



Comunicación Mediática y Organizaciones II

Docentes

Guillermo Fernández / Sebastián Tangorra / Carolina De Marziani

Clase 5.

Organización, complejidad y comunicación



Clase 5.

Organización, complejidad y comunicación

La definición más básica y elemental del concepto organización puede reducirse a un grupo de individuos que persigue un objetivo definido o misión en común a cumplir a partir de un marco normativo, escrito o no, donde se establecen las funciones de cada uno de sus integrantes y el modo en que se van a llevar adelante sus actividades.

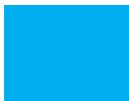
Desde la perspectiva de Jorge Etkin, experto en management, docente e investigador de la Facultad de Ciencias Económica de la UBA, “las **expectativas comunes** son un elemento básico, en el sentido de que en una organización el desempeño de **roles y funciones están sujetos a criterios y normas grupales** y no a las voluntades individuales”.

Se trata de un sistema donde el eje central está siempre en la búsqueda permanente del equilibrio y la perdurabilidad en el tiempo.

No obstante, desde su creación, las organizaciones constituyen espacios donde coexisten acuerdos y divergencias, no por fallas en la conducción o mala voluntad de los miembros, sino por razones de carácter estructural, como el predominio de los objetivos generales por sobre los fines personales.

Como organismo vivo debe apelar a la supervivencia con una perspectiva de desarrollo de sus potencialidades, con la comunicación proactiva como columna vertebral de su **cohesión interna**, su interactividad y su proyección social, **condición necesaria para su viabilidad.**

No obstante, están expuestas a un proceso continuo de tensión, de orden y desorden entre sus integrantes y sectores. Como las fuerzas instituidas en la organización del Estado, entre quienes ejercen el gobierno y la oposición, en un contexto donde también juegan factores de presión, como los medios de comunicación y los grupos de poder económico.



Al considerar las tensiones a las que están sujetas por sus integrantes, grupos o áreas, respecto a los acuerdos fundacionales que le dieron origen, es necesario eludir el enfoque finalista, que pretende cristalizar a las organizaciones como agrupamientos estables creados para cumplir y agotarse con sus propósitos fundacionales.

Por eso debe quedar claro, que los objetivos le dan consistencia a su desempeño, pero no son la condición de su existencia. Si funcionan es porque alcanzaron la viabilidad, o sea la cohesión interna necesaria para concretar sus proyectos, superar crisis y proponerse nuevos objetivos.

Modelo, cultura y desarrollo

Una organización es también un conjunto de expectativas compartidas, donde sus integrantes están influidos por las relaciones construidas en el trabajo cotidiano y el cumplimiento de las normas que confieren eficiencia a los procesos de decisión y producción.

Porque los comportamientos influyen en las motivaciones y finalidades de los grupos de trabajo, así como las perspectivas ideológicas o pugnas de poder inherentes a toda organización humana desde los inicios de la historia.

Por lo tanto, **toda organización es compleja** en la medida en que no es producto de la naturaleza ni opera en un contexto previsible y estable como una máquina. Es un sistema integrado y operado por individuos, que nace, crece y se desarrolla afrontando permanentemente situaciones imprevistas, interna y externamente.

La viabilidad del sistema depende del modelo adoptado para cumplir sus objetivos y la cultura identitaria surgida durante el proceso de desarrollo que la va a modelar. La estructura organizacional que, aunque hayan variado las condiciones de origen, la dotarán de perdurabilidad.



Conocer las causas que determinan la posibilidad de fortalecer la estabilidad de una organización frente a desafíos internos y externos y formular la estrategia de adaptación adecuada permitirá incorporar nuevas herramientas a la cultura original, en este caso recursos para procesar el cambio.

El modelo de la organización viable se corresponde con un proceso de comunicación integrado y gestión horizontal, transversal, que no elimina las jerarquías ni las especialidades de cada una de las áreas, pero facilita la toma de decisiones de manera participativa y transparente.

No existen imposiciones desde la cima del poder, como en el modelo de compartimentos estancos, sino que se interpreta cada situación compartiendo saberes e ideas, en un contexto de fraternidad y consenso.

Este tipo de procesos pueden convertir a una crisis en un motivo de empatía y mayor integración, porque aportarán o perfeccionarán la legitimidad del sistema de toma de decisiones.

Tanto las pautas de la cultura identitaria de la organización como los procesos de educación y aprendizaje experimentados en momentos críticos impactan en el corazón de las organizaciones y exigen una traducción clara.

Concretamente que se resignifiquen los signos, símbolos e imágenes que permitan decodificar con claridad la nueva ecología interna y externa. Que cada integrante conozca el rumbo, la estructura y los nuevos objetivos, si los hay, de la organización.



Esto sólo se logra sólo con comunicación, o sea a través de un proceso cultural que fortalezca lo invariante que tiene una organización en materia axiológica. **Porque una organización que habla claro derriba barreras internas y externas y fortalece la fidelización de sus integrantes y de los públicos que interpela con su imagen.**

Funcionarios, directivos y hasta propietarios pueden establecer regulaciones, controles, reasignar partidas de recursos, incorporar tecnología o priorizar unas acciones sobre otras.

En el campo de lo invariante, del significante originario, deberá apelar la persuasión, el único mecanismo que admite el delicado arte de la conducción, o lo que Etkin denomina capital social.

A través de la persuasión se puede establecer sostener los acuerdos originarios o proponer un nuevo trato, siempre con normas claras para:

- Fortalecer el modelo de la estructura organizacional.
- Ratificar o reformular el plan estratégico.
- Establecer la red de comunicaciones adecuada.
- Formular los objetivos principales y prioritarios.
- Establecer el sistema de interacción con el medio ambiente (red).

El diagnóstico estratégico

“Ningún viento nos será favorable, si no sabemos hacia dónde vamos”, escribió Séneca. Por eso, ningún proceso de intervención comunicacional en una organización será venturoso si no se utilizan métodos y técnicas de investigación adecuados para evaluar el funcionamiento y la imagen de una organización.



El diagnóstico permite detectar la situación real y proponer el plan adecuado para cada situación en particular; examinar los

públicos impactados por la acción institucional; proponer una actividad ordenadora; calendarizar la gestión estratégica; dimensionar una crisis; establecer la viabilidad del todo o de las partes y los costos de la intervención.

El diagnóstico es el que hace posibles proyectos a partir de la realidad, que sólo pueden construirse desde una estrategia dirigida, intencional, viable a priori, que contemple toda la gama de posibilidades de éxito y dificultades objetivas que se deban afrontar.

Así será posible delinear la **misión estratégica** que oriente la energía de la organización y constituya un reto y una inspiración para el destino de la organización.



BIBLIOGRAFÍA Obligatoria

