejidad, el conflicto, el poder, la participación, la democracia y los diferentes procesos hacia la toma de decisiones.

Lo anterior supone, por supuesto, entender la gestión como un modo concreto y efectivo de intervención en las prácticas sociales. Gestionar es también construir medios eficaces y eficientes para incidir en la realidad en busca de que los acontecimientos tomen un rumbo deseado.

Desde otro lugar, gestionar es también encontrar y desarrollar los medios y las acciones, los caminos más adecuados para vincular, mediante la planificación, el presente con un horizonte utópico. La eficacia de la gestión está determinada también por la planificación, es decir, por los objetivos que se tracen y las acciones que se programen a partir de una mirada diagnóstica sobre la situación que nos ocupa.

“En materia de gestión o de estrategias de gestión – sostiene Ramón Martínez Guarino – no existen recetas preestablecidas. En general, no hay un solo camino para llegar a un destino. Tampoco se puede decir que el camino está

⁸ URANGA, Washington y equipo de cátedra. *Comunicar utopías*. Mimeo 2002

*predeterminado. Puede haber ventajas o preferencias derivadas de situaciones concretas, por las coyunturas de un momento y de un lugar”.*⁹

También por ello hablamos de la gestión como un proceso integral. La secuencia *diagnóstico-planificación-organización-evaluación* habla de funciones de un proceso que se integra en la gestión. Tales funciones son partes o etapas, no necesariamente secuenciales, de la gestión.

En este sentido podemos afirmar que la gestión es una acumulación de prácticas llevadas adelante por actores en las que estos buscan proyectarse, es decir, trascender su individualidad para ejercer influencia, para incidir, sobre lo institucional y lo social.

2. Gestionar la propia existencia, gestionar lo social

Comunicacionalmente hablando *la gestión no se restringe a una mirada interna de la organización, sino que resulta también del análisis de las relaciones que se constituyen entre la misma organización (como tal) y su contexto, por una parte, y de las relaciones que cada uno de sus miembros genera en el entorno, por otra*¹⁰.

Tal como lo dijimos antes preferimos utilizar el concepto de **procesos comunicacionales**, en lugar de hablar lisa y llanamente de la comunicación para guardar coherencia con una concepción de la comunicación que se apoya sobre todo en las relaciones y en las interacciones entre los sujetos que son actores de la misma.

En concreto nos estamos refiriendo a las prácticas específicas de comunicación que se verifican y pueden ser reconocidas en el contexto de las prácticas sociales. En otras palabras: a situaciones de comunicación

⁹ MARTINEZ GUARINO, Ramón; *Estrategias de gestión y microplaneamiento*, Ed. Lumen Humanitas, Buenos Aires, 1996, pág. 23.

¹⁰ Idem, pág. 30

protagonizadas por actores, individuales o colectivos, en permanente dinamismo y situados en proyectos, en organizaciones o instituciones.

En todo caso los procesos comunicacionales hacen referencia a los actores, a espacios de necesidades y demandas comunicacionales vinculadas con las prácticas que se verifican en la sociedad.

Al ubicar estos procesos comunicacionales como centro de nuestra preocupación y objeto de estudio estaremos dirigiendo nuestro análisis a las situaciones de comunicación, a reconocer en ellas sus interdeterminaciones fundamentales y a proponer, a modo de estrategias, las soluciones que consideremos adecuadas.

Es en este sentido que afirmamos que gestionar la sociedad y las organizaciones en cualquiera de sus aspectos, supone **gestionar la propia vida y la propia existencia**. Aunque no se puede limitar la gestión institucional o social a la mera proyección de la gestión de la propia vida y de la propia existencia, sí podemos decir que se trata de dos aspectos inseparables y que, aún teniendo características y aspectos diferentes a considerar, no puede gestionar lo social quien no es capaz darle un rumbo y conducir sus acciones personales hacia un determinado objetivo y horizonte.

Quien se propone gestionar en el espacio institucional o social, no puede separar esa tarea y esa experiencia de la gestión de su propia vida y de su propia existencia. Por esa misma razón toda discusión o debate acerca de la gestión en la sociedad no puede separarse de la gestión de la propia existencia.

Hay que tomar en cuenta, sin embargo, que la gestión colectiva es también el resultado de una construcción y de una responsabilidad colectiva en la toma de las decisiones y no meramente la suma de las individualidades. Gestionar institucional o socialmente es un **proceso** y acciones que involucran a los sujetos participantes desde su propia individualidad y subjetividad, pero con un

resultado que no es meramente la suma de las partes, sino el resultado del intercambio creativo y el producto enriquecedor de consensos y disensos.

Pero retomando la afirmación anterior, es importante advertir que en términos sociales uno de los mayores cuestionamientos que se hace a la dirigencia actual radica precisamente en la contradicción entre lo que proponen y lo que hacen, en la manera que gestionan en el ámbito público y como lo hacen respecto de sus propios intereses y responsabilidades particulares.

Toda gestión pone en juego, en primer lugar, la capacidad y la necesidad de cada uno y de cada una, de cada sujeto comprendido como actor social, de tomar las propias decisiones en función de la satisfacción y la realización personal y, también y al mismo tiempo, de su relación con los otros actores en que se mueven en el escenario cotidiano.

Gestionar la propia existencia es inseparable de la gestión social y de las organizaciones. Todas las decisiones que se toman (la gestión) tienen incidencias en el plano social e institucional (organizacional) y en el plano personal (de la existencia).

Quien no gestiona su propia existencia no puede gestionar tampoco en lo social y en lo colectivo. También porque en la gestión social y colectiva el sujeto busca siempre **proyectarse**, es decir, trascender su individualidad para ejercer influencia, incidir sobre lo institucional y lo social.

Por esta misma razón la gestión está directa y profundamente ligada a los seres humanos, con todas sus características y complejidades. En la gestión la complejidad de los sujetos se entrecruza y se asocia con la propia complejidad de los escenarios y de las organizaciones a gestionar.

Lo individual y lo colectivo, lo individual y lo social, están mutuamente influenciados y condicionados en la gestión. Son dos planos que inciden directamente el uno sobre el otro para ir configurando desde allí las características de toda gestión. Esto quiere decir que importan los carismas y

las opciones de los sujetos de la gestión tomados de manera individual, pero también los procesos de construcción colectiva que se dan entre los diferentes actores participantes, como así también todos aquellos elementos y situaciones propios del contexto institucional y social.

Las características de una gestión se configuran por las condiciones, la formación, la trayectoria y la experiencia de los sujetos, la manera como éstos gestionan su propia vida y su propia existencia, la forma como procesan la construcción colectiva los distintos participantes del proceso de gestión, pero también por las condiciones materiales que ofrece el contexto.

En la gestión educativa tienen mucha importancia cada uno de los docentes, su actitud y su aptitud para llevar adelante un proceso educativo con los estudiantes, pero esto nunca podría pensarse en términos de gestión de manera disociada con quienes participan del proyecto educativo particular y con el contexto de la educación en el país, en primer lugar, y de la situación social y económica, en segundo término.

3. La gestión implica voluntad de incidencia

Toda gestión implica voluntad de incidencia y exige tomar decisiones para influir en el desarrollo de los acontecimientos.

La voluntad de incidencia puede ser ejercida de manera distinta de acuerdo a la perspectiva de cada uno de los gestores.

Por ese motivo las decisiones pueden:

- a) **anular** las capacidades y las posibilidades de los individuos en función de la voluntad de incidencia de uno de ellos o de un grupo de ellos

Un ejemplo típico de lo anterior es la gestión y el poder militar. La frase “las órdenes están para ser cumplidas” pone en evidencia una voluntad de

incidencia tal que anula la capacidad de quien la recibe para ejercer su propia voluntad de ser. Quien cumple las órdenes está relevado de pensar por sí mismo. Deja de pensar, de decidir y, en consecuencia, resigna también su voluntad de ser y existir en función de la voluntad de incidencia de otro.

- b) **potenciar** las capacidades y optimizar mediante el diagnóstico y el discernimiento colectivo

Al poner en práctica la planificación estratégica las empresas reconocen hoy que esta última opción es la que resulta más eficaz. Resignan parte de su capacidad de incidencia pero siguen ejerciendo la toma de decisiones. Las capacidades y las posibilidades creativas se potencian a partir del reconocimiento de la diferencia como un valor (principio de alteridad).

La gestión está permanentemente atravesada por el **poder**. La gestión hace visible a través de las acciones, las alianzas y las nuevas configuraciones, las relaciones, los equilibrios y las asimetrías del poder en un espacio social y en una organización. El poder no está referido solamente al ámbito de los actores como sujetos individuales, sino que implica el entramado de las relaciones sociales y de las condiciones materiales en las que se concreta la gestión. No basta con la voluntad de ser y de existir de un pueblo para cambiar el rumbo de determinados acontecimientos, cuando existen estructuras económicas, sociales o militares que lo impiden y que gestionan hacia otro lugar o a favor de sus propios intereses.

Partimos de la perspectiva de que el poder está en medio de las relaciones, se da y se constituye en medio de ellas (P. Bourdieu). La gestión no podría verse entonces como “ejercicio” del poder, sino más bien como manifestación de las relaciones de poder existentes y resultantes a través de acciones ordenadas en función de la voluntad de incidencia de uno o varios actores sociales.

Voluntad de ser y voluntad de incidir viven en permanente tensión en el proceso de la gestión. Pero ambas están atravesadas por factores estructurales y condiciones materiales.

Estamos hablando de voluntad de incidencia. Podemos afirmar también que la voluntad de incidencia de los actores en la organización se traduce, necesariamente, en comunicación,

4. Comunicación, gestión y consenso intersubjetivo.

Las situaciones, los problemas, siempre lo son para un actor en particular. Esto quiere decir que cada persona percibe de manera particular un mismo problema o bien considera problemas que otras personas no tomaría en cuenta. Esta también es una realidad comunicacional.

Cada uno de nosotros tiene información y juicios sobre la situación de nuestra organización y la de la comunidad con la que se vincula. La comunicación nos ayuda a poner en común ese saber para tomar decisiones más adecuadas a nuestras necesidades y también a nuestros sueños. Por eso, cuando pensamos en producir un diagnóstico de la comunicación en nuestras organizaciones necesitamos contar con la opinión de todos. Muchas cabezas piensan más que una. Y apoyándonos en los dichos populares: “muchas cabezas piensan más que una” y “todo depende del cristal con que se mira”.

En una organización o en una situación podemos identificar siempre distintos actores. Cada uno de estos actores ofrece diferentes explicaciones y miradas, complementarias y hasta contrapuestas. En muchos casos esas explicaciones entran en conflicto. ¿Existe una realidad objetiva? No. Todas las miradas tienen parte de verdad y mediante un proceso de comunicación y de diagnóstico tenemos que impulsar una tarea de validación que implica la construcción de un **consenso intersubjetivo**. ¿De qué se trata? A medida que, mediante la comunicación los actores van compartiendo campos crecientes de información, valores, intereses y objetivos, se generan condiciones para la producción de un sentido consensuado. Hay datos de la realidad que no admiten discusión. Una tormenta es una tormenta. Pero distinta es la interpretación que cada actor le puede dar a ese dato. Para uno puede ser un simple fenómeno climático, para

otro el resultado de la ira de Dios y para un tercero una realidad que favorece la cosecha.

Una explicación no es independiente de quien la explica, para qué la explica, desde qué posición explica y frente a quiénes explica.

Pensar la comunicación en nuestras organizaciones supone analizar y trabajar sobre los actores y sobre la manera cómo se van construyendo allí los consensos intersubjetivos.

5. Comunicación y gestión: algunas tensiones.

La gestión de la comunicación en nuestras organizaciones implica, necesariamente tensiones entendidas como aspectos no necesariamente contradictorios sino como acentos que alternadamente van cobrando relevancia a lo largo del proceso de la gestión.

Las tensiones no tienen que alcanzar, necesariamente, una resolución. Pueden coexistir siempre a lo largo de todo el proceso de gestión, pero requieren de métodos adecuados para ponderar los acentos, tomar en cuenta las prioridades y solucionar aquello que se presente como contradicciones.

Primera tensión:

Entre lo planificado y lo imprevisible.

Gestionar es el arte de hacer posible un rumbo y alcanzar una meta en medio de las dificultades y de la imprevisibilidad de los acontecimientos. Podemos hacer muy buenos pronósticos en base a un profundo conocimiento de la realidad; podemos trabajar con intensidad para encauzar el futuro en una u otra dirección, pero nunca tendremos la certeza total de lo que va a ocurrir hasta el momento de actuar. La interacción con esa novedad es sustancial de la gestión.

Gestionar supone enfrentarse a la **imprevisibilidad** de los acontecimientos y asumir el desafío de encontrar sobre la marcha alternativas complementarias o al margen de lo planificado. El primer paso y cada paso suponen la aceptación de que “se hace camino al andar”.

La habilidad de quien gestiona reside en mantener una dirección en medio de aquella turbulencia constituida por los imprevistos, por el libre albedrío de los actores sociales y por los resultados no esperados de nuestras propias acciones.

Segunda tensión:

Entre lo urgente y lo importante

Uno de los problemas centrales a resolver en el desarrollo de la gestión consiste en aprender a **actuar en medio de la urgencia de los cortos plazos, sin perder la direccionalidad en vista del mediano y largo plazo**. En otras palabras: atenderlo urgente sin olvidar lo importante. Es frecuente escuchar hablar a los responsables de la gestión de las dificultades para transitar ese vertiginoso día a día de la gestión sin perder el rumbo, sin olvidar la necesidad de construcción colectiva, sin limitarse a la inmediatez de lo posible.

La gestión exige planificación, es decir, organizar los pasos y las acciones para reducir la incertidumbre y en función de aquellos objetivos que se han elaborado desde una mirada prospectiva, es decir, desde el futuro soñado e imaginado por los actores.

Pero, tal como se señalaba antes, la realidad es más rica que todo lo imaginado y previsto por la mente humana. Hay demandas que surgen de la coyuntura y que se transforman en urgentes. Exigen respuestas. No hay una fórmula que de una adecuada medida entre lo importante y lo urgente, pero sí hay un principio que exige pensar todas las acciones de la coyuntura (las urgentes) en función de los objetivos trazados al mediano plazo (lo importante).

Teniendo también en cuenta que nada es inamovible. No hay nada que no pueda ser modificado. Y que también los objetivos de la planificación pueden ser cuestionados y deben ser ajustados en función y a la luz de los nuevos datos.

Tercera tensión:

Entre lo individual y lo grupal

En un tiempo de crisis de las organizaciones, de los proyectos, de ruptura de los contratos sociales fundamentales y de la fragmentación de los relatos, gestionar debería ser siempre y fundamentalmente **una alternativa y una oportunidad personal, grupal y organizacional de desarrollo.**

Un colectivo, una organización se construye cuando sus miembros se construyen en el mismo proceso. Otra vez nos referimos a la coherencia entre el ser y el hacer, entre la vocación de ser y de incidir. La organización no puede pensarse de manera disociada de sus miembros, de los propósitos, los objetivos y las aspiraciones de estos. La organización crece y se desarrolla en la medida que también lo hacen sus integrantes.

Los anhelos de la organización cobran sentido y se constituyen en la construcción colectiva y solidaria de quienes la integran. De tal manera la razón de los grupos humanos y de los colectivos se redefine permanentemente en la **relación creativa entre lo individual y lo grupal.**

La gestión puede pensarse como una senda, un camino para el desarrollo personal, grupal y organizacional, siempre y cuando se transforme en una vía de entrada para la búsqueda permanente de conexiones entre el desarrollo y el aprendizaje personal y organizacional; generando compromisos recíprocos entre el individuo, la organización y la sociedad.

Lo personal no es trasladable automáticamente a lo grupal, porque lo personal y lo grupal tienen cotidianidades y rutinas distintas. La organización, la

institución tiene información acumulada que se ubica por fuera de la historia y la memoria individual de cada uno de sus miembros.

Dicho de otra manera. La suma de los yo no hacen un nosotros. Once buenos jugadores no alcanzan para hacer un buen equipo de fútbol. Necesitan de una estrategia, de un organizador. Por eso existe el director técnico. ¿Acaso el argot periodístico no llama “estratega” al director técnico, al entrenador?

Para que puedan ser aprovechadas en lo grupal las experiencias individuales tienen que ser apropiadas, discernidas e incorporadas colectivamente.

Otra dimensión de esta misma tensión es la que se plantea entre las personas y las instituciones.

Cuando la acción grupal adquiere rutinas y rituales, se transforma en modo de ser y actuar colectivo, construye su propio lenguaje y sus códigos.

Cuando la gestión se formaliza aparece la institución como forma de consolidar no solamente las relaciones, sino las formas de esa gestión.

Un ejemplo de ello es la educación.

Cuando la labor educativa sale del ámbito familiar donde se generó en un principio surge la escuela como institución mediadora de la educación.

Cuando la experiencia religiosa se formaliza y cuando la relación con el ser superior es mediada por la comunidad, aparecen las iglesias como instituciones mediadoras.

Cuando la gestión de la producción trasciende la iniciativa individual aparecen las empresas o el Estado como instituciones mediadoras.

Las instituciones son una manera de formalizar la gestión.

Gestionar en las instituciones exige, entre otras cosas:

- conocer la memoria (lo que sucedió) (rutinas, discursos, acumulación de experiencias)
- desentrañar los modos de apropiación que los actores tienen de esa memoria
- discernir sobre los modos de circulación del poder (voluntad de dominio de los actores)
- capacidad de respuesta para las contradicciones que se generan por la entropía de las decisiones. Por ejemplo: diagnosticar, una tarea imprescindible para la gestión, puede poner en evidencia que hay más personal que el necesario y generar despidos. Departamentalizar en una facultad con muchas carreras puede ser aconsejable desde el punto de vista de la gestión académica y de reasignación de responsabilidades, pero también puede generar distorsiones respecto del proyecto educativo o de ciertas prioridades políticas.

Cuarta tensión:

Entre la cultura y la ley

Toda gestión puede entenderse también como una manifestación de la cultura. La cultura, comprendida como manifestaciones del modo de ser y actuar de los actores en un contexto determinado, tiene la flexibilidad propia de la libertad de los sujetos, de las relaciones y las asimetrías propias del poder.

Pero cuando la sociedad necesita que la cultura (en el sentido amplio también la producción, las relaciones de poder , etc.) manifieste la voluntad de incidir preponderante de un grupo o sector, la cultura deviene en normas, en leyes.

La **cultura** es también una forma de institucionalización de la gestión social, porque supone acuerdos, consensos. ¿Qué estamos diciendo cuando

hablamos de la cultura de un pueblo? La cultura es también una forma de “disciplinamiento social”.

La ley es una forma de institucionalizar la cultura y la gestión de lo social. Por eso cuando la sociedad necesita institucionalizar la gestión produce leyes, es decir, normas que regulan la gestión social.

¿Qué significa “vivir en la ley”? Gestionar lo social a partir de lo comúnmente aceptado. Pero eso no es gratuito porque siempre produce sufrimiento dado que es una limitación a la libertad individual, en el sentido que lo señala S. Freud.

Al gestionar vivimos en permanente tensión entre la cultura y la ley. Y particularmente en momentos de crisis como los que estamos atravesando la ley no alcanza, se torna insuficiente y es superada por el dinamismo de los acontecimientos.

Quinta tensión:

Entre la innovación y la continuidad

Cuando la gestión se formaliza en las instituciones y se transforma en normas, se genera casi inevitablemente una resistencia al cambio.

Pero aún en aquellos casos en que no se llega a constituir en ley, también existen hábitos culturales que se resisten al cambio. Es la seguridad de lo conocido frente a la incertidumbre de lo desconocido que se refleja también en el dicho popular: “más vale malo conocido que bueno por conocer”.

Sexta tensión:

Entre lo interno y lo externo

La comunicación interna en nuestras organizaciones tiene demandas específicas, plantea necesidades propias de los grupos y de los actores que en

allí se reúnen. La comunicación interna tiene que ver con la identidad y con el funcionamiento organizacional para alcanzarla, pero también con el cumplimiento de los objetivos personales de los actores.

Si bien esto no está disociado de lo externo (los públicos, las audiencias, los beneficiarios y los propósitos de la institución) permanentemente vivimos esta tensión entre el adentro y el afuera, entre los objetivos internos y las necesidades externas.

Pero, como decíamos en otro momento, toda organización refleja hacia fuera lo que es hacia dentro y la comunicación entre la organización, como actor colectivo, y sus públicos incide, necesariamente, en la vida y en la marcha de cada organización.

Séptima tensión:

Entre lo local y lo global.

Es conocida. Existe en todos los espacios y no hay todavía una resolución que parezca adecuada y eficaz en función de la gestión.

Nos parece insuficiente el slogan que intenta resolver el tema con la afirmación que dice “pensar globalmente y actuar localmente”.

Lo global y lo local no tienen, necesariamente, las mismas lógicas. Dependiendo de cada proyecto, de cada iniciativa y de cada institución esta es una tensión que necesitará nuevas búsquedas y resoluciones.

Octava tensión:

Entre lo dicho y lo no dicho.

No sólo aquello que adquiere la formalidad del mensaje comunica. También comunica y nos comunicamos desde el silencio, desde la omisión, desde lo no dicho.

En el marco de nuestras organizaciones esta es una realidad insoslayable. Vivimos en la permanente tensión entre lo que decimos y lo que callamos, tanto en la relación entre los actores (en el interior de la organización) como en la relación entre la institución y el afuera.

La comunicación de la organización, como decíamos antes, es un todo que se compone tanto por lo emitido como por lo omitido, por lo dicho como por lo no dicho. Todo hace a la cultura y a la forma de comunicación de la organización. Quien calla no dejar de comunicar: elige otra forma de hacerlo. Los silencios, las ausencias o las omisiones son modos de presencia en el espacio donde nos movemos y son modos también de emitir mensajes.

8. A modo de cierre... no de conclusiones.

No hay modo de concluir una reflexión que siempre se está iniciando a partir de la realidad cambiante de cada una de nuestras organizaciones. De lo que se trata aquí es de iniciar un proceso que nos permita:

- a. analizar nuestros modos de comunicación
- b. revisar nuestras prácticas comunicativas en relación a la gestión
- c. entender la gestión de nuestras organizaciones como procesos de comunicación
- d. gestionar procesos comunicacionales y producir productos de comunicación que ayuden a optimizar la gestión de nuestras organizaciones.

Rosario, 26 de agosto de 2004

Bibliografía

- ANDERSON, Mary (presentadora); *Desarrollo y diversidad social*; CIP, Madrid, 1998
- DABAS, Elina y NAJMANOVICH, Denise (compiladoras); *Redes. El lenguaje de los vínculos*. Paidós, Buenos Aires, 1995.
- DIAZ, Esther (edit); *Metodología de las ciencias sociales*, Edit. Biblos, Buenos Aires, 1998
- FILMUS, Daniel (coordinador); *El perfil de las ONGs en la Argentina*; FLACSO-Banco Mundial, Buenos Aires, 1997.
- FLORES, Fernando; *Inventado la empresa del siglo XXI*; Dolmen-Granica, 10ª. edic., Santiago, 1997.
- MARTIN BARBERO, Jesús; *De los medios a las mediaciones*, Ed. G. Gilli, Barcelona, 1987
- MATUS, Carlos; *Planificación, libertad y conflicto*. Ponencia presentada ante el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social de Venezuela, en Caracas el 8 de agosto de 1984
- ORTIZ, Renato; *Los artífices de una cultura mediatizada*; Fundación Social-Siglo del Hombre Editores, Santafé de Bogotá, 1998
- PEREZ SERRANO, Gloria; *Elaboración de proyectos sociales. Casos prácticos*. Narcea S.A. de Ediciones, Madrid, 1993
- PIÑUEL RAIGADA, José L. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*, Edit. Síntesis, Madrid, 1974
- PRIETO CASTILLO, Daniel; *Diagnóstico de la comunicación*, CIESPAL, Quito, 1990
- PRIETO CASTILLO, Daniel; *La comunicación en la educación*, CICCUS-La Crujía, Buenos Aires, 1999.
- RESTREPO, Mariluz y RUBIO ANGULO, Jaime; *Intervenir en la organización*. Significantes de Papel Ediciones, Bogotá, 1994, 2da. edición.
- URANGA, Washington; *Introducción a la planificación de procesos comunicacionales*. Fac. de Periodismo y Comunicación Social, UNLP, mimeo, 1999.

- VILLASANTE, Tomás; *Del desarrollo local a las redes para mejor-vivir 1.* Lumen-Humanitas, Buenos Aires, 1998
- VILLASANTE, Tomás; *Del desarrollo local a las redes para mejor-vivir 2.* Lumen-Humanitas, Buenos Aires, 1998
- VILLAMAYOR, Claudia y LAMAS, Ernesto; *Gestión de la radio comunitaria y ciudadana;* FES-AMARC, Quito, 1998