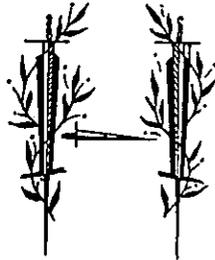


# La Comunicación Organizacional: en busca de nuevos espacios\*

ANA KARINA MARIN.\*\*



ablar hoy en día de la Comunicación Organizacional, no es tan extraño como hace algunos años; las personas se han ido familiarizando con este término a pesar de la gran fuerza que tienen la publicidad y el periodismo en el gran mundo de las comunicaciones. Semestre tras semestre, son

más los estudiantes que optan por este énfasis profesional permitiendo abrir los horizontes de la comunicación y rompiendo el esquema concebido años atrás de relacionar tajantemente la Comunicación Organizacional con las Relaciones Públicas, sin que esta relación sea excluyente. Sin embargo, la visión de organización, para algunos de ellos, sigue siendo limitada: multinacionales, empresas bancarias y fundaciones entre otras, obviando la gran riqueza que puede tener la comunicación organizacional en otros espacios vitales de la sociedad.

Bajo el reconocimiento de que, si hablamos de Comunicación Organizacional, hablamos de cualquier tipo de organización, retomo el Trabajo de Grado titulado "La Comunicación como Servicio Público. Descentralización y Administración de la Comunicación

\* Trabajo de Grado presentado en 1990 por Ana Lucía Acosta, Mariana Jiménez, Claudia Inés Jursich y Ana Karina Marín, y dirigido por Jaime Rubio A. Obtuvo mención de honor.

\*\* Comunicadora Social. Actualmente es profesora en el Enfoque en Comunicación Organizacional de la Pontificia Universidad Javeriana.

en Colombia” el cual pretende dar una visión más enriquecida de la comunicación social en los procesos de cambio social, teniendo en cuenta la gran responsabilidad que tiene esta ciencia en la evolución y desarrollo de la sociedad optando por nuevas alternativas capaces de dar respuesta a las innovaciones que ésta presenta.

La realización de este trabajo surgió inicialmente de la Dirección de Participación Comunitaria del Ministerio de Salud como una necesidad apremiante por conocer la situación de los Comités de Participación Comunitaria creados como respuesta institucional al proceso de descentralización que vive el país. De tal manera que, se toma al municipio y a los comités como organizaciones en los cuales se dan interacciones y movimientos sociales, culturales, políticos, económicos, raciales y familiares e igualmente como entes representativos del Estado, y a éste como sistema principal que genera las otras dos instancias.

Por ello se centra la atención en la relación Estado-Comunidad determinada por los aspectos políticos que a su vez determinan los procesos que se dan al interior de estos sistemas.

El Estado entonces, como gestor de servicios, está en la obligación de darle a la comunicación el valor de Servicio Público que le permita a su vez recuperar al municipio como un nuevo espacio de comunicación, reestablecer su relación con la comunidad y permitir que ésta, como grupo imprescindible en el proceso de descentralización, intervenga conscientemente en los Comités de Participación Comunitaria.

Toda esta conceptualización se logra, indudablemente, desde la visión de la Comunicación Organizacional.

Para desarrollar este tema, es necesario hablar un poco sobre el proceso de descentralización que

da la base para que este tipo de procesos de cambio se den en nuestro país. Posteriormente me remitiré a la concepción del municipio y los comités como organizaciones y específicamente al papel que la comunicación debe cumplir en esta relación.

### **La Ideología de la descentralización**

La centralización político-administrativa es una de las principales características del sistema absolutista en contraposición con los orígenes del pensamiento liberal en la época de la Ilustración. La descentralización comienza a dar sus primeros pasos a partir de Montesquieu quien propuso la división de los poderes en: ejecutivo, legislativo y judicial, dándole al primero de éstos la posibilidad de concertar en sí el dominio de los otros dos.

Esta ideología que se aproximaba a la descentralización, fue adoptada por los norteamericanos quienes además de organizar su aparato de gobierno bajo el esquema de los tres poderes mencionados, dividieron el legislativo en dos cámaras.

Sobre esta ideología descentralista, Benjamín Constant desarrolló el tema del poder municipal acercándose a un nuevo federalismo provisto de autoridades locales para ejercer la autonomía provincial y municipal.

La descentralización en resumen, es un concepto que apunta a la distribución de la autoridad y de las actividades estatales que, por consiguiente, va dirigido a la división del territorio nacional dentro del cual, a lo largo y a lo ancho se ejerce la soberanía del poder..

Paralelamente a esta noción de descentralización, se suma la concepción del territorio como el espacio de una sociedad de hombres en la cual

se manifiesta la acción histórica, las relaciones de poder, las fuerzas entre gobernantes y gobernados y el valor de la autoridad.

Es además espacio vital humano, es decir, el lugar en el cual se albergan un sentimiento y una cultura colectivos que obedecen a una tradición ancestral realizada por los mismos hombres que lo habitan, y donde se establece una lucha permanente para construir una historia que enriquezca lo espiritual, social, cultural y político en pro del bienestar que se postula bajo unas normas básicas de conducta comunitaria, de derechos y deberes tanto individuales como colectivos, y finalmente, unas normas para ejercer el poder que deben ser reconocidas por los hombres y aplicadas por los gobernantes.

El absolutismo, no contempló la visión del hombre como integrador del Estado, mas bien lo redujo a la condición de elemento, objeto de la administración. Dentro de este marco es donde el centralismo aplica su técnica despersonificante entre la relación dirigentes-dirigidos.

La descentralización contraria a lo anterior, destaca y afirma la libertad del hombre y el derecho que éste tiene a la diferenciación, es decir, a ser distinto, a ser diverso, a ser sí mismo y a vivir con la identidad que él considere propia de manera inalienable.

Es así que, como una respuesta a los problemas y conflictos que originó la centralización, y después de un complejo proceso histórico que obedecía a diferentes causas, surge la descentralización como la demanda popular para reconstruir la organización social, su identidad y la necesidad de elaborar instrumentos de cambio, además de ser la expresión consciente de la aspiración popular por conseguir libertades y derechos democráticos en el ámbito cultural.

### Proceso de descentralización en Colombia

Para hablar del proceso de descentralización en Colombia, hay que remitirse a la Constitución de 1886 en la cual se le dió una forma institucional decisiva al país: se optó por un “modelo de organización territorial conocido como centralismo político y descentralización administrativa, en contraste con el modelo anterior de carácter federalista de la constitución de Rionegro de 1863”.<sup>1</sup>

Antes de la Constitución de 1886, nos regía la de 1863 que era de corte federalista, la cual implicaba la descentralización administrativa y política. Este modelo fue tomado de la organización de EE.UU de América que sirvió como punto de referencia. Por ello en 1885, como una reacción al sistema, el presidente Rafael Núñez, convocó a una asamblea constitucional que renovará por medio de una ley fundamental la organización territorial; así, se decidió por el centralismo político que consistía en concertar el poder en una sola persona: el presidente, quien tomaba las



<sup>1</sup> Jaime Vidal Perdomo. Antecedentes históricos de la descentralización en: *Control Ciudadano en el Nuevo Municipio*. p. 99.

decisiones políticas traducidas especialmente en la expedición de normas constitucionales y legales a través del congreso y del gobierno como entes centrales. Y la descentralización administrativa que se refiere al nombramiento por parte del poder central, de gobernadores quienes a su vez tenían independencia en el manejo del funcionamiento de su departamento a partir de las asambleas y los consejos.

En 1945, aunque se pretendía suprimir los departamentos para establecer una relación más directa entre los municipios y el Estado, contradictoriamente se consolidaron aún más, eliminando las provincias que eran intermediarios entre lo municipios y los departamentos.

Hacia 1980, los congresistas Alvaro Gómez Hurtado, Emiliano Isaza Henao y Darío Marín Vanegas, presentaron a consideración del Congreso, el proyecto de Acto Legislativo que consagraba definitivamente la elección popular de alcaldes, obteniendo como resultado, un gran avance en el proceso de descentralización colombiano. Tras su legalización en el gobierno de Belisario Bertancur el proyecto es aplicado durante el gobierno del presidente Barco.

Dentro de esta concepción, surgen los comités de participación comunitaria del Ministerio de Salud cuyo objetivo es integrar a la comunidad para que comparta, intervenga y acuerde aspectos relacionados con el sector salud en todos sus niveles: hospitales regionales y locales, y centros y puestos de salud.

Pero ¿cómo se prepara a la gente para asumir el proceso de cambio? ¿Cuál es el papel del Estado? ¿Cómo participa la comunicación en dicho proceso?

### La descentralización y la información

La participación de la comunidad depende en su gran mayoría, de la claridad del mensaje. No puede esperarse que las personas se involucren realmente en el proceso sin conocer el cómo, dónde, ni para qué. Se debe transmitir un mensaje diciéndole a la gente que tiene una nueva razón para participar.

La adecuación de estrategias anteriores a la puesta en marcha de dicho proceso son tanto o más importantes que la constitución de las mismas. Es así como uno de los elementos predominantes en cualquier estrategia de comunicación es el manejo de la información. Esta y la democracia constituyen una relación interdependiente gracias a la libertad de expresión y al acceso a las fuentes.

El manejo de la información es de suma importancia para reestablecer las relaciones entre el Estado y la comunidad. Para que la comunicación pueda cumplir con este objetivo tiene que convertirse en un **Servicio Público**. Si se pretende que la comunidad participe consciente y responsablemente, ésta posee el derecho de tener la información pertinente para tomar sus propias decisiones.

El tratamiento de la información de manera circulante, en cualquier proceso de cambio, garantiza el dinamismo de la sociedad y el control social por parte de los ciudadanos como elemento clave de la democratización. Una detallada información de la realidad permite la adopción de decisiones ajustadas.

Si hablamos de la comunicación como un servicio público es al Estado al que le corresponde ofrecerlo y garantizar la interacción de la información con la comunidad, de esta forma se asegura el buen funcionamiento de dicha relación.

Lo que propicia esta correspondencia: comunicación-servicio público, es indudablemente el buen manejo de la misma, es decir, es necesario saber **Administrar la Comunicación**. Esto implica que el comunicador, en este caso, es precisamente quien debe cumplir el papel de administrador de la comunicación, siendo el mediador y posibilitador de la relación Estado -comunidad, accediendo al intercambio de información entre ambas partes y facilitando las formas y contenidos más adecuados para ello.

Es así como la administración estatal debe asumir la responsabilidad de la información no sólo en su cantidad sino en su calidad, para permitir la interacción con la ciudadanía. Interacción en la medida en que la valoración de la información posibilite el intercambio de la misma por medio del "feed back" y de la participación consciente y acorde con la realidad.

Es necesario crear un proceso de almacenamiento y procesamiento de la información que tenga relación directa con la comunidad. El deseo de conocer plenamente la actuación de la administración estatal por parte de la población es incuestionable. El manejo a la luz pública de una información que revele los cambios estructurales, los objetivos y planes propuestos entre otros, garantiza la transparencia misma de cualquier acto administrativo. Sin embargo lograr el flujo de información no es tarea fácil, hay que asegurar la independencia total de cualquier sesgo político para lograr la credibilidad significativa de los ciudadanos que los lleve a participar honestamente, frente y para la comunidad.

Se reitera entonces que, si la información es un elemento más de la vida cotidiana y de una relevancia indispensable para la actuación ciudadana, debe convertirse en un Servicio Público.

### Organización, comunicación y municipio

Lo anterior nos lleva a afirmar que el proceso de descentralización no sólo supone aspectos administrativos sino, que implica de forma imprescindible, la recuperación del municipio como un **Nuevo Espacio de Comunicación**. Este, el municipio, debe volverse sobre sí mismo como eje esencial del proceso de descentralización a partir de todos aquellos pasos, relaciones y actividades que impliquen actos de comunicación.

Acceder a entender al municipio como nuevo espacio de comunicación nos lleva a reconocer la relación inobjetable del municipio con la organización. En la medida en que la comunicación es el eje del nuevo proceso, dicha relación subyace ante la visión sociológica de la sociedad en la cual la acción humana determina su "Forma de ser", entendida ésta como la personalidad de un grupo humano específico que tiene elementos comunes que los identifiquen. De allí que la acción humana, el quehacer diario de cada hombre inmerso en un contexto determinado, establezca las características esenciales del municipio.

Este se constituye entonces en una unidad colectiva de acción que utiliza los recursos disponibles para cumplir funciones específicas ya que la organización es la expresión concreta de un sistema de acción histórica, visto como la suma de todas aquellas personalidades individuales que en conjunto, determinan a partir del movimiento constante y progresivo, la identidad y el carácter de la sociedad.

Para la utilización de los recursos es indispensable crear una conciencia de participación responsable entre los ciudadanos para que asuman la realidad como parte fundamental de las posibilidades de cambio y transformación social esta dimensión la

constituye el sujeto histórico que parte del sentido de la libertad de elegir los medios para definir, evaluar y optar por su forma de vida, conformándose así las relaciones estructurales de la sociedad.

Lo importante es que dicho sujeto histórico esté presente en cada actor social, en cada ciudadano con todo lo que este término implica, es decir, que sea una persona sin la cual el nuevo municipio, en el proceso de descentralización, no pueda desarrollarse.

El individuo se convierte en el instrumento potencial y real del cual se sirve la comunicación para que pueda cumplir su objetivo: **recuperar al municipio como un nuevo espacio de comunicación.** En este sentido, el municipio, en su relación con la organización, debe convertirse en un conjunto de medios que aseguren funciones específicas, legítimamente reconocidas por la sociedad gracias a las interacciones sociales existentes.



La organización, en el caso del municipio, actúa de acuerdo con los comportamientos y representaciones heredadas del pasado como respuesta a los procesos de socialización, ésto lleva a que el estudio de los problemas o la toma de decisiones, no puedan asumirse independientemente del campo de historicidad que enriquece las relaciones sociales y que define igualmente, como ya se mencionó, la "forma de ser" del municipio. Estas relaciones sociales dadas dentro del contexto municipal, determinan el status y rol de cada actor social.

### Participación, comunicación y cultura

Al hablar de participación, cultura y comunicación, tomamos a esta última no desde una visión "mecanicista de transmisión de mensajes que desemboquen en una estructura vertical"<sup>2</sup>, sino como una ciencia social enriquecida por la asimilación de todos aquellos procesos que implican el "acto de comunicar que se relacionan con los sistemas sociales, las personalidades participantes y la función que desempeña la comunicación en el contexto de la gente"<sup>3</sup>

Es indispensable entonces, la participación de los destinatarios del mensaje en la construcción del mensaje mismo, e incluso, en la gestión de la propia estructura de comunicación para poder introducir cambios, en este caso específico, la descentralización administrativa.

El municipio en esta nueva etapa en la que se le permite tener mayor autonomía y en la cual la población participa en la toma de decisiones,

<sup>2</sup> UNESCO. Informe final sobre la autogestión, el acceso y la participación en comunicación. p. 3.

<sup>3</sup> Ibid. p. 3.

rompe con la estructura vertical a la cual me referí anteriormente, para entrar a formar parte por medio de la participación comunitaria de un proceso de comunicación horizontal como resultado de las interacciones sociales que permiten el intercambio equilibrado de información y experiencia. Experiencia en la medida en que la comunicación participativa trata de nutrir el crecimiento de la conciencia crítica tal como lo dice Jesús Martín Barbero "Entendiendo comunicación como una puesta en común de preguntas, problemas, respuestas y soluciones".<sup>4</sup>

Cuando se deja que la comunidad formule la concepción de sus problemas y tenga la posibilidad de presentar soluciones, se genera una autoconfianza grupal que permite que con una mayor fuerza, se asuma la responsabilidad que tiene el individuo frente a su grupo. En la medida en que cada individuo sepa sus deberes y derechos frente al nuevo municipio actuará de forma más responsable en la toma de decisiones.

Sin embargo, la creación de conciencia participativa no se logra rápidamente, se requiere tanto de un concienzudo proceso de educación, como de una campaña de motivación constante para que se asuma como un acto cotidiano. Estos dos aspectos, motivación y participación, deben tener en cuenta que posibilitar los medios es condición importante pero no suficiente pues la comunidad no siempre está preparada para expresarse a partir de dichos medios, es decir, éstos deben ser acordes a su realidad.

---

<sup>4</sup> Jesús Martín Barbero. Citado por Tulio Hernández en Usos comunes y Usos teóricos de las Culturas Populares: de lo popular a lo alternativo. p.24.

### Recomendaciones específicas

Se debe tener en cuenta que en este caso, los Comités de Participación Comunitaria deben ser el punto de llegada y no de partida, por ello las siguientes son algunas de las recomendaciones para preparar a la comunidad desde el ente que genera el cambio para asumir su nuevo papel social:

La capacitación debe ser vista como la herramienta de apoyo a cualquier tipo de estrategia y debe partir inicialmente al interior de la organización que genera el cambio en la comunidad.

La capacitación se toma no como la imposición de habilidades y conocimientos, sino como un proceso en el cual la labor desempeñada por la comunidad es de suma relevancia, pues se trata de desarrollar las capacidades para realizar trabajos específicos.

Es importante reconocer la estructura y funciones sociales dentro del sistema social de una innovación que apunte al cambio, dicho reconocimiento da a la innovación su razón de ser y determina los lineamientos con los cuales ha de ser concebida pues la situación social es la que determina la necesidad del cambio y por tanto, la validez y actualidad de la innovación.

El diagnóstico previo permite establecer por anticipado las posibles consecuencias y efectos de una innovación dentro del sistema social y a su vez combatir los obstáculos que puedan impedir en determinado momento, la consecución de los efectos esperados según las necesidades de la comunidad.

Debe generarse un programa de acción para la promoción y divulgación de la innovación que llegue al municipio para exponer a su comunidad las características, propósitos y razón de ser de

la innovación. De esta forma se logra la conciencia que el cambio hacia la descentralización demanda como condición para su entendimiento, aceptación y adopción.

Para poder obtener información sobre el grado de conocimiento que el Estado tiene de la comunidad y viceversa, es necesario llevar a cabo una investigación sobre las necesidades y objetivos de cada una de las partes.

La cualidad estrella en el proceso de descentralización es la confianza, que solo se obtiene por medio del consenso el cual consiste

en un acuerdo mutuo entre el Estado y la comunidad con el fin de acabar con la desinformación y la incomunicación, de tal manera que se agilicen los procesos de comunicación y más aún, se desenvuelvan de manera eficaz.

Por último, hay que contar con unas acciones de seguimiento que permitan reconocer el desarrollo de la innovación, constituir una base objetiva para asegurar su continuidad y progreso, y detectar y combatir oportunamente los problemas, deficiencias u obstáculos que se presenten.