

Comunicación organizacional

Carlos A. Camacho

I. Introducción

En las empresas no resulta suficiente con crear una estrategia de comunicaciones, sino que es necesario concebir la comunicación como uno de los componentes que conforman la estrategia integral.

Comunicación Organizacional



En empresas e instituciones de todo tipo podemos escuchar frecuentemente la expresión:
"tenemos problemas de comunicación".

¿Qué entendemos por Comunicación Organizacional?

Son los procesos, prácticas y medios de comunicación como instrumentos para apoyar el logro de objetivos. Entendemos al ejercicio de la comunicación como estrategias claras para aumentar la productividad y la calidad en las organizaciones.



La comunicacion en las organizaciones representa la más poderosa herramienta para alinear y orientar todas las prácticas individuales y de quipo hacia el logro de una visión y objetivos comunes.



Intervenimos en las organizaciones para propiciar el trabajo a través del fortalecimiento de una cultura de comunicación, trabajo en equipo, inducción acertada, información interna, capacitación y medios de comunicación interna; acciones que contribuyen a que las organizaciones logren sus objetivos en un ambiente positivo para la productividad y la calidad.

II. Gestión de la comunicación organizacional

- ¿Por qué hablar de planificación y gestión hoy? Una moda? Una necesidad?
- ¿Qué tipo de “**problemas de gestión**” encontramos?
- ¿Por dónde pasan las necesidades en nuestras instituciones/organizaciones y nuestras búsquedas de respuestas?
 - *¿Cómo coordinar mejor los proyectos?, ¿cómo organizarlos?, ¿cómo administrarlos?, ¿cómo financiarlos? (modalidades de administración y financiamiento) ¿El problema del financiamiento será afrontado por todos?*
 - *¿Cómo superar la falta de coordinación de los equipos o departamentos; la carga de responsabilidades en algún sector o persona; la escasa participación democrática?*
 - *¿Todos trabajan por las mismas razones? ¿Todos tienen la misma institución en la cabeza y en el corazón? ¿Los objetivos se traducen y aplican en tareas específicas? ¿Existe una clara distribución de roles y de tareas? ¿El organigrama refleja nuestra práctica?*
- ¿Qué soluciones encontramos?
- ¿Cómo gestionar mejor?

1. Introducción

**Dificultades
Institucionales**
(debilidades y
amenazas)

Políticas

De organización

Económicas

Tecnológicas

De carácter mediático

Otras

Planificación y Gestión

Fortalezas
(fuerzas y
capacidades
internas)
Oportunidades
(condiciones
externas)

Utopías + Objetivos + Recursos + Posibilidades

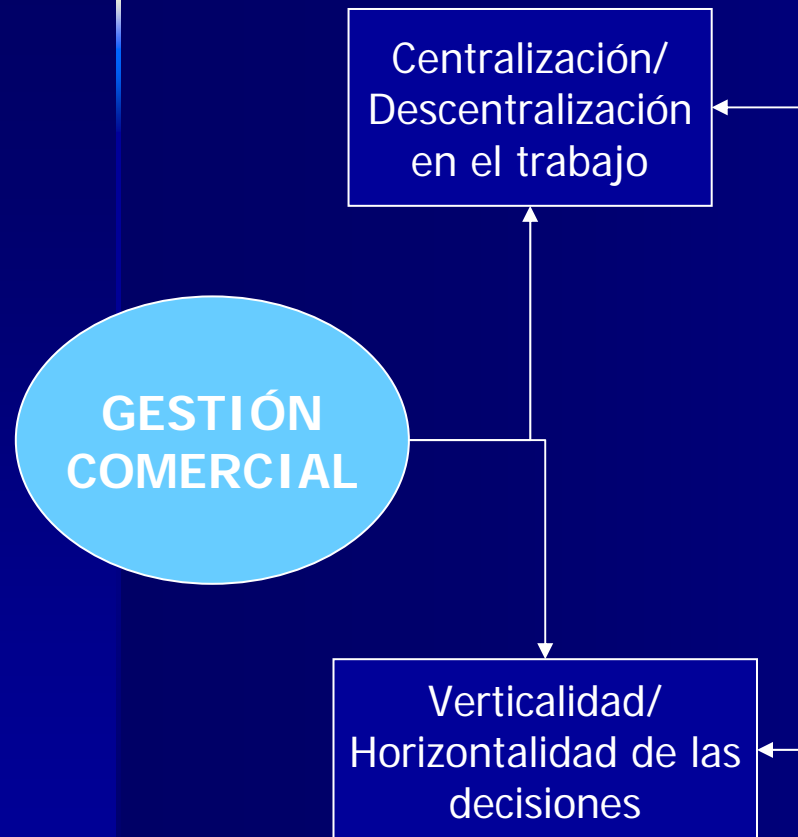
2. ¿Cuándo planificar y gestionar?

- Construir **condiciones mínimas** para emprender un proceso sistemático de planificación y gestión:
 - Primera condición.- Constatar, confirmar o generar la necesidad: dirección y/o equipo del proyecto. (Herramienta: Técnicas de investigación, sobre situación actual y caminos de mejora).
 - Segunda condición.- Decisión política por parte de la dirección de realizar un proceso de análisis, revisión, problematización (tomar conciencia del problema y de sus causas) y superación de la institución.
 - Tercera condición.- Consenso en el equipo de trabajo para llevar adelante ese proceso.
 - Cuarta condición.- Compromiso para que esta tarea tenga significación y utilidad para la institución.
 - Quinta condición.- Desarrollar una *experiencia participativa* que promueva el sentido de pertenencia y potencie las capacidades de cada participante en función de la realización personal y colectiva.

3. ¿Qué es gestión?

- ¿Qué implica hablar de gestión? ¿Qué aspectos involucra?
- Hemos descubierto y experimentado a través de la experiencia que...
 - Gestionar no es sólo:
 - Administrar u organizar
 - Conducir o dirigir
 - Ejercer autoridad
- Es un TEMA CENTRAL porque a la hora de pensar y actuar los proyectos entran en juego las diversidades de las personas involucradas, que llevan a:
 - a) re-pensar el proyecto
 - b) pensarse en el proyecto
- Es un DESAFÍO porque la realidad y la institución/organización son dinámicas y se transforman permanentemente.
- Es COORDINACIÓN de los procesos de trabajo en el marco de una organización institucional, donde se dan roles y tareas diferenciadas.

3.1. Gestión comercial



Recurso estratégico e instrumento para...

- Potenciar proceso productivo en función de los **intereses de los propietarios**.
- Lograr mayor grado de **adhesión del personal** a los objetivos empresarios.
- Suscitar mayores grados de **motivación y sentido de pertenencia** en el personal, integrando algunos de sus aportes e iniciativas.
- Estimular **alto nivel de identidad** con los propósitos de la empresa ("familia empresaria", "me siento identificado con la empresa").
- Mejora de la **rentabilidad empresarial** (bonos de productividad).

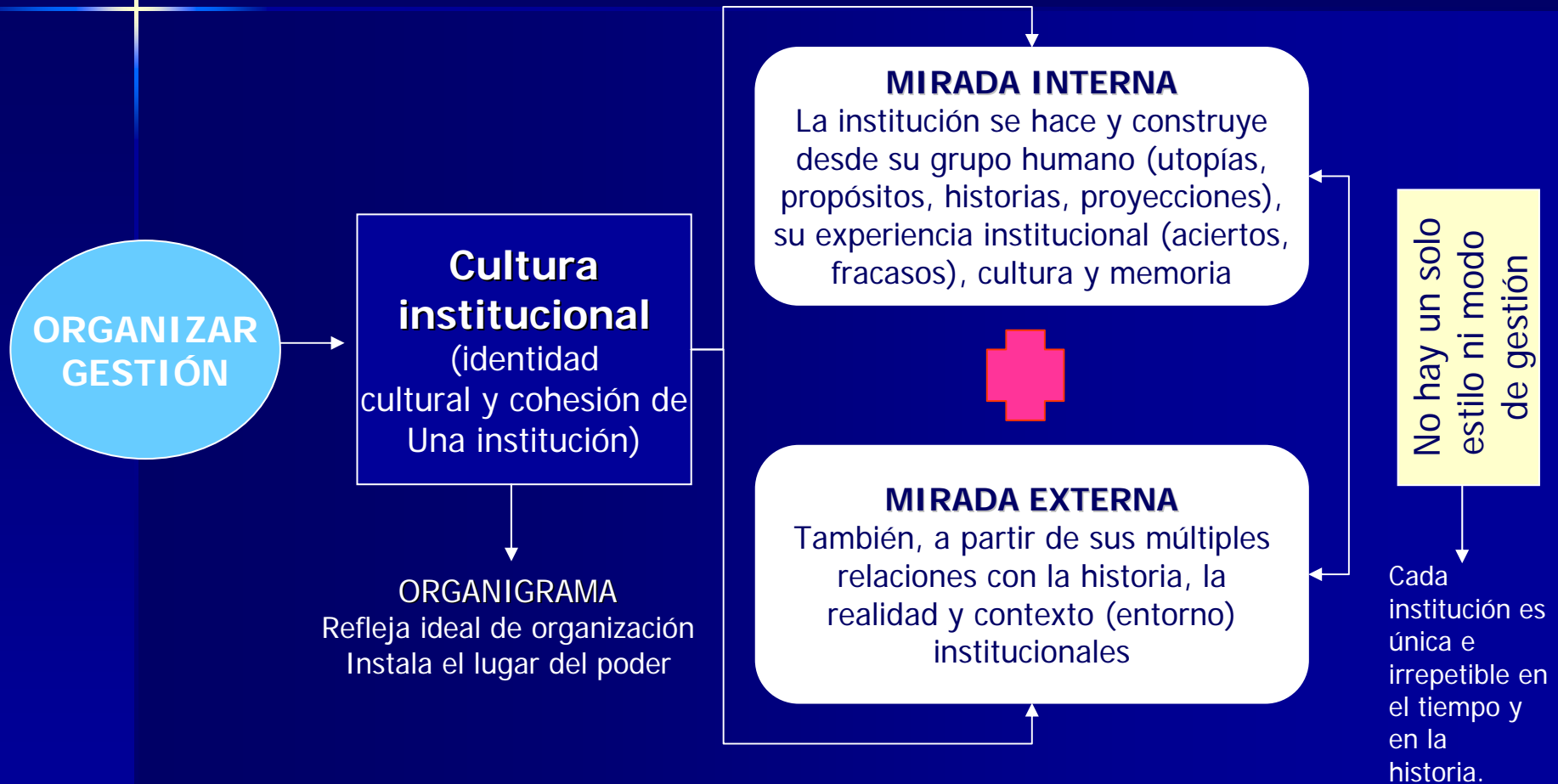
3.2. Gestión participativa y democrática



Proceso de trabajo y coordinación para...

- Establecer, coordinar, optar y elegir, organizar y articular, proyectar y evaluar diferentes recursos, perspectivas y esfuerzos hacia **objetivos comunes** y **pasos a seguir**: de la institución y de las personas que lo integran.
- **Corresponsabilidad** de roles y de tareas diferenciadas en el diseño de estrategias participativas: todos forman parte del proceso común y compartido que construye la decisión final (complementación, integración, intercambio: construcción colectiva).
- Asumir la **realización personal** articulada al **proyecto colectivo**: placer de hacer ("los éxitos de la ONG son también los míos").
- Desatar procesos de **mística y trabajo compartidos**, donde cada uno contribuye (aportes, capacidades) de manera diferente.
- **Gestión colectiva**: reconocer al otro como interlocutor. Asumir la alteridad como modo de construcción. Todos participan a su medida.

4. Gestión y cultura institucional



5. Coordinación de gestión

- **Perspectiva Político-Cultural:** lo que sueña, quiere y desea; visión, misión, objetivos; principios y utopías.
- **Perspectiva Comunicacional:** Perfil de la ONG; inserción local, regional y nacional; proyección cultural y política con sus públicos; conformación de estos; perfil comunicacional.
- **Perspectiva Empresaria:** Modelo o criterios para la administración, financiamiento y su proyección económica.

**COORDINAR
GESTIÓN
(articulación)**

Modos de organización del trabajo (p.ej, organigrama) y estrategias de comunicación y participación interna y externa

**OBJETIVOS
INSTITUCIONALES**

**PROYECTO
INSTITUCIONAL**

6. Diseño de gestión (propuesta metodológica)

HERRAMIENTAS
GESTIÓN

1. Mirar y comprender
(diagnosticar)

2. Proyectar
(planificar)

Evaluar
(evaluación y
autoevaluación)

Dimensión interna

- Organización de dptos. o áreas de trabajo, roles, tareas, comunicación interna, distribución del poder.
- Construcción sobre la base de la democracia y la participación.

Generar instancias y momentos de comunicación entre el personal

Dimensión externa

- Relaciones institucionales con el contexto y todos sus interlocutores (actores, públicos, mercados, clientes potenciales, etc.).
- Alianzas estratégicas.
- Estrategias y campañas sectoriales de inserción social.

Objetivos institucionales

6.1. ¿Qué es el diagnóstico?

objetivos

características

etapas

1. Mirar y comprender (diagnosticar)

Mirada atenta y sistemática a la realidad institucional, tanto en su proceso histórico (memoria) como en la actualidad (lo que hoy es).

Clarificar percepciones, miradas, opiniones y sentidos que tienen los miembros de la ONG acerca de distintos aspectos de la gestión.

Focalizar problemas y potencialidades respecto de los objetivos político-culturales, comunicacionales y empresariales, desde la perspectiva del personal.

- Proceso permanente (dinámico)
- Orienta y desata procesos de comunicación para toma colectiva de decisiones

Pueden ser paralelas:
a) Realización de la memoria institucional (pasado).
b) Revisión del momento actual (presente).

6.1.1. Memoria institucional

- ¿Quiénes somos y de dónde venimos? ¿Cómo se ha desarrollado la gestión? Estas son preguntas que ayudan a conocer y sistematizar los procesos de cómo se ha construido la memoria de la gestión en la institución.
- Se usan las siguientes herramientas: entrevistas a personas claves, reuniones, revisión de documentos, etc.
- Se enmarcan en cuatro perspectivas:
 - a) Político-cultural.- Motivaciones iniciales, proyecto inicial (objetivos), etapas o ciclos (fechas o años), fortalezas y debilidades, contextos, relaciones interinstitucionales.
 - b) Comunicacional.- Concepción de comunicación/información, modelos utilizados, relación con públicos, etapas o ciclos (fechas o años), fortalezas y debilidades.
 - c) Empresaria.- Perspectiva económico-financiera y empresaria, estrategias de financiamiento, rentabilidad, etapas o ciclos (fechas o años), fortalezas y debilidades.
 - d) Organización institucional.- Organización institucional (roles y tareas, organigramas, comunicación interna), convocatorias (involucramiento de otras personas), participación en la institución, relaciones con el contexto (comunicación externa), etapas o ciclos (fechas o años), fortalezas y debilidades.

6.1.1.1. Sistematización de la memoria institucional

Etapa/ciclo o hecho significativo:.....

Temas centrales Ordenados de acuerdo a las cuatro perspectivas.	Fortalezas	Causas Por las que se constituyeron en una fortaleza.	Tendencias
Temas centrales Ordenados de acuerdo a las cuatro perspectivas.	Debilidades	Causas Por las que se constituyeron en una debilidad.	Tendencias

Importancia del diagnóstico

Para conocer y medir las necesidades y desempeño de comunicación de una organización, es necesario entrar en contacto con los individuos y equipos que la forman tanto a nivel externo como interno, de una manera sistemática y ordenada, aplicando instrumentos de análisis confiables y válidos.

Beneficios del diagnóstico

- Conocimiento de las necesidades de información de sus públicos prioritarios.
 - Contar con evidencia documental de procesos y tendencias comunicacionales dentro de la organización.
- Conocer con exactitud el impacto de los medios internos y externos.
 - Es una guía confiable para orientar soluciones y acciones futuras
- Proporciona índices confiables para la evaluación y control de futuras acciones y estrategias de comunicación.

El diagnóstico está basado en la aplicación de instrumentos de investigación alrededor de determinadas categorías

Encuesta organizacional para una muestra estadística o bien al universo total de la organización.
Entrevistas personales a los directivos y personal-clave. *Focus groups* a grupos heterogéneos.

1. Fases del diagnóstico

Presentación de variables
Presentación de los instrumentos
Organización y logística de aplicación de instrumentos
Análisis cuantitativo y cualitativo
Presentación de reporte
Sugerencias y vías de acción

2. Resultados

Como resultado del ejercicio de diagnóstico, la dirección recibe un reporte cuantitativo y cualitativo.

Mapa de prácticas de comunicación interna y externa.
Comunicación y ambiente organizacional
¿Qué información requiere el personal?
Temas clave de la organización
Liderazgo y comunicación

3. Discusión, conclusiones y vías de acción sugeridas.

Después del análisis de datos, se sugieren vías de acción futuras para alinear la comunicación con los objetivos estratégicos.

Práctica grupal No.1 (40 pts.)

Objetivos del diagnóstico comunicacional

1. Elegir una **institución/organización**.
2. Detectar y priorizar sus **problemas (debilidades/amenazas) de gestión** en tres perspectivas:
 - a) **Político-cultural:** Lo que sueña, quiere y desea (visión, misión, objetivos); principios y utopías; inserción local, regional, nacional e internacional.
 - b) **Comunicacional:** Perfil comunicacional (modelo); cultura institucional (identidad, cohesión, identificación); ambiente (clima) organizacional; prácticas de comunicación interpersonal (espacios, canales, lenguaje instructivo/empático/de construcción de significados, participación en toma de decisiones); competencias de comunicación (habilidades de expresión, habilidades de atención y escucha activa); uso e impacto de medios externos e internos (retroalimentación, monitoreo, evaluación); ejercicio de liderazgo; demandas de formación/capacitación; relación y proyección con públicos; acceso, relevancia, suficiencia, pertinencia, uso y demanda de la información; demanda de información por parte de públicos (temas clave, acceso y uso), motivación del personal.
 - c) **Empresarial:** Modelo o criterios para la administración, financiamiento y su proyección económica.
3. Reconocer las **fortalezas/oportunidades de gestión** en torno a estas tres perspectivas.
4. En función de los problemas priorizados, definir los **objetivos de investigación** en las tres perspectivas mencionadas anteriormente.
5. Establecer las **técnicas de investigación** para obtener información.
6. Plantear un **calendario de trabajo**: descripción ordenada de las tareas del diagnóstico y sus responsables, estimar tiempos (horas/día) para cada una y por semana, en un tiempo promedio de tres o cuatro meses.

Nota.- Tomar en cuenta dimensión interna y externa para cada perspectiva.

6.2. ¿Qué es la planificación?

objetivos

características

elementos

2. Proyectar (planificar)

Forma cómo podemos caminar hacia el horizonte que nos hemos trazado: seleccionar el rumbo y los caminos que vamos a tomar.

- Introducir racionalidad y sistematización en las acciones.
- Buscar coherencia de todas las acciones que se emprenden.
- Tomar en cuenta los recursos para producir planes de acción.
- Determinar los tiempos para cumplir con las metas establecidas.
- Desarrollar mecanismos de evaluación y seguimiento.

- Se apoya en el diagnóstico.
- Sirve para orientar la acción.
- Organiza las acciones de la institución en función de los objetivos propuestos.
- Implica el diseño de modos de actuar con sentido de transformación.

- Son las siguientes:
- a) Diseño de la gestión
 - b) Plan de acción
 - c) Evaluación de planes de acción y del proceso general de la gestión.

6.2.1. Diseño de gestión

- **Articulación** de las tres perspectivas (político-cultural, comunicacional y empresaria) a través de modos o formas organizativas (jerarquías, roles y funciones), que se expresan en planes de acción.
- Estos modos suponen:
 - Partir de los **objetivos** de la planificación y de los recursos (humanos, materiales y técnicos) con los que se cuenta.
 - Plantear un **organigrama** coherente con la perspectiva de comunicación y participación adoptada y con los objetivos trazados en la planificación.
 - Definir los **roles, funciones y tareas** en cada área o departamento.
 - Establecer un **perfil de la conducción** de la institución.
 - Organizar las **formas y medios de comunicación/información** interna y externa de cada departamento o área.

6.2.2. Plan de acción

- Concretan los objetivos de gestión (planificación) a través de un conjunto orgánico y coherente de metas y tareas/actividades precisas y evaluables, enmarcadas en un tiempo y espacio determinados: *qué queremos hacer, cómo y cuándo*.
- Deben estar enmarcados por el diagnóstico, los objetivos de la planificación y el marco de referencia institucional.
- Incluyen los siguientes aspectos:
 - Nombre del plan
 - Área(s) o departamento(s) comprometido(s)
 - Objetivo
 - Meta (resultados esperados, beneficiarios, localización espacial y temporal)
 - Personal comprometido (propio, contratado y/o voluntario)
 - Actividades (descripción)
 - Cronograma
 - Recursos económicos (presupuesto, generación de recursos)
 - Modo de seguimiento y evaluación para cada área o departamento (roles y funciones, competencias, motivaciones, acciones)

PLANES	UNIDADES DE GESTIÓN (áreas, departamentos y personas)	METAS	ACTIVIDADES	FECHAS	RECURSOS ECONÓMICOS/ TÉCNICOS
--------	--	-------	-------------	--------	-------------------------------

Nuestro modelo de gestión de la comunicación organizacional consiste en:

Informar (saber)

Desarrollar habilidades y conocimientos (saber hacer)

**Motivar al personal para tomar decisiones (querer),
en función del logro del plan estratégico.**

Proponemos el uso de la comunicación como proceso y herramienta que apoye el logro de objetivos institucionales y personales y facilite los procesos de la organización en un ambiente positivo.

Síntesis del proceso de la gestión



CONSULTORÍA EN COMUNICACIÓN

FASE I



DIAGNÓSTICO DE
COMUNICACIÓN

FASE II



DISEÑO DE SOLUCIONES

FASE III

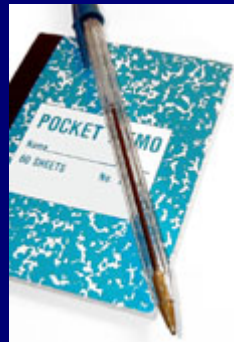


PLANEACIÓN
DE LA COMUNICACIÓN



FASE IV

CAMBIO ORGANIZACIONAL



FASE V

CAPACITACIÓN EN
COMUNICACIÓN



FASE VI

EVALUACIÓN Y CONTROL

**PREPARAR A LA ORGANIZACIÓN PARA ASUMIR
LAS RESPONSABILIDADES Y PRÁCTICAS DE COMUNICACIÓN DE LA
ORGANIZACIÓN SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y CONTROL**

Práctica individual/grupal No.2 (50 pts. – 28 febrero)

Diseño del sistema de comunicación organizacional

Descripción: Este trabajo está diseñado para dotar a la institución/organización de un modelo sistemático para el ejercicio de la comunicación organizacional.

Objetivos del trabajo:

- Diseñar un sistema de comunicación interna y externa. (Un **sistema de comunicación** es un conjunto de recursos y esfuerzos con el objetivo de dar apoyo a todas las áreas y procesos de la organización, con acciones para facilitar el cumplimiento del plan estratégico, alinear los procesos y propiciar un ambiente positivo).
- Comprender el funcionamiento del sistema básico de áreas y funciones de la comunicación.
- Administrar el sistema de medios y prácticas de comunicación interna y externa de acuerdo con las necesidades organizacionales y personales.

1.

INFORMACIÓN PRELIMINAR

Temas y actividades

- Antecedentes de la organización
- Diagnóstico inicial y planteamiento del sistema de comunicación y su administración.
- Revisión del sistema actual de comunicación, estrategias, acciones y medios.

Actividades

- Conocimiento de antecedentes, historia, organización, estructura, liderazgo, ambiente, prestaciones, composición, productos, servicios, etc.
- Estructura del sistema de comunicación de la organización.
- Identificación de áreas estratégicas de la organización
- Identificación de las funciones básicas de comunicación en la organización.
- Mapa del sistema actual con base en la matriz de áreas y funciones de la comunicación.
- Detección de logros y áreas de oportunidad en comunicación en el sistema de la organización.
- Recuento de recursos disponibles, medios y prácticas de comunicación en la organización.
- Detección de necesidades y prioridades de comunicación en la organización.

2.

DISEÑO DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN

Temas y actividades

- Recuento de necesidades y prioridades de comunicación e información, formación/capacitación, liderazgo y participación detectadas.
- Establecimiento de temas clave. Análisis situacional.
- Estudio y definición de públicos clave (meta).
- Esquematización del sistema de comunicación de la organización con base en necesidades, públicos, medios y recursos disponibles.
- Definición, organización y procedimientos para las prácticas de comunicación.
- Definición de políticas, responsabilidades y prácticas de comunicación en la organización.

3.

DOCUMENTACIÓN Y ENTREGA

Manual general del sistema de comunicación externa e interna:

- Procedimientos de comunicación
- Responsabilidad y apoyo de la dirección y otras áreas
- Políticas, responsabilidades y prácticas comunicacionales
- Mezcla de medios y prácticas comunicacionales por públicos meta
- Índices e indicadores de comunicación interna y externa en la institución/organización
- Estrategia de medición y evaluación de actividades y funciones

30/01/2005

Carlos A. Camacho

29