

LA COMUNICACION EN INSTITUCIONES PARA EL DESARROLLO

Por: MIGUELANGEL FERRARA *

Hay dos tipos de apreciación sobre lo que es una Institución: una formal que trata de la organización y estructura y otra, de la función social de la Institución.

Los dos grupos de comunicación normal en cualquier sociedad son: el grupo de personas que tiene la responsabilidad de conducir la institución, que imparte instrucciones; el otro, es el que recibe y responde a la comunicación de los de "arriba" y a la orientación del líder. Esta respuesta, por lo general, va de abajo para arriba.

Estas dos formas de comunicación dentro del marco institucional, tienen relación con otra que se conoce como la comunicación horizontal, la cual es parte de una institución

* El autor es abogado y periodista. Tiene estudios especializados en sociología rural y comunicaciones. Desempeña en la actualidad el cargo de Experto en Comunicaciones del Proyecto ECU-71/522 (PNUD-FAO) en el Ecuador. El contenido del presente artículo refleja el criterio personal del autor sobre el tema y no compromete a la Institución con la cual está vinculado.

integrada. Cuando se actúa en una situación de este tipo de comunicación, el grupo tiene posibilidad de participar activamente; se puede organizar en sectores menores para tomar decisiones a otro nivel; puede haber una relación más intensa, cara a cara; puede generarse un trabajo en equipo. El sistema de comunicación horizontal permite al grupo proyectar sus decisiones para arriba, con más fuerza y plantear situaciones nuevas.

Son mencionados como útiles, los siguientes criterios para evaluar la comunicación institucional: 1) el grupo ¿trabaja verdaderamente para asegurarse una buena comunicación interna?; 2) ¿hay medios definidos de comunicación que incluyen a los miembros del grupo en el establecimiento de objetivos, en la determinación de medios y en las actividades a los cuales ellos están vinculados?; 3) ¿hay medios de comunicación definidos para compartir los conocimientos, los planes y las decisiones administrativas?; 4) ¿existe realmente una comunicación en ambos sentidos?; y 5) ¿un grupo depende principalmente de la comunicación informal o hay algún sistema formalizado de comunicación institucional que puede emplearse para reformar esta comunicación?

Debe anotarse, finalmente, que la eficacia de una Institución responsable de aspectos del desarrollo tiene mucho que ver con la eficiencia de sus comunicaciones.

El presente trabajo comprende un criterio que en cierta medida pertenece al autor por haber recopilado información y haber colaborado durante un tiempo con instituciones agrícolas, básicamente con instituciones para el desarrollo. Se plantean algunas alternativas en relación a lo que se entiende por institución y el mecanismo institucional de comunicaciones, así como a los factores que afectan estas comunicaciones, interna y externamente.

DOS PUNTOS DE VISTA SOBRE EL CONCEPTO DE INSTITUCION

Existen dos tipos de apreciaciones sobre lo que es una Institución. Hay una apreciación formal de la Institución, de la organización, de la estructura institucional y hay otra apreciación de la función social de la Institución.. Se asigna a la Institución un papel determinado en un momento histórico, para atender ciertas necesidades sociales. Se plantean prioridades dentro de una cultura y con criterios generalmente de tipo ideológico sobre la función institucional.

Una sociedad, en un momento de su historia, asigna como prioritario para ella, para su organización, una serie de actividades o papeles que deben cumplir organizadamente. Por ejemplo, una entidad dedicada a la reforma agraria es una organización que responde a un criterio de necesidad sentida o definida en un país, fundamentalmente a nivel político. Existe porque su papel se reconoce como necesario, lo mismo que la función de investigación o de educación, que la función del cuidado de la salud, todos ellos a través de Instituciones formalizadas con una estructura funcional, con una organización.

COMPORTAMIENTO INSTITUCIONAL

Partiendo de ese concepto amplio de la definición de necesidades o de criterios sobre prioridades para el desarrollo de un país o región, y de la organización de los grupos que actúan para resolver un problema determinado, vemos que esos grupos ya formalizados como Instituciones, frente a los demás, tienen un comportamiento. Es a través de su estructura y a través de todos los que la integran, que asumen un liderazgo. Tienen la responsabilidad de resolver problemas, de to-

mar iniciativas, de definirse positivamente, de actuar en todos los campos de su competencia. Tienen un comportamiento Institucional que está dado, ajustándose a ciertas reglas, por el juego institucional; está dado por el comportamiento general y aceptado por todo el grupo, está dado por quienes integran el grupo, y como comportamiento, también por la función que a este grupo, en su medio, se le asigne. La función que le es atribuída por la Sociedad, por los demás, por los que miran al grupo.

El comportamiento se legítima o no se legitima en la medida que la institución atienda las necesidades para las que fue creada; se legitima o no se legitima en la medida que la institución cumple con el papel que se le asignó y en la medida que esa función trasciende y es aceptada como función institucionalizada a través de la actividad de sus miembros.

También el comportamiento tiene que ver con los objetivos de la institución, y con las normas y papeles internos, definidos por el grupo institucional o asignados por la Sociedad. Aquí viene el problema del papel que desempeña la Institución y su relación con la comunicación.

EL PAPEL INSTITUCIONAL SE COMUNICA

Estos papeles legitimados por la Sociedad y definidos internamente por el grupo, se comunican. El grupo institucionalizado comunica hacia afuera lo que hace, define una acción hacia afuera y también internamente, para poder cumplir o alcanzar sus objetivos; el objetivo social que organiza su actividad.

Hay un sistema de relaciones o comunicaciones para afuera, donde la gente aprecia el papel de la Institución, su organización, su eficiencia que puede dar la medida del liderazgo que ejerce.

LA IMAGEN INSTITUCIONAL

Existe también una imagen interna de la Institución. La que tienen sus miembros. Esta imagen está dada por el convencimiento, por la capacidad de aceptar el reto que se le asigne.

La imagen institucional, en ciertos casos —interna o externa—

mente— está distorsionada, y a veces los papeles que cumplen sus miembros o la responsabilidad que asumen y que tiene relación con la organización del trabajo dentro de la Institución, se aprecia o no se aprecia. Esta imagen se fortalece en la medida que todos los miembros del grupo asumen el papel que el grupo institucional les ha asignado.

En este momento es cuando, internamente, se pueden congeniar los intereses de los miembros individuales con los intereses de la Institución como un todo. Es decir, con el papel que la Institución debe cumplir.

¿Cómo se transmite esta imagen? Hay una comunicación aplicada a la organización Institucional, con sus mensajes: tiene relación con grupos regulares que ofician a la vez de fuentes y receptores de la comunicación y que trascienden fuera de la organización. Los dos grupos de comunicación normales en cualquier sociedad son: el grupo de personas que tiene la responsabilidad de conducir a la Institución, que imparte instrucciones, interpretando el papel que cumple la Institución. Podríamos llamar a éste el grupo de “arriba”.

Otro grupo, tan importante como el anterior, recibe y responde a la comunicación de los de “arriba” y a la orientación que da el líder. Esta respuesta, por lo general, va de abajo para arriba. En la medida que estos grupos están ajustados y existen, medida de control de la fluidez de la comunicación, se puede decir que existe realmente: una estructura o sistema institucional operativo. Esta estructura, fundamentada en la comunicación, genera participación, genera conocimiento de las normas, genera respuestas. Una interpretación inadecuada resulta en la mayoría de los casos, en acciones aisladas; provienen de informaciones adquiridas de otra parte, de lo que se cree es la función institucional; se hace aquello que se considera es fundamental o más importante.

EL FLUJO DE LA COMUNICACION INSTITUCIONAL

Estas dos formas de comunicación dentro del marco Institucional, tienen relación con otra que se conoce como la comunicación horizontal. La comunicación horizontal es parte de una institución integrada. En una organización social la participación de los de “arriba” está relacionada con la participación de los que cooperan.

La comunicación horizontal juega un papel preponderante y esencial para mantener la imagen y la función social de la Institución.

Un ejecutivo baja de su nivel, se reúne con la gente de campo, analiza los problemas y tiene una información directa a nivel de trabajo. A través de la estructura institucional se relaciona y tiene que ver con la comunicación que genera el grupo humano.

¿Qué sistema tiene relación con el flujo de la comunicación Institucional? ¿En qué forma se reproducen las instrucciones y las decisiones en los distintos niveles de la Institución? Se mencionan dos, como clásicos. El sistema que reproduce el mismo mensaje de una persona a otra, hasta llegar al último nivel, y el que reproduce la información en forma paralela.

Las instituciones pueden establecer canales por donde fluye la comunicación. Por ejemplo, un Director Ejecutivo se reúne con el grupo de Jefes de Programas o Coordinadores; en ese momento se toma una decisión. Los Jefes y Coordinadores de Programas participan de la decisión ejecutiva y asumen la responsabilidad de aplicar esa decisión.

Es en este momento cuando se puede decidir la función o papel que corresponderá a cada miembro del grupo. Y la participación puede generarse no sólo por el sistema clásico de reproducción de uno a otro, sino por órganos apropiados creados por la organización mediante los cuales se establece una comunicación más generalizada, como de un esfuerzo paralelo.

Otro sistema puede ser, el mismo que utiliza el Director Ejecutivo para llegar a la opinión pública o mediante notas circulares.

Estos sistemas paralelos de comunicación sirven para reforzar una decisión que afecta a la organización. Existen ejemplos de la comunicación por utilizar exclusivamente el sistema de serie. No es que las órdenes estén mal dadas, no es que las instrucciones no se comprendan bien en los diferentes niveles, sino que hay que reconocer que toda comunicación va cargada de los problemas y situaciones que afectan a cada uno de los elementos de la serie.

Una persona, en un momento determinado, puede recibir una

instrucción muy clara del Ejecutivo, pero esa persona puede estar cargada de factores negativos a situaciones emocionales que hacen que se interprete la instrucción en forma distinta a la intención original.

Cuando se decide una acción cualquiera y se da información, debe considerarse la posición de la gente y la responsabilidad que cada uno debe asumir en la ejecución de la acción propuesta. Se debe suponer, primero la necesidad de conocimiento de la gente para ejecutar la acción.

Pongamos el caso de una reunión informativa. Una sesión de este tipo no es acabada, resuelta, positivamente manejada, desde el punto de vista de la comunicación, si los que asisten a ella tienen posibilidad de formular preguntas sobre aspectos que tienen que ver con su participación: qué situaciones tienen que ver con su trabajo y lo que él tiene que ejecutar en relación con los demás, etc.

LAS DISTINTAS DIMENSIONES DE LA COMUNICACION

Se dice que como parte de las dimensiones de la comunicación hay una alternativa educativa, en la que el individuo aprende o participa de una acción educativa. También se habla de la dimensión social de la comunicación. Sin embargo, en el flujo de la comunicación y en las modalidades que se da la comunicación institucional, los tres tipos fueron mencionados ya. Y la clásica búsqueda de respuesta es lo que conocemos como la doble vía de la comunicación, y la que todo el sistema genera a nivel horizontal.

Cuando actuamos en una situación de comunicación horizontal verdadera, el grupo tiene posibilidad de participar activamente. Se puede organizar en sectores menores para tomar decisiones a otro nivel; puede haber una relación cara a cara, puede generarse un trabajo en equipo. El sistema de comunicación horizontal permite al grupo proyectar sus decisiones para arriba, con más fuerza y plantear situaciones nuevas.

Vale para el caso que se analiza, el siguiente comentario: "Los miembros del grupo tienden a sentirse dejados a un lado o inseguros de sí mismos cuando no tienen una comunicación en ambos sentidos. Aun cuando se comunican actos hostiles, parece haber menos resentimien-

tos entre el remitente y el receptor, cuando hay una confesión firme entre ambas partes. Donde hay un deseo de cambiar actitudes y conducta subsiguientes de los miembros del grupo total. La comunicación en ambos sentidos, en las discusiones formales e informales, tiende a ser más eficaz que una charla o una orden directa de arriba”.

CRITERIOS PARA EVALUAR LA COMUNICACION INSTITUCIONAL

Los siguientes criterios para evaluar la comunicación institucional son mencionados como útiles. El primero dice: ¿El grupo trabaja verdaderamente para asegurarse una buena comunicación interna? 2).— ¿Hay medios definidos de comunicación que incluyen a los miembros del grupo en el establecimiento de objetivos, en la determinación de medios y en las actividades a los cuales ellos están vinculados? 3).— ¿Hay medios definidos de comunicación para compartir los conocimientos, los planes y las decisiones administrativas? 4).— ¿Hay realmente una comunicación en ambos sentidos? 5).— ¿Un grupo depende principalmente de la comunicación informal o hay algún sistema formalizado de comunicación institucional que puede emplearse para re-formar esta comunicación?.

Se conoce el caso de Instituciones donde cierta gente tiene hasta órganos propios de opinión dentro de la organización, cartas distribuidas masivamente.

Existen sistemas formales e informales de comunicación. Debemos preguntarnos si la deficiencia del sistema formal ha estimulado el desarrollo de grupos con una orientación y objetivos distintos al grupo total. En cualquier sistema pueden surgir subgrupos que van a buscar información o que se crean su propia imagen institucional o que aceptan o deciden cosas que realmente están fuera de las normas de la institución.

Otro aspecto que tiene que ver con la comunicación institucional es el de la organización en sí. ¿Se ha comunicado información y conocimiento a los individuos y subgrupos, de manera que puedan coordinar sus actividades con otros de una manera general?

Un planteamiento para evaluar la actividad de un grupo tiene que ver con una política de mantener puertas abiertas o buscar activa-

mente oportunidades para comunicarse con todo el mundo, es decir, la comunicación a veces resulta oportuna si asume una actitud generosa, abierta, amplia o la organización a la que uno pertenece se atiene al más rígido cánón.

Se debe saber si se subestima lo que otros miembros del grupo saben o comprenden verdaderamente lo que se dice, y si se depende exclusivamente de la comunicación escrita, más bien que de la comunicación personal o impersonal o de grupos. Finalmente, es importante conocer cómo se interpreta al grupo y sus actividades, en la organización general de la Sociedad o en el monto de la comunidad.

La eficiencia de una Institución responsable de aspectos del desarrollo tiene mucho que ver con la eficiencia de sus comunicaciones. Su actividad puede ser legitimada interna o externamente, por su capacidad y la de sus miembros, de establecer relaciones positivas de trabajo y acción. Y esto, en última instancia tiene que ver con la actividad de seres humanos que se comunican para alcanzar un propósito común.