



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
Y DE LA COMUNICACIÓN SOCIAL

Licenciatura en Periodismo
Trabajo Final de Licenciatura

**“La comunicación en organizaciones sociales:
el caso FUNDAPAZ”**

USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

Alumna: Inés María España

Directora de la Carrera: Lic. Erica Walter

15 de noviembre de 2006

Teléfono: 4827-3575

Correo electrónico: inez_pez@yahoo.com

INDICE

INTRODUCCIÓN

1) La importancia de la comunicación en las organizaciones sociales.....3

1.1) El contexto de las organizaciones sociales. Tecnologización, desplazamiento del poder y proliferación de organizaciones humanas.....3

1.2) Surgimiento y rol de las ONG en Argentina.....6

1.3) La comunicación organizacional. Escuela de los sistemas sociales.....8

1.3.1) Rol de la comunicación en las organizaciones.

Comunicación y gestión. Cultura organizacional.....12

1.4) ¿Qué comunican las organizaciones sociales? Funciones de la misión institucional.....19

2) El caso FUNDAPAZ.....23

2.1) Descripción general de la organización.....23

2.1.1) Estructura. Organigrama.....26

2.2) La comunicación en FUNDAPAZ.....31

2.2.1) Antecedentes del área de comunicación.....31

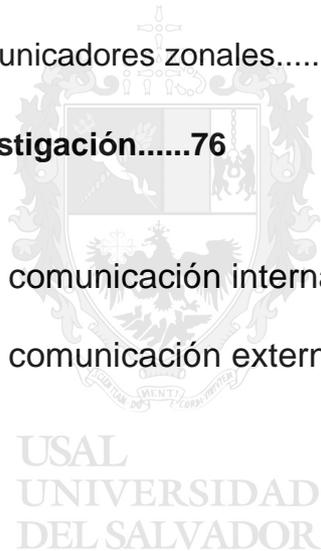
2.2.2) El paso previo: una auditoría en comunicación.....33

2.3) Características de la comunicación interna.....39

2.3.1) Demandas de comunicación y cultura organizacional: la encuesta de clima.....39

2.3.2) Redes y canales de comunicación interna.....43

2.3.3) La extranet.....	49
2.3.4) Otros canales de comunicación.....	53
2.4) Características de la comunicación externa.....	57
2.4.1) La radio y las cartillas, herramientas de capacitación.....	58
2.4.2) La comunicación como “puente”.....	60
2.5) Funcionamiento del Área de Comunicación y Difusión. Objetivos y responsabilidades.....	63
2.5.1) La elaboración de Puente.....	68
2.5.2) Los comunicadores zonales.....	70
3) Conclusiones de la investigación.....	76
3.1) Recomendaciones de comunicación interna.....	79
3.2) Recomendaciones de comunicación externa.....	80
ANEXO I.....	83
ANEXO II.....	105
BIBLIOGRAFÍA.....	111



Introducción

En el mundo de las organizaciones sociales, especialmente en Argentina, la comunicación suele ser una actividad secundaria, que tiende a caer en manos de personas sin preparación en el tema. Esto provoca grandes frustraciones en las ONG, que pese a realizar un trabajo valioso en pos del bien común, no pueden comunicar eficazmente su misión y logros, ni sumar esfuerzos y recursos económicos para seguir adelante en su labor. Para muchas organizaciones la comunicación termina siendo una tarea tortuosa, improvisada, convirtiéndose en un problema, más que en una solución.

El “tercer sector” aún permanece en un virtual anonimato en la opinión pública, debido a que las organizaciones sin fines de lucro todavía no capitalizan totalmente los avances en el terreno de la comunicación organizacional y la imagen corporativa, que indican que todas las organizaciones humanas necesitan comunicarse para sobrevivir en un mundo cada vez más saturado de información.

Este trabajo consiste en un estudio de caso que toma como objeto de la investigación a Fundación para el Desarrollo en Justicia y Paz (FUNDAPAZ), una organización no gubernamental dedicada al desarrollo rural en el norte de Argentina. Con la creación reciente de un Área de Comunicación y Difusión, esta institución se encuentra frente a grandes desafíos en materia

comunicacional, que la convierten en un valioso terreno para aportar posibles soluciones que incidan en forma positiva en su gestión de la comunicación hacia adentro y hacia afuera.

En este sentido, partimos de la hipótesis de que los obstáculos que FUNDAPAZ debe sortear en los ámbitos y canales de la comunicación interna influyen en la baja visibilidad que la institución tiene en la opinión pública. Vale aclarar que esta organización, de 33 años de experiencia en la promoción de grupos campesinos y comunidades aborígenes mediante la capacitación y el acompañamiento a sus organizaciones de base, ha realizado reiterados intentos por formalizar y profesionalizar su comunicación, de acuerdo a los grandes cambios que fue sufriendo desde 1973.

La investigación se basa en entrevistas realizadas a distintos miembros de FUNDAPAZ, el análisis de diversos documentos y herramientas de comunicación y observaciones de la autora, que se desempeña como responsable de la comunicación de la organización.

En términos metodológicos, se empleó la técnica de la observación participante, perteneciente al método cualitativo. Vale aclarar que dicha observación se efectuó de julio de 2005 a octubre de 2006.

1) La importancia de la comunicación en una organización social

1.1. El contexto de las organizaciones sociales: tecnologización, desplazamiento del poder y proliferación de organizaciones humanas.

Actualmente, las organizaciones sociales cumplen un rol fundamental en el desarrollo de sociedades más justas y el fortalecimiento de sistemas democráticos que verdaderamente contemplen el bien común como objetivo de su accionar. Defendiendo y apuntalando los derechos de los sectores menos favorecidos de la sociedad e instalando en la opinión pública problemáticas que amenazan la sustentabilidad del planeta y por ende de la humanidad entera, las denominadas ONG tienen la función de controlar al Estado en todos sus niveles y en muchos casos, suplir su ausencia en materia de desarrollo social, económico, medio ambiental y cultural.

Como actores clave del tejido social, las organizaciones sociales se abocan a temas tan diversos como la economía social, los el cumplimiento de los derechos humanos, el arte y la cultura, el cuidado del medioambiente, la investigación científica y la infancia. Con el objetivo de lograr un mejoramiento de las condiciones de vida de los humanos, se multiplican día a día de la mano de un mundo cada vez más complejo y desigual.

Este tipo de organizaciones hoy deben, indefectiblemente, ajustarse a los códigos de un mundo globalizado y tecnologizado (lo cual claramente no es

sinónimo de *mejor comunicado*), donde el poder está determinado ya no por la acumulación de bienes materiales sino por el acceso a la información y al conocimiento.

Este desplazamiento del poder implica que la fortaleza de las organizaciones exitosas ya no radica en la producción de bienes y servicios de calidad, sino en su capacidad para satisfacer las necesidades -más bien afectivas y psicológicas y ya no tanto materiales- de sus clientes, mediante la producción de bienes simbólicos. En este sentido, el concepto de imagen corporativa se vuelve clave porque está demostrado que las organizaciones de hoy son más efectivas cuanto mejor comunican. La comunicación ya no es un aspecto accesorio o una consecuencia sino una función ineludible y central. En otras palabras, para las organizaciones actuales es casi o igual de importante la imagen que proyectan a su público que lo que efectivamente hacen. En palabras de Manuel Mora y Araujo, “el control de los procesos de información es más importante que el control de los procesos de producción de cosas”¹.

Naturalmente, esto implica una ruptura importante. “Vivimos unos momentos en que los que toda la estructura del poder que mantuvo unido al mundo se desintegra, y otra, radicalmente diferente, va tomando forma”².

¹ MORA Y ARAUJO, Manuel y otros, *La comunicación es servicio*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2001.

² TOFFLER, Alvin, *El cambio del poder*, Plaza y Janés Editores, Barcelona, España, 1999.

El fenómeno se vuelve más evidente en relación con otros dos procesos, también vinculados: los enormes avances tecnológicos del último siglo y la proliferación de organizaciones humanas de diversos tipos. Entre otras consecuencias de la tecnologización, la muerte de la distancia geográfica implica un acceso a la información infinitamente más rápido que en los tiempos previos a las tecnologías actuales. La globalización, en parte, ofrece un mundo más “accesible”, en el que los hábitos de vida y consumo de las personas y los escenarios políticos y sociales se han visto radicalmente modificados.

Por otro lado, en el mundo de hoy, donde el conocimiento se configura como la fuente de poder más democrática hasta ahora conocida por el hombre³, la densidad de las comunicaciones crece cada vez más rápido. “La capacidad de las personas para investigar lo que desconocen, inventar nuevos objetos, compartir símbolos y formar organizaciones es cada vez mayor”⁴.

Las organizaciones sin fines de lucro, en este contexto, se enfrentan a un gran desafío en materia comunicacional: la real transmisión de su identidad, sus objetivos y la problemática que atienden con miras a incidir en la evolución de un mundo cada vez más justo. Esto implica, en muchos casos, modificar estructuras de pensamiento para incorporar la comunicación como una tarea vital dentro de su acción, ya que hoy una organización que no comunica bien corre el riesgo de fracasar en sus objetivos.

³ MORA Y ARAUJO, Manuel, On. Cit. Ver nota 1.

⁴ TOFFLER, Alvin, Ob. Cit. Ver nota 2.

La comunicación, en realidad, ya está implícita en muchas de las tareas que las organizaciones sociales desempeñan día a día: buscar adhesiones a la causa y donaciones, incorporar voluntarios, promover espacios de diálogo con otros actores sociales y dentro de la propia organización, presentar proyectos para obtener fondos, etc. Sin embargo, cuántas veces las ONG, en general proclives al intercambio, se quejan de las dificultades para articularse entre sí, o para dialogar con el Estado... Para esto es imprescindible internalizar y profesionalizar la comunicación, a fin de que todos sus potenciales interlocutores, ya sean instituciones o personas, compartan su causa.

Por otra parte, una comunicación eficaz es imprescindible en el trabajo de incidencia pública⁵ de las ONG para lograr la sanción de leyes y la aplicación de mejores políticas económicas, sociales, culturales y ambientales.

1.2 El surgimiento y rol de las ONG en Argentina

La proliferación de las “organizaciones no gubernamentales” en la Argentina está marcada por el cambio sustancial de las relaciones entre el Estado y la sociedad civil desde el retorno de la democracia.

Durante la década del 80 surgieron formas de organización diferentes a las conocidas hasta entonces. Hasta el inicio de la última dictadura militar, la organización social funcionaba en base a intereses y demandas del conjunto

de la sociedad, con una clara intención de articulación entre lo político y social. Tal es el caso de las organizaciones sindicales.

Luego, con el proceso militar se fue gestando un fenómeno de “transferencia” de funciones del Estado hacia distintos tipos de organizaciones sociales⁶. Este cambio, según Daniel Filmus, no se produjo como consecuencia de una conquista de los movimientos sociales en la lucha por una mayor participación sino por el creciente debilitamiento del tejido social, provocado por políticas sociales tendientes a la fragmentación y desintegración de las organizaciones de la hoy denominada “sociedad civil”.

En este sentido, las organizaciones sociales que se multiplicaron con el advenimiento de la democracia tuvieron características diferentes a las conocidas hasta el momento, porque se desarrollaron en base a temas cada vez más específicos, priorizando “el espacio de lo local, las nuevas demandas, la supervivencia económica y la no vinculación con lo político partidario”⁷. Es decir que, por fuera del ámbito político y sin ideologías imperantes, por lo menos en teoría, se fueron emplazando como una alternativa válida para dar respuesta a los problemas de pobreza y exclusión social desatendidas por el Estado en años pasados.

Esta propagación de organizaciones sociales es notoria si se analizan los datos aportados periódicamente por el Centro Nacional de Organizaciones de la

⁶ FILMUS, Daniel (coordinador), *El perfil de las ONGs en la Argentina*, FLACSO, Buenos Aires, 1997.

⁷ FILMUS, Daniel, Ob. Cit. Ver nota 6.

Comunidad (CENOC). De las 4130 organizaciones inscriptas en el año 1997, hoy figuran en el Registro Nacional Obligatorio de Organizaciones No Gubernamentales más de 13000⁸.

“Si los partidos políticos y los sindicatos fueron los grandes protagonistas en la mayor parte del siglo XX, en los últimos años podemos observar la aparición de novedosas formas de participación social y el fortalecimiento de otras ya existentes”, afirma Daniel García Delgado⁹. Percibidas por la sociedad como las “nuevas formas de hacer política”, donde prima el trabajo menos estructurado y la acción directa, las ONG en Argentina trabajan en una pluralidad de temas bajo diversas denominaciones.

Desde hace más de veinte años, las organizaciones sociales han cobrado un rol cada vez más preponderante en la nueva configuración de las relaciones entre el Estado y la sociedad civil. Actualmente, tanto en el ámbito de las políticas gubernamentales como en la labor de las ONG, la coexistencia, articulación y cooperación de ambos actores es una condición insoslayable para la búsqueda de soluciones a la problemática de la pobreza y la marginalidad.

1.3. La comunicación organizacional. Escuela de los sistemas sociales.

⁸ IKEI, Lydia Verónica y otros, *Acerca de la constitución del Tercer Sector en la Argentina – Las actividades de las organizaciones de la sociedad civil inscriptas en el CENOC*, Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad, Buenos Aires, 2003.

⁹GARCÍA DELGADO, Daniel y otro, “Los cambios recientes en la sociedad argentina y el rol de las organizaciones de la sociedad civil”, *Acerca de la constitución del Tercer Sector en la Argentina – Las actividades de las organizaciones de la sociedad civil inscriptas en el CENOC*, Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad, Buenos Aires, 1997.

Para analizar la comunicación organizacional, partiremos de la escuela de los sistemas sociales a fin de entender el concepto de organización, centrando nuestra atención en la manera en que las distintas relaciones que la integran contribuyen a la consolidación de un todo.

Una organización es un conjunto de fuerzas coordinadas para lograr un determinado fin, en el que la cooperación de sus miembros es un factor fundamental para su funcionamiento. Es un sistema dinámico cuyas partes se relacionan entre sí y con el medio ambiente¹⁰.

De este modo, según esta escuela, lo que afecta a una parte de la organización repercute siempre en el resto de sus elementos, debido a la naturaleza interdependiente de las relaciones que la componen. Como otros sistemas, tiene entradas y salidas de energía y operaciones y mecanismos para encontrar el equilibrio necesario para un correcto desarrollo (feedback).

A raíz de sus constantes intercambios con el medio ambiente y su carácter absolutamente vivo, las organizaciones son sistemas sociales abiertos. Sus entradas de energía se convierten en salidas porque son transformadas.

La comunicación, dentro de estos sistemas, cobra un rol preponderante, porque facilita gran parte de los intercambios dentro de las distintas áreas de la organización y hacia afuera.

¹⁰ GOLDHABER, Gerald, *Comunicación Organizacional*, Editorial Diana, México, 1994.