

Ética, comunicación del poder y modelos organizacionales

Introducción

No pretendemos realizar aquí una fundamentación de la ética. Más bien, sostendremos que, existiendo un acuerdo sobre la necesidad del diálogo ético en todos los ámbitos de la existencia, el ámbito intra e interinstitucional no es la excepción, y la necesidad de democracia como comunicación y participación es premisa insustituible.

En todas partes escuchamos alabanzas a la democracia y generalmente ésta es relacionada con el modo como funciona el poder en tal o cual lugar, aún más, con la bondad o maldad de tal o cual funcionamiento del poder: a mayor democracia mayor bondad; menos democracia será "*siempre*" algo negativo. Democracia es sinónimo de *bien común*.

Dejando de lado la exactitud o no de tales afirmaciones es posible coincidir en la importancia de la democracia para nuestro tiempo. Del mismo modo podemos convenir que una ética que pretenda ser universalizable deberá pasar por la criba de la democracia si quiere evitar la imposición totalitaria como programa. Pero, ¿qué es la democracia? Aún más, ¿dónde se da o debería darse la democracia? Por ahora permítasenos identificar la democracia con el binomio comunicación-participación y colocar las prácticas democráticas en *todas* las instituciones que componen la sociedad.

A partir de esto trasladémonos al ámbito de la comunicación institucional, sector de lo comunicacional un poco olvidado en la mayoría de nuestras sociedades. Las observaciones sobre la comunicación intra e interinstitucional nos permitirán percatarnos de los problemas y las propuestas, así como de nuestras concepciones de democracia.

La comunicación institucional como problema

La comunicación no es precisamente el tópico que más les interesa a algunos gerentes de empresas y directores de ONG's, pero es esencial para el buen funcionamiento de las mismas. ¿Quiere decir esto que en dichas organizaciones no existen periódicos murales, reuniones o notas informativas? ¿Es que acaso no se tiene el tradicional informe de fin de año, en el cual el presidente o gerente general pone a todos al tanto de lo bueno y lo malo de la compañía? ¿Y los chambres y rumores dentro de la organización gremial, ecologista o feminista? Definitivamente que la respuesta es afirmativa. Sí existen todas estas *situaciones comunicativas*; sí encontramos en las organizaciones toda una gama de tecnologías y herramientas comunicacionales; sí tenemos —y sufrimos— los rumores, o sea, la comunicación informal; pero todas estas no son más que premisas que no nos llevan necesariamente a la conclusión esperada, que en nuestro caso sería la existencia de una *situación de comunicación* integral, global, la cual no se reduce a las meras técnicas sino que implica una verdadera *política comunicacional*, que implica *objetivos y metodologías* comunicacionales, y que, sin renunciar a las formalidades de una verdadera planificación, es capaz de integrar la comunicación informal (léase espontánea) que se encuentra en todo grupo humano, que no deja de ser tal por ser organizado.

El objetivo del presente artículo será ubicar la necesidad de una comunicación organizacional a partir de sus dificultades y malos entendidos, de tal modo que, una vez aclarados estos, se determine dentro de sus límites y realidades, clarificando lo que hay que sacrificar o implementar en una organización, según el tipo de comunicación que se requiere.

Además, vemos necesario plantear el problema de lo organizacional dentro de lo institucional, ya que los elementos organizativos sólo encuentran su realidad y eficacia a partir de la realidad institucional en donde se enmarcan; las organizaciones son conglomerados humanos que hacen posible una acción social, económica, política o cultural *dentro* de un sistema social complejo y mucho más amplio que sus relaciones funcionales. Es por ello que nuestra primera reflexión será acerca de la dimensión institucional de las organizaciones.

Comunicación institucional y comunicación organizacional

Toda organización tiene dos caras: por un lado se encuentra *situada social e históricamente* (*ad extra*, abierta, dependiente); por otro, *está regulada por su propio sistema político* (*ad intra*, cerrada, autónoma). Este carácter *dual* de las organizaciones es ineludible, por más que algún interés especial se empeñe en aislarlas de su contexto, y esto sin importar el tipo de organización que sea: *productoras* (centradas en sus objetivos), *comerciales* (preocupadas por su relación con el exterior), *administrativas* (centradas en su funcionamiento interno) y

técnicas (les interesa más su coherencia técnica y profesional). Esta visto que en todas se dan de algún modo las exigencias anotadas, el llamado carácter dual. Por esto podemos afirmar que todas las organizaciones *"son a la vez sistema y unidad de acción"* (Restrepo).

Visto lo anterior es que cabe la siguiente observación: *"En nuestra especialidad existen algunas orientaciones a través de estudios de relaciones públicas e incluso de comunicación organizacional. Pero a menudo esas alternativas vienen cargadas de las tendencias difusionistas, como si la labor consistiera en dedicarse sólo a la tradicional tarea de las oficinas destinadas a establecer vínculos, a hacer sentir bien a clientes y trabajadores"* (Prieto Castillo, 1992). Estas palabras ubican de alguna manera nuestro interés dentro de una perspectiva tanto institucional como organizacional, ya que se trata de incluir a la "organización" dentro del ámbito más amplio de la institución. Por otra parte, no es posible reducir la realidad de una organización a su finalidad, entendiendo ésta como producción (comunicación sólo en función de la producción), ya que esto implica un reduccionismo peligroso: el concebir a los miembros de una organización como *mero* recurso humano, perdiendo de vista el que se trata de *personas*, con toda la complejidad que ello implica.

La comunicación en la organización debe tomar en cuenta no sólo el para qué se comunica ni sólo el qué se comunica, sino también el *quién* comunica y el *dónde* comunica, lo cual requiere de un enfoque humanista, integral, es decir, comprender a la organización como *un modo* de hacer las cosas que se le presenta al hombre en sociedad, pero que por ser tal modo debe ser contingente y supeditado a lo humano, en sus dimensiones individual y social.

El "problema" de la comunicación

Ahora bien, antes que nada hay que aceptar un problema serio y real: la comunicación integral y global no está dada, hay que hacerla, pues no toda comunicación es la que necesitamos; no es el uso de técnicas y medios de comunicación —como lo dijimos al comienzo— lo que garantiza que se realice una efectiva comunicación. De hecho se da siempre *alguna comunicación*, pero, ¿de qué tipo?

"El proceso de comunicación se puede comprender mejor como una red multidimensional, en donde varios procesos se dan simultáneamente y en donde nosotros, seres humanos, somos como nudos interceptores —que, a su vez, son redes— por donde se van construyendo los mensajes" (Restrepo). Tomando como paradigma tal concepto de comunicación es indiscutible que en los más de los casos estamos lejos del mínimo necesario para emprender una comunicación integral, humanista en su raíz. No cerramos la discusión agotando acá la definición más adecuada, pero sí es claro que hay que dejar el modelo *"informático"*

de Shannon y Weaver: nadie es pasivo dentro del proceso comunicacional, pero esto es así porque es imposible comprender la vida humana si no es dentro de una *situación de comunicación* permanente. *Producción, transmisión y recepción, son tres acciones que realiza el sujeto permanentemente.*

La comunicación del poder

Pero el problema más espinoso llega cuando, al profundizar nuestras afirmaciones, nos preguntamos sobre *qué es lo que “en verdad” se comunica*, o sea, la pregunta radical que nos lleva de los medios a los códigos, de estos a los mensajes y luego a la comunicación del poder: comunicación *de verdad* es comunicación del poder (*entendiendo poder como posibilidad*); lo que explica el papel tan importante de la información —su difusión y retención— en nuestras vidas es la distribución de poder que implican tales manejos. Los teóricos de la comunicación dentro de las organizaciones no ignoran esta realidad, como notamos en las siguientes afirmaciones: “*Para hacer efectivo el poder hay que delegarlo. Tener poder es hacer que la gente haga cosas (...) Hay que administrar el poder (...) Los procesos participativos obligan a la descentralización del poder*” (Londoño), o bien: “*Poder real es llegar a tener gente comprometida. El poder real se obtiene al darlo a otros que están en mejor posición que uno para hacer cosas*” (Stewart, en Londoño).

Lo cierto es que con estos planteamientos no hacemos sino dejar planteado el verdadero problema que nos interesa: si la comunicación lo es del poder —en última instancia si se quiere—, una verdadera comunicación en una organización consiste en la distribución racional del poder entre sus miembros efectivos. Pero distribuir el poder implica considerar el *disenso*, natural en todo grupo humano, sólo que ordenado de tal modo que lleve al *consenso*, con lo cual la comunicación deja de ser la tradicional difusión de mensajes de los jefes para los empleados, pasando a constituir mecanismos multidireccionales de opinión, crítica y decisión. Compartir el poder implica buscar formas novedosas y creativas, *integrales*, de comunicar, que dejen atrás un modelo eficientista y técnico de la comunicación.

La complejidad de la organización

Si comprendemos las organizaciones como “*unidades colectivas de acción, (con) fines específicos, (lugar de un) poder que establece una forma de autoridad que determina el status y el papel de sus miembros*” (*Restrepo*), entonces diremos que, en general, una organización está compuesta por: medio, estrategia, estructuras, cultura y comportamientos. Por lo tanto, los elementos a tomar en cuenta en toda organización serán: “*organigrama, organización del trabajo, mecanismos de coordinación y comunicación, responsabilización, grados de cen-*

tralización, niveles jerárquicos, relación con la estrategia, fenómenos de poder, cultura...” (Bartoli, 1992).

Como vemos, no es tan sencillo detenerse en la cuestión organizacional y fijar su realidad de modo unidimensional, enfatizando uno u otro aspecto. Es más, los especialistas y *gurús* empresariales no ignoran esta realidad compleja, aún en los casos en que se ven claramente los énfasis en la producción. Nuestra misión no será la de hacer a un lado lo no comunicacional, aislándolo, sino estudiar su importancia a la par de los otros aspectos indicados. Sólo desde esta perspectiva podremos hacer nuestra apuesta por la comunicación organizacional, sin caer en una postura ingenua.

Pero bien, no obstante esta aclaración sobre la importancia de todos los elementos constituyentes de una organización, queremos enfatizar tres que nos parecen esenciales, y en este orden: *cultura, organización del trabajo y fenómenos de poder*, los que junto a la *comunicación* se colocan como guías en nuestra reflexión.

Cultura organizacional

Definición: *“cultura organizacional es un conjunto de valores implícitos que ayudan a las personas en la organización a entender cuáles acciones son consideradas aceptables y cuáles son consideradas inaceptables. A menudo esos valores son comunicados a través de significados simbólicos” (Rivera, 1994).* Los valores y creencias de una organización no son transferibles a otra. Es más, podemos determinar *“tipologías claras de atributos culturales, los cuales pueden utilizarse para analizar la cultura de diferentes organizaciones” (Rivera, 1994).*

Este concepto nos presta un insustituible servicio, ya que nos esclarece algunos comportamientos recurrentes entre los miembros de una organización: *“Las personas tienden a hacer juicios con base en un evento aislado... La cultura es mejor comunicada a través de cuentos, historias y ejemplos, que sirven de base para que los individuos hagan sus juicios” (Rivera, 1994).* Para nadie son extraños los rumores que se originan a partir de un suceso trivial para algunos y fundamental para otros —un nuevo carro o la reubicación de un departamento—; los prejuicios con respecto a una persona o una medida organizativa son en ninguna forma despreciables, dados los problemas —o ventajas— que pueden generar. Si nos apegamos a un puro criterio utilitarista, concluiremos que el estudio de la *cultura organizacional nos servirá como herramienta para incrementar las ganancias.*

Pero esto no termina aquí, ya que *“asimilar las organizaciones a sistemas sociales es lo que (...) le da sentido a la cultura organizacional, pues esto las define como gestoras de procesos de socialización y las dota de normas y estructuras capaces de generar valores, creencias y significados” (Rivera, 1994).*

En otras palabras, las organizaciones son a su vez *instituciones*, o sea, conjuntos de usos y normas socialmente establecidos, los cuales son constituidos por sus miembros, al tiempo que estos se constituyen a partir de los procesos de socialización (entiéndase *integración social*) que la misma organización genera para su propia supervivencia. En esta línea es posible ver la cultura organizacional de dos maneras: como un *sistema de símbolos, dinámico y heterogéneo* o como un *sistema sociocultural estático, homogéneo, en donde no se toma en cuenta las disonancias*. Nosotros preferimos el primer enfoque, como veremos más adelante. Mientras tanto, podemos distinguir tres componentes básicos en toda organización: *sistema socioestructural (estructura, estrategias, etc., lo formal)*, *sistema cultural (significados simbólicos, elementos afectivos)* y *empleados en su particularidad*. Vemos como, según el ordenamiento dado a estos elementos, lo cultural dentro de la organización *media* entre lo estructural-formal y lo personal-informal, razón más que suficiente para detenernos en el problema del desarrollo del mismo dentro de la organización: *“Tres factores dominantes en el desarrollo de la cultura dentro de una organización: las características y valores del medio ambiente; la historia de la organización, específicamente su pasado; la tecnología y características de la industria” (Rivera, 1994)*. Los valores resultantes de la combinación de entorno social, historia y finalidad de la organización, constituyen la cultura organizacional.

En resumen, la cultura dentro de una organización implica tomar en cuenta que:

- a) se trata de un conjunto de valores;
- b) *“Implicitos en la organización y (que) deben articularse con los valores y creencias personales de los empleados” (Rivera, 1994)* ; y
- c) los valores se comunican a través de significados simbólicos.

Del cambio cultural al cambio organizacional

Pero, ¿quiere decir lo anterior que se trata de aceptar la cultura organizacional tal cual está establecida? No necesariamente, no siempre. Con respecto a esto, sí es posible constatar dos hechos fundamentales: *las culturas difieren entre organizaciones y las diferentes culturas de organización pueden afectar a las mismas*, por ello es importante:

1. Trabajar a partir de la cultura existente en la organización.
2. Enseñanza (socialización) de los valores.
3. Cambiar la cultura.

Hay dos elementos no excluyentes en la enumeración precedente: se trabaja a partir de la cultura existente y se incluye la posibilidad de transformar la

cultura. Pero, y esto es fundamental, no se buscaría el cambio cultural si no se pretende, en última instancia, el *cambio organizacional*, pues, no hay que olvidarlo, es el cómo estructuramos las organizaciones lo que nos interesa principalmente. Y aquí es que introducimos un elemento esencial para tal fin: "*Diagnóstico organizacional y necesidad de cambio cultural: (...) El diagnóstico de la relación de la organización con su ambiente actual y futuro es fundamental para implementar cualquier estrategia y los resultados ilustrarán una de las cuatro situaciones (...) a continuación:*

- A. *Armonía y continuidad.*
- B. *Inadaptación temporal o ajuste prematuro.*
- C. *Transformación o reorientación.*
- D. *Reestructuración o revitalización" (Rivera, 1994).*

De lo que se trata es de no tomar una postura a priori que privilegie ya sea el inmovilismo o las transformaciones permanentes; el punto medio, la flexibilidad, sí debe ser el "*a priori*" que permita al diagnóstico organizacional cumplir sin cortapisas su función: ver la realidad para decidir el rumbo a seguir, no al revés. Esto no es fácil, sobre todo porque lo que se pone en entredicho es el mismo modelo organizacional, ya que las transformaciones en los valores y modos de hacer en la organización, los usos y costumbres, sugieren la transformación del modo como se organiza. En otras palabras, e invirtiendo los términos, el cambio en el modo de organizar necesita, para ser eficiente, tomar en cuenta la cultura organizacional, ya que, si no es así, se trataría de un cambio superficial, cosmético.

Un cambio organizacional radical es el que se da de tal forma que se modifica verdaderamente la cultura organizacional. "*Estas medidas serán buenas si se basan en un acertado análisis del ambiente externo*" (Rivera, 1994). También son importantes dos condiciones:

- * Estrategia tácita (metaestrategia) que acompaña la estrategia formal.
- * Estructura, cultura e individuos son diferentes y, por lo tanto, obedecen a ritmos diferentes y peculiares. Los cambios se dan gradualmente, por etapas, previo diagnóstico y evaluación.

Queda claro que cambio radical no significa acá medidas extremistas, demagógicas o aventuradas, sino aquellas acciones que no ignoran los procesos naturales de adaptación e integración que poseen los distintos elementos involucrados, fruto todo esto de un diagnóstico serio y un análisis exhaustivo de todas las variables que intervienen en el proceso.

El cambio organizacional: la comunicación del poder

Pero bien ¿cuál es el tipo de organización más adecuada? Actualmente están en entredicho los mecanismos tradicionales de organización. Cada vez hay más modelos organizacionales que delegan el poder y buscan la autonomía de sus miembros (autonomía en los individuos, compromiso, pertenencia). Para muchos, la misión fundamental de la administración moderna es el servicio: “*modelos participativos de administración*” (Londoño). No entraremos en una descripción de los modelos organizacionales y cuáles serían los que más se apegan a estos requerimientos —no es esa nuestra finalidad ahora—, pero sí hacemos notar la conexión de tales requisitos con lo comunicacional: “*Cada modo de organización necesita un enfoque específico de la comunicación, y a la inversa*” (Bartoli, 1992). “*Bajo la óptica del modelo autoritario y concentrado, el papel de la comunicación era claro: informar, oficializar, garantizar el cumplimiento de lo estipulado*” (Londoño). En las organizaciones tradicionales es común que “*lo comunicacional*” sea solamente un “*canal*”: los emisores siempre son los mismos, los que tienen el poder. Al contrario, según el *modelo participativo*, los comunicadores no deben “*crear*” la información, ni “*traducirla*” desde el poder hacia los demás, sino ser mediadores, facilitadores, orientadores, asesores. Por otro lado, los círculos de participación utilizan la comunicación como recopilación de información, herramienta de autocrítica, mecanismo de coordinación. Parece ser que en estos se concibe la comunicación de otra manera: ha dejado de ser *instrumento de poder* para ser *facilitador del poder* en toda la organización.

Comunicación y organización comienzan a verse como una relación necesaria: “*Si las empresas de hoy requieren trabajadores activos en el ejercicio del poder, la comunicación debe motivar al personal para el ejercicio de la comunicación*” (Londoño). Y no se trata de otra cosa que de la *comunicación del poder*, ya que sólo radicalizando el factor comunicacional, llevándolo hasta sus últimas consecuencias, se podrá ver su utilidad en el proceso de “*democratización*” de las instituciones y organizaciones, democratización que no es un fin en sí misma, sino condición de posibilidad para la *humanización*, verdadera razón de ser de toda organización, desde el punto de vista institucional.

Cultura comunicacional

Dentro de la organización es fundamental e irrenunciable la comunicación, la cual ayuda a configurar las operaciones, cultura, identidad y proyección de la misma. Es fundamental comprender el papel de la cultura comunicativa que hay que desarrollar dentro de la empresa: comunicación personalizada en lugar de mediatizada, que se vale de los grupos primarios (jefe-colaboradores inmediatos), motivando a los jefes a ser líderes de la comunicación en sus áreas, contri-

buyendo, por lo tanto, a crear una cultura comunicacional.

Ahora sí podemos ubicar lo comunicacional dentro de nuestra reflexión sobre las organizaciones: *“Una organización es un núcleo de decisiones cuyas formas de socialización son determinantes para su configuración y, en esa configuración, se va construyendo cultura. La socialización es fruto de la interacción humana posibilitada por múltiples formas de comunicación (...) la comunicación puede entenderse, entonces, como un entramado que da forma a la organización, lo que la informa haciéndola ser lo que es”* (Restrepo). Primero fue necesario hablar sobre la importancia de la cultura dentro de la organización; luego, la relación entre cambio cultural y cambio del modelo organizacional; después, el problema de la distribución democrática del poder dentro de la organización para que el cambio fuera verdadero. Nuestro punto de llegada es el de partida: la comunicación es posibilitante fundamental de los procesos de socialización, los cuales constituyen toda organización; por lo tanto, la componente comunicacional es esencial para la mera existencia, no se diga ya buen funcionamiento, de las organizaciones.

A modo de conclusión

“Reconocer las diversas organizaciones como constructoras de sentidos, de formas de ser que son las que configuran la sociedad” (Restrepo): este es, no podemos negarlo, nuestro propósito esencial, porque sólo desde aquí será posible entender la necesidad de una comunicación organizacional, la cual no agota su razón de ser en las “utilidades” que puede prestar a la organización, sino que se enmarca en una concepción más amplia de ésta, como elemento clave dentro de la estructura social, configuradora y configurada, lugar de “vida” de los destinatarios últimos de toda acción social: los seres humanos. Por lo tanto, el objetivo de: *“Ofrecer al país profesionales capaces de diseñar y hacer operativos sistemas eficientes de comunicación en instituciones públicas y privadas, para contribuir al mejoramiento de sus programas y actividades”* (UCA, 1996-1997), no puede ser real ni mínimamente humano si no toma en cuenta el que la organización está en función de su *propio* y *primigenio* carácter institucional, con lo cual dejaremos claro que los modelos organizacionales son para el hombre y no el hombre para los modelos organizacionales: *“Se busca una mayor eficacia en las actividades, pero mediante el rescate de la comunicación, la identidad institucional y la mística organizacional”* (UCA, 1996-1997)... y el ideal de una plena y auténtica humanización.

Como indicábamos al principio, entendemos por democracia la *participación efectiva de todos en las decisiones y operaciones*, lo cual sólo se puede lograr mediante una verdadera *comunicación del poder en todos los ámbitos de la vida humana*. Esto último es lo que nos ha llevado al campo de lo institucional, ya

que sólo podremos hablar de democracia en un país o región cuando ésta impregne *la totalidad de las instituciones esenciales en los mismos*. Y es justamente bajo estas premisas que se puede hablar de un diálogo ético, ya que sólo si es posible una comunicación eficiente que dé más poder a los interlocutores tendremos una participación real de los sujetos en su destino y sólo si la participación es real la democracia será eficiente y verdadera. Toda ética que pretenda ser universalizable tomará en cuenta estos datos o renunciará a la viabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bartoli, A; *Comunicación y organización*, Barcelona, Paidós, 1992.

Londoño, F; "Comunicación organizacional para el nuevo poder".

Prieto Castillo, D.; "La comunicación institucional", en *La pasión por el discurso, cartas a estudiantes de comunicación*, México, Coyoacán, 1992.

Restrepo, M; "Reflexiones sobre algunos modelos posibles sobre comunicación organizacional".

Rivera, C; "Descripción de cultura organizacional", *Diálogos de la comunicación*, FELAFACS, Nº 39, 1994.

UCA; *Proyecto para la implantación de la especialidad en planificación de la comunicación institucional*, en la carrera de comunicaciones y periodismo (1996-1997).