

# La dimensión comunicacional en las organizaciones (y en los procesos de de evaluación)

Gabriel Kaplún FIC-UdelaR  
Escuela de Invierno de AUGM  
setiembre 2018

# Comunicación y evaluación

- ¿Qué es comunicación?
- ¿Para qué evaluamos?
- ¿Qué papel cumple la comunicación en los procesos de evaluación?

# Comunicación y evaluación

- ¿Qué es comunicación?
- ¿Para qué evaluamos?
- ¿Qué papel cumple la comunicación en los procesos de evaluación?

Cómo entender/atender mejor la dimensión comunicacional de los procesos de evaluación

# Comunicación (evaluación) y cambio

- Generar, acordar, consultar
- Difundir, compartir, convencer, validar, repensar.
- Procesar, acelerar, revisar, asegurar, controlar
- Evaluar, consolidar, profundizar, mejorar, deshacer, relanzar

# Comunicación

- Producción de vínculos y sentidos.
- Toda organización comunica todo el tiempo
  - a través de todos sus integrantes (vínculos)
  - y de múltiples signos: espacios, acciones cotidianas, ritos, medios... (sentidos)

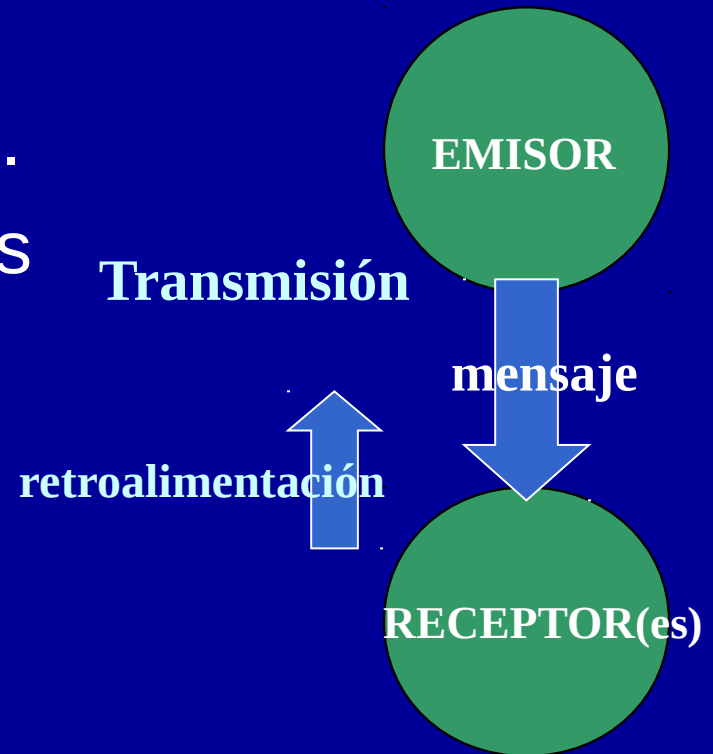
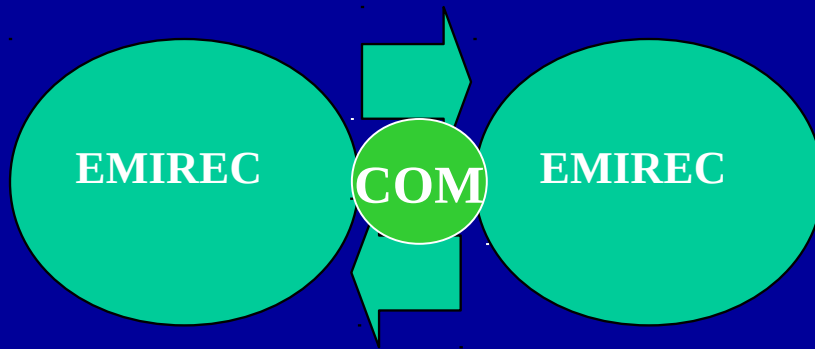
# vínculos

...entre personas, grupos, equipos...

- Horizontales, verticales
- Uni, bi o multidireccionales.
- Redes: vínculos +- estables

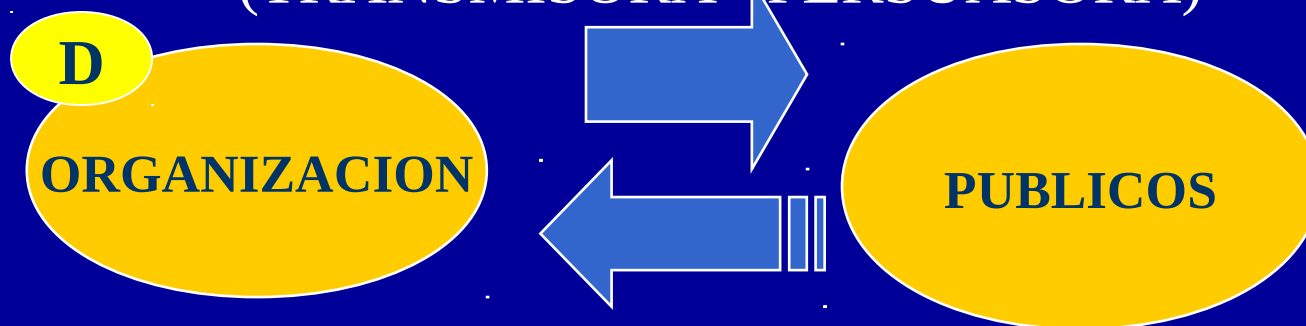
**Interlocución**

**(diálogo)**

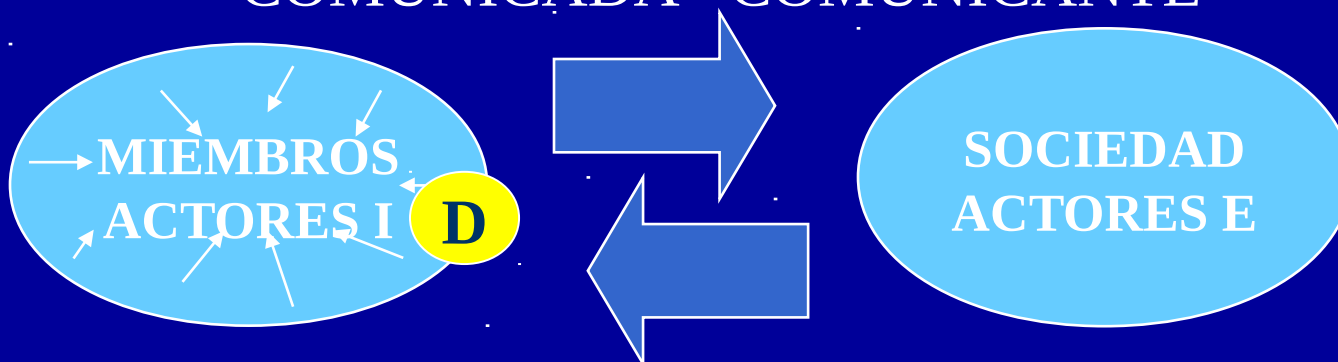


# ¿Qué organizaciones? ¿Cuál comunicación?

## ORGANIZACIÓN COMUNICADORA (TRANSMISORA - PERSUASORA)



## ORGANIZACIÓN DIALÓGICA COMUNICADA - COMUNICANTE

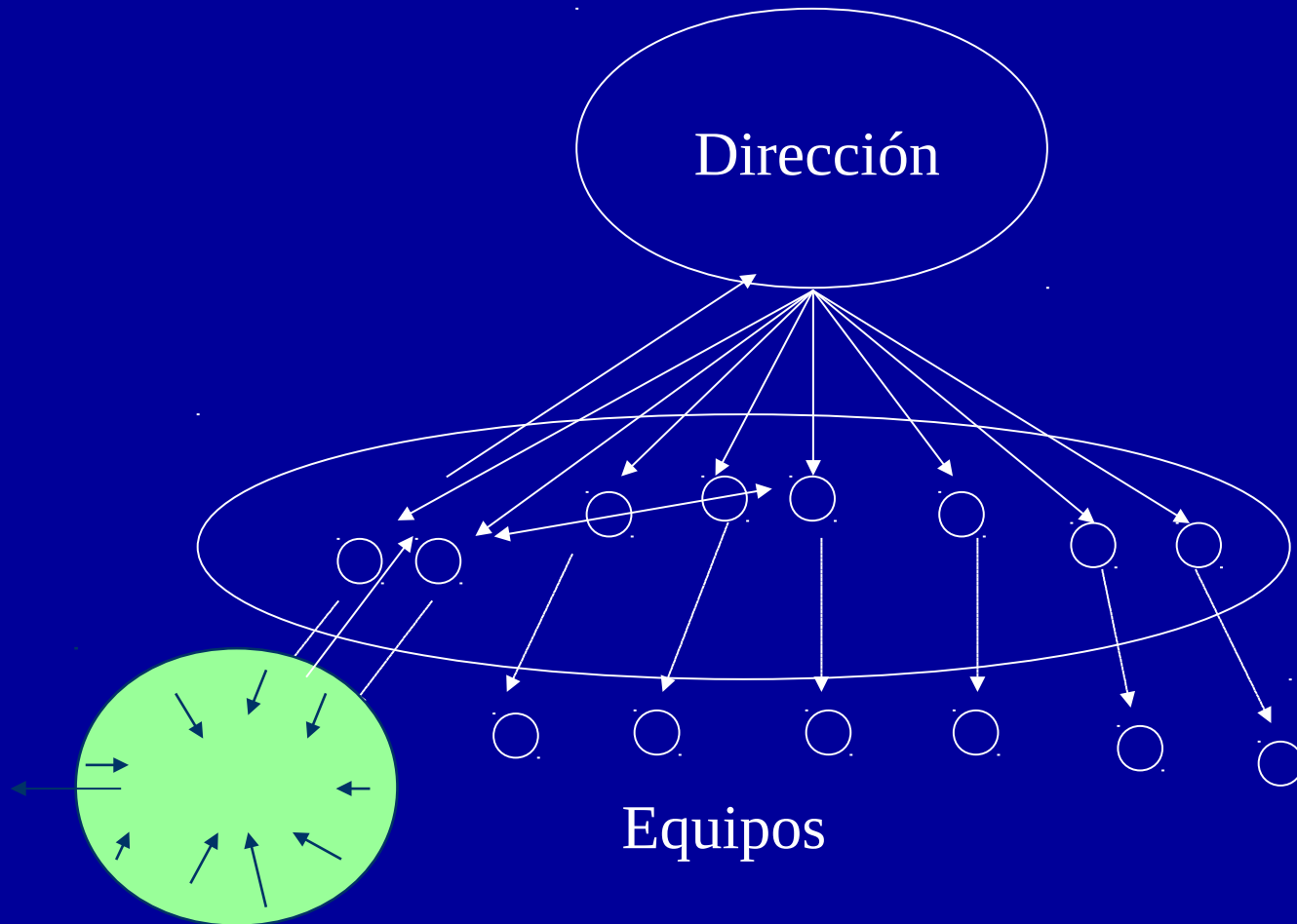


# Necesidades y dimensiones de la comunicación

- Necesidades – satisfactores
  - Necesidad antropológica, satisfactores culturales (actores, tiempo, lugar).
  - (Seudo) (in) satisfactores.
- Dimensiones
  - Tener: medios, materiales, equipos
  - Estar: espacio y tiempo para reunirse
  - Hacer: hablar, escuchar...
  - Ser: más expresivo, más receptivo...
- *La mayor parte de las comunicaciones en las organizaciones son interpersonales (no mediadas).*



# Flujos, canales, espacios



# Comunicación: producción de sentidos

- Significado / significativo
- Dirección (rumbo)
- Producción – circulación – (re)construcción.
- Aceptado (rechazado -resistido – compartido) – construido.

# Sentidos

- Dirección, razones para ser y actuar
  - Propósitos, objetivos
  - Caminos, métodos, valores
  - Capacidades
- Clima, cultura/s
  - Satisfacción, compromiso, cohesión, autonomía.
  - Innovación, control, presión.
  - Ritos, mitos.
  - Camadas, orígenes, funciones.
- Discurso/s
  - Lo que dice una organización (portavoces / portadores)
  - Lo que se dice sobre ella
  - Metáfora, relatos típicos.
  - Discurso interno y externo
  - Tensiones y luchas por el control

# Instituciones y organizaciones

- **Instituciones:** lógicas reguladoras y valoradoras del comportamiento social.
  - Definen roles.
  - Establecen lo que se debe hacer y lo que no.  
*Familia, educación, trabajo, salud, gobierno*
- **Organizaciones:** materializan las instituciones
  - Personas agrupadas en torno a un fin o
  - Sistema de relaciones sociales o
  - Sistema cultural...  
*Familia González, Escuela 7, Taller El Tuerca, Hospital Dolores, Prefectura de Calamuchita*

# Instituido - instituyente

- Toda organización está atravesada por varias instituciones, que en buena medida explican sus lógicas.
- Instituyente – instituido / organizado-organizante: estabilidad y cambio
- Lo instituido convive con lo instituyente, lo organizado con lo organizante.
- Las organizaciones son máquinas de no cambiar, pero contienen fuerzas de cambio.
- Cambio organizacional / cambio institucional.

# Imagen - identidad

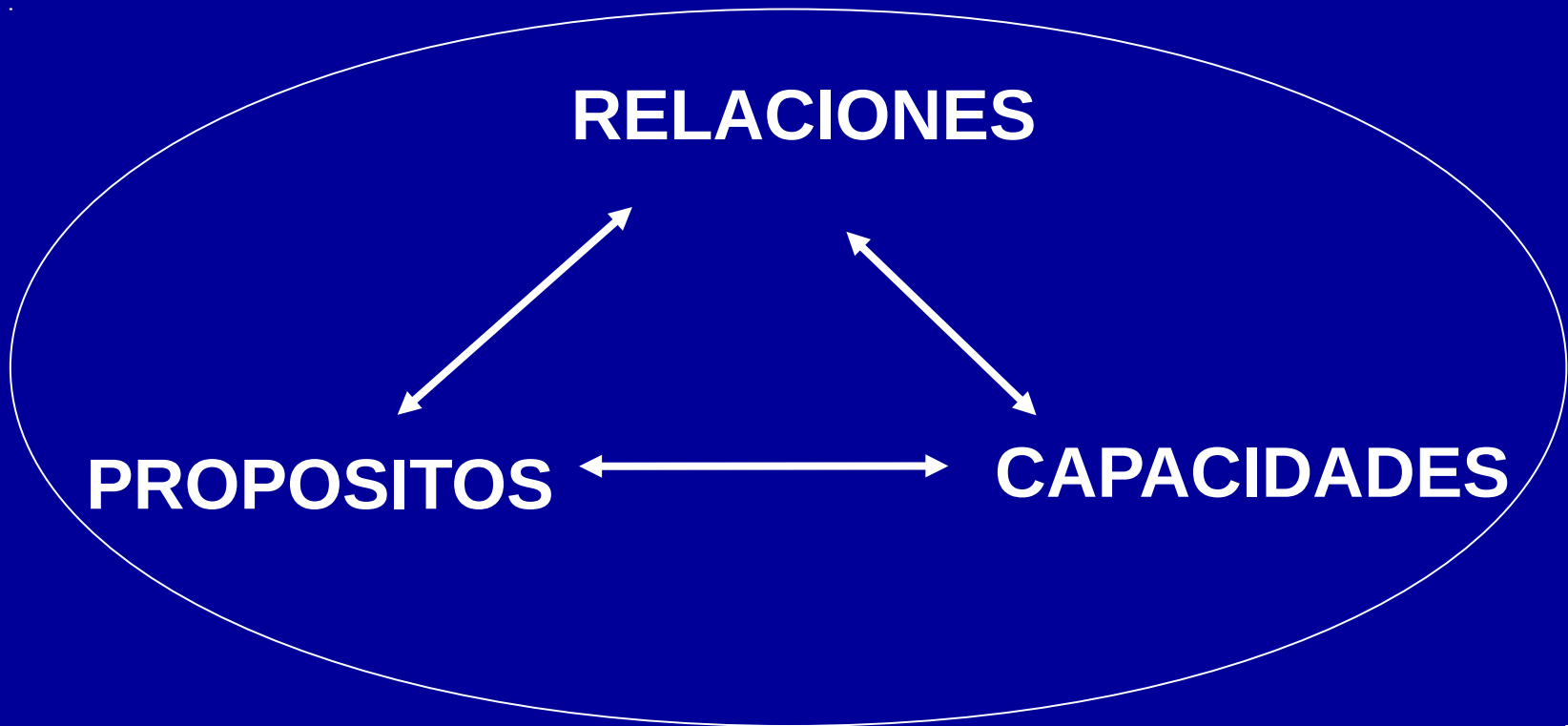
- Imagen: percepción sobre una organización.
- Identidad: lo que una organización “es”
  - Lo que hace, para qué, cómo, con qué y quiénes
  - La asimila / distingue de otras de su especie y trata de conservar a lo largo del tiempo.
  - Rasgos invariantes y definatorios, sin los cuales se deja de ser o se es otra cosa.
  - Sus miembros la recrean/cuestionan cada día.

# Relación identidad - imagen

$$\frac{\text{Identidad} + \text{comunicación} *}{\text{Imagen}}$$

\* Todas las interacciones comunicativas de la organización

# Estructura - identidad





# Comunicación dominante y emergente

## **COMUNICACIÓN EMERGENTE (INSTITUYENTE)**

Comunicación = diálogo  
Flujos de entrada y ascendentes

Comunicación interpersonal

Identidad

## **COMUNICACIÓN DOMINANTE (INSTITUIDA)**

Comunicación = información

Flujos de salida y descendentes

Comunicación = medios

Imagen



# Problemas / nudos de comunicación

- Problema = diferencial entre realidad actual y deseada.
  - Todo problema es subjetivo
  - Para compartirlo hay que construirlo.
- ¿Qué vínculo(s) se quiere (re) establecer
  - ¿Qué nudos lo impiden o dificultan?
- ¿Qué sentidos se quiere construir o poner en circulación? (significado / rumbo)
  - ¿Cuáles resultan conflictivos o confusos?