



# Comunicar para lo cívico: el lugar de la comunicación interna en la gestión de asociaciones cívicas. Una mirada a Asocomunal, Marinilla (Antioquia)

*YENIFER VANESA PINEDA HENAO*

---

Estudiante de séptimo semestre de Comunicación Social de la Universidad Católica de Oriente.

yepinedah@gmail.com

## Resumen

La comunicación organizacional se ha convertido en una posibilidad sustancial que contribuye no solo a cumplir mejor y más rápidamente los objetivos organizacionales, sino, también, a construir de manera participativa la estrategia corporativa. En el horizonte teórico, diseñar la estrategia de comunicación organizacional para las instituciones de carácter cívico implica comprender lo otro; promover la inclusión, la participación y la configuración de un escenario de diálogo y sano debate. Esta ponencia muestra los escenarios de articulación interna que ha facilitado la comunicación organizacional para que Asocomunal Marinilla genere posibilidades estratégicas de interacción interna, en el marco de una es-



trategia global. Sin embargo, los resultados obtenidos mediante encuestas y entrevistas en profundidad muestran una desarticulación entre las intenciones legales, las declaraciones organizacionales y las capacidades instaladas, lo cual lleva a una reflexión sobre las formas en que la comunicación organizacional puede ayudar a recomponer el tejido social de la institución.

**Palabras clave:** comunicación organizacional, comunicación interna, organizaciones sociales, estrategia corporativa.

## Introducción

Las organizaciones del tercer sector u organizaciones sin ánimo de lucro, se han convertido en actores de desarrollo, protagonistas del cambio social, puesto que aportan a la comunidad en diferentes ámbitos como el político, social, económico. Hablar de la gestión de la comunicación organizacional en estas entidades resulta complicado, pues la mayoría de estas desconocen la importancia de la comunicación y al parecer suponen que las estrategias comunicativas solo aplican para grandes y medianas empresas con fines lucrativos.

Es allí donde cobra importancia planificar la comunicación, desde un punto de vista estratégico no funcionalista ni instrumental. Tener una mirada estratégica sobre los beneficios y alcances de la comunicación organizacional en las entidades sin ánimo de lucro, caracterizadas por la necesidad de adhesión y compromiso de sus asociados, voluntarios o



colaboradores, es lo más necesario para lograr su crecimiento y permanencia.

Cada vez es más amplia la apuesta de las organizaciones no gubernamentales y las empresas sin ánimo de lucro, de generar impacto organizacional por medio de la comunicación. En este sentido, se hace necesario la implementación de estrategias organizacionales al interior y exterior de estas organizaciones, con el fin de maximizar el impacto en las iniciativas de desarrollo, fomentando el diálogo, la toma de decisiones y la acción colectiva.

De esta manera, se demuestra la relación entre la comunicación y el desarrollo organizacional y social, por ello la apuesta está en potenciar organizaciones sociales que no se sienten representadas dentro de la economía capitalista. Asocomunal Marinilla, es una organización con 56 años de historia en el municipio, pero que ha desconocido y puesto de lado la gestión de la comunicación, por ello se adquiere la necesidad de contar con estrategias comunicativas que estimulen, proyecten y mejoren sus procesos institucionales.

El reto que tiene la comunicación organizacional como disciplina es potenciar otro tipo de organizaciones, con el fin de enriquecer diversas iniciativas sociales, en donde se debe involucrar el comunicador social para el desarrollo con los procesos de la comunicación organizacional para de esta manera aportar en el mejoramiento del escenario social.



## Marco teórico

Desde el contexto teórico se argumenta con posturas de diferentes autores cuál es la importancia de la gestión de la comunicación para el fortalecimiento de la comunicación interna, su cultura y clima laboral.

### **Comunicación organizacional en instituciones del tercer sector**

La comunicación organizacional se ha convertido en uno de los ejes centrales para el desarrollo de las organizaciones, ya que por medio de ella existe una mejor relación comunicativa entre actores internos y externos. Es por ello que Andrade (2010), plantea que la consolidación de la comunicación organizacional a lo largo de tres décadas ha sido la mejor prueba de que la comunicación es de enorme importancia para las organizaciones con o sin fines de lucro.

Se puede entender la comunicación: Por una parte como estrategia que planifica y orienta el proceso y las líneas de acción para el cumplimiento de los objetivos; y, por otra parte, como conjunto de técnicas y herramientas que ponen en marcha las acciones previstas (Herranz de la Casa, 2007, p. 22.).

En esta definición el autor propone la comunicación organizacional desde dos puntos: uno estratégico y otro práctico lo que hace que la comunicación sea un elemento integrador, es decir, es la estrategia para realizar un trabajo conectado que genera eficiencia y eficacia en los procesos organizacionales.



Desde esta perspectiva los procesos comunicativos en las organizaciones sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno.

Si bien en esta ponencia estamos hablando de la comunicación en las organizaciones sociales veamos La Porte, define la comunicación organizacional en las instituciones del tercer sector:

es aquella realizada de modo organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que desarrolla su actividad. Tiene como objetivo establecer relaciones de calidad entre la institución y los públicos con quienes se relaciona, adquiriendo una notoriedad social e imagen pública adecuada a sus fines y actividades (2005,4).

La comunicación organizacional en las empresas del tercer sector insiste en una comunicación organizada; es decir, la institución debe tratar de comunicar de un modo unitario, integrando los empleados – en nuestro caso los integrantes de Asocomunal– como un sujeto unitario para que las cualidades y significados que perciben los públicos sean valorados de manera positiva y así pueda verse reflejado el compromiso de estas organizaciones sociales.

### **Comunicación interna, cohesión cultural y ambiente laboral**

La comunicación interna, se ha considerado como una disciplina de gestión institucional eficaz para el desarrollo organizacional, y para la consecución de logros corporativos, pero a su vez ha sido uno de los ele-



mentos más olvidados, así lo afirman (Piñuel, 1997,103; Villafañe, 1999, 301; Hernández, 1991, 268).. Podríamos decir que para la fecha son varias las organizaciones que desconocen la importancia de este tipo de comunicación para sus instituciones. Esta herramienta de gestión es entendida como:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. Rodríguez (1991,32).

La comunicación interna tiene como objetivo, alinear todas las fuerzas internas de la organización para alcanzar un objetivo y aumentar la productividad de todos los integrantes. Asimismo, permite articular las relaciones entre los diferentes departamentos de la organización, también, permite que las relaciones entre las personas de la institución se desarrollen y se mantengan.

La comunicación interna transmite los valores de la organización. Hay que tener en cuenta que las organizaciones sociales como las JAC<sup>1</sup> se deben destacar por el buen gobierno, y las acciones y comportamientos de la dirección de la organización deben impactar en su imagen, ya que estas organizaciones están expuestas al escrutinio público, por lo que

---

1 Juntas de Acción Comunal



elementos como la coherencia interna entre lo que se dice ser y lo que se hace crean una reputación de la organización.

La comunicación interna debe satisfacer las necesidades de información y comunicación del público interno, apoyar el logro de los objetivos y las políticas organizacionales, fortalecer la identidad institucional, generar confianza entre todos los colaboradores hacia el proyecto de trabajo que se realiza dentro de la organización y reproducir su cultura.

La comunicación interna debe enfocarse en la información, el conocimiento y la explicación, (Morales, 2001) puesto que es y esto sucede porque debe ser entendida como una herramienta de gestión para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes, sus funciones y objetivos permiten que el colaborador se sienta un actor importante en el logro de los objetivos organizacionales, genera motivación en el recurso humano haciendo que el personal se organice y enfoque su trabajo, lo que a su vez permite generar un buen clima de trabajo.

El clima organizacional hace referencia al ambiente interno que existe entre los miembros de una organización, está ligado al grado de motivación de los individuos, y en consecuencia a las razones o motivos que impulsa al grupo a actuar de determinada manera o de acuerdo a un comportamiento específico.

Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones in-



terpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

El ambiente laboral dentro de las organizaciones en varios casos está determinado por el líder, los problemas interpersonales entre los colaboradores y los cambios dentro de la organización.

Las organizaciones deben procurar por mantener a los integrantes de la institución motivados, sin duda manejar un clima laboral positivo le permite a la organización tener el control de diversos elementos como la motivación, la cultura, el ausentismo, el liderazgo y el más importante de ellos es controlar la percepción de los colaboradores para con la organización.

## Metodología

Para dar cumplimiento a: Desarrollar un diagnóstico a Asocomunal en Marinilla para conocer el estado actual de la comunicación, se planteó el desarrollo de dos técnicas que permitan encontrar las características problemáticas de la Asociación. En primer lugar, se aplicaron 41 encuestas a dignatarios del área urbana y rural pertenecientes a Asocomunal. En segundo lugar se aplicaron 4 entrevistas a actores participantes de la Asociación entre ellos el presidente y el vicepresidente de Asocomunal y 2 asamblearios, uno del área urbana y otro del área rural.

## Hallazgos y resultados

Asocomunal Marinilla, está integrada por 262 dignatarios, de 32 Juntas de acción Comunal urbanas y 34 rurales. La muestra a la cual se aplica-



rá la encuesta equivale a 95 personas, representando el 36.25 % de la organización. Hasta la fecha se han aplicado 18 encuestas a dignatario del área urbana y 23 encuestas en el área rural, es necesario hacer esta distinción ya que los resultados en ambos son bastante diferentes.

### **Falta de conocimiento**

Los resultados de la encuesta arrojan que para los dignatarios del área urbana existe un pleno desconocimiento de la plataforma de la organización, pues dentro de la escala de Likert sus puntajes explicitan estar en un total desacuerdo, es decir los puntajes están en un 60 % de desconocimiento, de falta de apropiación de los objetivos comunales, no se reconoce cuál es la función o el cargo desempeñado por los demás dignatarios. Y con respecto a los delegados del área rural, la situación es opuesta ya que manifiestan conocer a profundidad los lineamientos filosóficos de la organización ubicándose en un porcentaje del 70 % de acuerdo con las afirmaciones planteadas.

La encuesta logra evidenciar que los integrantes de la organización van por direcciones diferentes y pues al no existir un reconocimiento de estos factores no se podrá trabajar de manera cohesionada, partiendo de que la filosofía de una institución es la piedra angular para construir una base sólida que permita orientar a la organización hacia el éxito de sus objetivos de una manera planificada, dinámica y flexible, como lo plantea Baez e Ibarra, (1999) “la plataforma estratégica es necesaria para orientar y guiar la acción en las organizaciones, ya que establecen el propósito de las mismas”. Al carecer de esta herramienta, puede que el personal camine en una dirección opuesta a la deseada.



Efectivamente, estos lineamientos filosóficos son los que guían el logro de los objetivos organizacionales, podría afirmar hasta ahora, que esta ha sido una de las causas por las que Asocomunal Marinilla no se ha logrado organizar y proyectar de manera más amplia, ya que hay un extenso desconocimiento y se ha tratado de trabajar sobre lo no planificado y en la comunicación organizacional cada uno de los procesos de la organización se deben planear, direccionar y controlar.

### **Falta de información**

Si bien la comunicación es quien se encarga de que los flujos de mensajes mantengan relacionadas a los integrantes de la organización, podemos darnos cuenta que en Asocomunal Marinilla, existe al parecer una disfuncionalidad en este aspecto. De acuerdo con la respuesta de los dignatarios del área urbana los flujos de información no cumplen con las características de una comunicación asertiva al interior de la asociación, pues esta no permite mantenerlos informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales, lo que ocasiona que haya una desintegración constante entre los dignatarios y se limite el logro de los objetivos organizacionales.

De acuerdo a lo que manifiestan los delegados el canal de comunicación más recurrente son las asambleas mensuales que no permiten que las JAC puedan crear una red de conversaciones y de significados que construyan una cultura y una identidad fuerte.

Villafañe, 1999, citado en Castillo, 2010, plantea que la comunicación interna debe cumplir con la función de equilibrar la información descendente, ascendente y transversal a través del Feedback, pero según



la encuesta los niveles de retroalimentación son muy bajos, se quedan en un porcentaje del 78 % negativo, como consecuencia de ello no hay una eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes

De otro lado, las encuestas aplicadas a los delegados de la zona rural del municipio exponen estar en contra de lo planteado por las JAC urbanas, pues en la escala de Likert el 80 % de las apreciaciones están en un nivel de acuerdo, es decir según lo evidenciado para estos dignatarios los canales usados, que se quedan en la asamblea mensual son suficientes para estar informados de todas las novedades de la organización.

Con lo planteado anteriormente se puede decir que la comunicación interna de Asocomunal no es consciente, por lo que como argumenta Andrade, (2010) la comunicación hasta ahora ejercida no contribuye al logro de los resultados organizacionales, no logra fortalecer la identidad de los colaboradores con la Asociación, no logra proporcionarles la información relevante, suficiente y oportuna que permita integrarlos, y generar en ellos una imagen favorable de la organización.

### **Falta de comunicación y participación**

Si bien la base de toda organización social es la participación y la democracia, cuando se realiza un ejercicio consciente de la comunicación interna la participación debe ser un elemento representativo y diferenciador de la cultura organizacional.

Con las preguntas planteadas en la encuesta con respecto a si se siente implicado en la toma de decisiones y si la organización promueve los espacio de encuentro suficientes para tratar de la organización, continuamos encontrando una diferencia entre la zona urbana y la zona rural,



pues los delegados urbanos consideran en un 72 % que no son los espacios de encuentro suficientes VS el 89 % contestado por los delegados rurales que manifiestan sí ser los espacios de encuentro suficientes para la participación.

Villafañe, 1999, citado en Castillo, 2010, plantea que la comunicación interna debe cumplir con la función de implicar al personal en el proyecto organizacional, esto indica que debe haber un proceso colectivo, incluso mucho más fuerte en esta organización cívica y comunal que debe promover la participación ciudadana.

Como notamos hay dos polos en los resultados de estas encuestas, por ello se realizó un grupo focal con los encuestas para analizar la coherencia entre los resultados con las posturas y posiciones de los dignatarios en el conversatorio, pero allí se logró evidenciar incoherencia, puesto que ahora manifiestan no sentirse informados, ni incluido dentro de la toma de decisiones y expresan que es la mesa directiva quien maneja la información y las decisión.

De otro lado se realizaron 4 entrevistas las cuales dan a conocer que la comunicación es un proceso que hasta ahora se está pensando de manera consciente solo desde la Junta directiva y reconocen que existen diversas disfuncionalidades en la organización, empezando por el desconocimiento del quéhacer de la Asociación, ya que este espacio pareciese más una plataforma política que social, se plantean no existe una capacidad de relacionamiento entre los diferentes representantes de las juntas de base, lo que afirma que no hay un tratamiento adecuado de la comunicación, ni de los flujos de información como lo plantea Rodríguez. Por



otra lado expresan la insuficiencia de los espacios de encuentro, puesto que en términos de la temporalidad pueden estar bien las asambleas mensuales, pero la forma como está estructurado el encuentro no permite crear redes de conversación.

Los canales de comunicación utilizados no alcanzan a cubrir a todos los dignatarios, por lo que la información se queda solo en manos de algunos, lo que a su vez se traduce en sostener relaciones de poder. Con respecto al espacio que los reúne como organización dicen que este no es usado de la forma adecuada y no cumple con el objetivo de lo que es la organización; el espacio se reduce, en muchos casos, a la rendición de cuentas y en el escenario por medio del cual se puede hacer campaña política lo que representa una disputa político/electoral dentro de las asambleas que ponen en discusión intereses particulares y no los temas comunitarios que le competen a la organización. Se manifiesta que los asamblearios no tienen clara la importancia de la comunicación, se piensa de una manera intuitiva e inconsciente.

## Conclusiones

Hay un desconocimiento y en algunos casos temor por involucrar la comunicación en la gestión de los procesos organizacionales, por lo que se asume como un reto para la disciplina organizacional potenciar y enriquecer diversas iniciativas. La buena gestión de la comunicación permitirá que los procesos organizacionales se planifiquen, direccionen y controlen de la manera adecuada, logrando así mantener una corporación equilibrada, cohesionada, e integrada para conseguir el logro de los objetivos



organizacionales. En Asocomunal aún no hay un reconocimiento de la comunicación como estrategia para planificar su forma de organización interna, incluso se logra evidenciar una fractura entre el sector rural y el sector urbano lo que hace más confuso el panorama para el actuar de la organización.

## Referencias

- Andrade, H. (2010). *Comunicación Organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica*. Madrid, España: Gesbiblo S.L, recuperado de <https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=yid=bwelcBnPNuoCyoI=-fndypg=PA13ydq=comunicaci%C3%B3n+Organizacional+Interna,+Proceso,+Disciplina,+T%C3%A9cnica.+Madrid&yots=gnFtw-tQTo2ysig=HeVI27UngWFH4xsPN4AnJ2gVUfc#v=onepage&q=comunicaci%C3%B3n%20Organizacional%20Interna%2C%20Proceso%2C%20Disciplina%2C%20T%C3%A9cnica.%20Madrid&f=false>
- Herranz de la Casa, J. M. (2007). *La gestión de la comunicación como elemento generador de transparencia en las organizaciones no lucrativas*. Recuperado de [http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/5701\\_Herranz.pdf](http://www.ciriec-revistaeconomia.es/banco/5701_Herranz.pdf)
- La Porte, J. M. (2005). *Potencialidad creativa de la comunicación interna en el tercer sector. Realidades comunicativas*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64901206>



Rodríguez de San miguel, H. A. (1991): “Hacia una definición de la comunicación organizacional”, en FERNÁNDEZ COLLADO, La comunicación en las organizaciones

Fernandez, R. (1999). *Comunicación organizacional*. Recuperado de <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>

Morales, Francisca. (2001). *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1389/comunicacion.htm>

Rodríguez. (1999). *Clima organizacional*. Recuperado de [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)

Báez e Ibarra. (1999). *Capítulo 2, Cultura organizacional*. Recuperado de [http://caterina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/schreiner\\_r\\_cf/capitulo2.pdf](http://caterina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/schreiner_r_cf/capitulo2.pdf)

Justo Villafañe. (2010). Identidad e imagen en Justo Villafañe, recuperado de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/viewFile/2540/1809>