



# Repensar las Perspectivas de la Comunicación para Organizaciones de la Sociedad Civil. Abordajes para un campo de estudio con perspectiva propia<sup>1</sup>.

Eugenia Etkin<sup>2</sup>

## Resumen:

Este trabajo reflexiona sobre las diferentes perspectivas de comunicación para abordar las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Teniendo en cuenta que existen distintas tipologías de organizaciones y cada una con realidades particulares, se propone considerar a la gestión de la comunicación desde diferentes perspectivas que ayuden a interpretarla desde una mirada multidimensional. Se sugiere abordar la comunicación para el tercer sector, como un campo a particular que se construya a partir de estudios específicos. Si bien las organizaciones sociales toman prestado análisis de diferentes disciplinas, se podría pensar en establecer un campo con perspectiva propia, en el cual las diferentes perspectivas tradicionales de la comunicación pueden ser complementarias. Al mismo tiempo, se intenta reinterpretar los diferentes conceptos provenientes de las escuelas de comunicación institucional y dialogar desde una perspectiva de “conversaciones sociales relacionantes” que se apoye en diferentes supuestos de comunicación que le dan sustento diferencial a la comunicación para organizaciones sociales.

**Palabras claves:** Comunicación Institucional, Organizaciones de la Sociedad Civil, Perspectivas Comunicacionales, Comunicación Ciudadana.

---

<sup>1</sup> Este artículo es parte de la tesis doctoral de la autora, titulada “Comunicación institucional de las organizaciones de la sociedad civil: paradojas y tensiones alrededor de las comunicaciones del sector social en argentina” (FCC-UCN 2020).

<sup>2</sup> Magister en Dirección en Comunicación Institucional (UCES) y Licenciada en Comunicación Social de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC). Finalizó su doctorado en Ciencias de la Comunicación en la Universidad Nacional de Córdoba. Es Diplomada en Organizaciones de la sociedad civil (FLACSO). Egresada del Posgrado en Formación de Formadores de Responsabilidad Social Empresaria (UBA). Se desempeñó como comunicadora en el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria (INTA) y ejerció el periodismo gráfico en diferentes diarios y revistas. Realizó numerosas consultorías y capacitaciones a ONG sobre temas relacionados a estrategias de comunicación. Es titular de cátedra en grado y posgrado en diversas Universidades en materias de comunicación institucional y taller de tesis.



## Abstract

This work reflects on the different communication perspectives to approach civil society organizations (CSOs). Taking into account that there are different types of organizations and each one with particular realities, it is proposed to consider communication management from different perspectives that help to interpret it from a multidimensional perspective. It is suggested to approach communication for the third sector, as a particular field that is built from specific studies. Although social organizations borrow analyzes from different disciplines, one could think of establishing a field with its own perspective, in which the different traditional perspectives of communication can be complementary. At the same time, an attempt is made to reinterpret the different concepts coming from the schools of institutional communication and to dialogue from a perspective of "related social conversations" that is supported by different communication assumptions that give differential support to communication for social organizations.

**Keywords:** Institutional Communication, Civil Society Organizations, Communication Perspectives, Citizen Communication.

## Introducción

Existen en Argentina entre 100 000 y 160 000 organizaciones de la sociedad civil (OSC) lo que representan un impacto importante no solo a nivel institucional y social sino comunicacional ya que tienen un impacto en el entorno que están insertas, debido a que afectan la dinámica social y se constituyen como subsistemas sociales dentro de sistemas más amplios (Escobar Delgado, 2009).

La heterogeneidad de las OSC, asume diferencias no solo en su tipología sino en su funcionamiento, en este sentido, existen aquellas organizaciones altamente profesionalizadas, con miembros activos y con recursos significativos para su desempeño, que conviven con organizaciones no formalizadas, ni profesionalizadas y con problemas de subsistencia financiera. De igual manera, la comunicación de la sociedad civil también se da de forma diferenciada y se corresponde con la naturaleza propia de cada organización. Por esta razón, hablar de comunicación de la sociedad civil sin contemplar sus particularidades, es arriesgado y tiende a hacer



simplificaciones de una pluralidad. Se debería renunciar a una teoría general en el campo de la comunicación, para desarrollar investigaciones concretas, que, junto a estudios de casos, se constituyan como bases posibles para establecer comparaciones y eventuales generalizaciones (Breton y Proulx, 2002, p. 254). Dar cuenta del estado del arte del campo de comunicación organizacional, y especialmente sobre un tipo particular de organizaciones como las que conforman la sociedad civil, permitirá entender la especificidad del sector.

Si bien no se pretende realizar una historiografía de la comunicación institucional, se parte de la premisa, que hay un vacío en el campo de la comunicación institucional que no refleja la especificidad de las organizaciones sociales (García Orosa, 2006). Los estudios de comunicación para organizaciones sociales, al igual que otros campos de la comunicación, se han nutrido en América Latina de orientaciones establecidas por investigadores de Estados Unidos y de Europa.

La extensa bibliografía en habla hispana sobre comunicación institucional para organizaciones no gubernamentales (ONG) proviene principalmente de España (Revilla Blanco, 2002; González Luis, 2006; García Orosa, 2006; Peláez Paz y Carrero Gros, 2017; y Erro Sala, 2002). Por su parte, las investigaciones elaboradas en la región de Latinoamérica, referidas a la comunicación de la sociedad civil, han ido configurando un estado del arte diverso que incluye diferentes tipos de análisis, que dan cuenta sobre una multiplicidad de organizaciones sociales (Kaplún, 2002 y 2007; Torti, 2006; Waisbord, 2016; Segura, 2016; Travesaro, 2009; Enz, 2012; Enz, Fantin y Laharrague, 2006; Uranga, 2016).

Los estudios de comunicación organizacional latinoamericanos se encuentran en una etapa de desarrollo, por tanto, se propone abrir el campo teórico hacia nuevos enfoques y utilizar las orientaciones provenientes de otras áreas de las ciencias sociales y humanas, para poder abordarla interdisciplinariamente (Kaplún, 2007). En este sentido es importante subrayar que, no se parte de una tabla rasa en investigaciones académicas sobre comunicación de la sociedad civil, no obstante, siguen constituyéndose en fragmentos, y como expresa Kaplún, se ha poblado de una constelación de apellidos emparentados, que refieren a la comunicación en la



sociedad civil con diferentes nominaciones tales como comunicación alternativa, popular, educativa, para el desarrollo, comunitaria o ciudadana (Kaplún, 2007, p. 311).

Dado este panorama a continuación, se exponen los enfoques de comunicación para organizaciones, destacando los aspectos más relevantes que cada perspectiva enfatiza sobre los procesos de comunicación. Asimismo, los estudios de comunicación no deberían perder de vista el “bosque transdisciplinar”, porque es partir de allí, que se nutre el campo propio de investigación en comunicación (Scolari, 2008).

### **Perspectivas de la comunicación en organizaciones**

Para contextualizar los abordajes teóricos sobre comunicación institucional, es necesario diferenciar los conceptos de institución y organización. Las distintas perspectivas teóricas y metodológicas que se presentan en el campo de las ciencias sociales no son ajenas a las discusiones entre comunicación institucional y organizacional, ya que suponen conceptos y perspectivas diferentes. Para comenzar a diferenciar entre institución y organización es necesario definir lo que se entiende por ambos términos. Las instituciones son campos normativos-jurídicos, culturales, compuestos por ideas, valores, creencias y leyes, que determinan formas de intercambio social (Schvarstein, 1991). Una institución, por lo tanto, es un campo de la realidad que se define por roles y que responden a una problemática de lo real. Es decir, las instituciones son abstracciones en las que se configuran organizaciones específicas (Schvarstein, 1991, p. 27). Teniendo en cuenta estas definiciones, es necesario recalcar que estamos frente a dos categorías diferentes, no obstante, institución y organización están relacionadas y a veces determinadas recíprocamente. Se puede establecer, que las organizaciones materializan a las instituciones, y a su vez, tienen estructuras con identidad propia. Una organización, refiere a pautas de relación estables y esfuerzos coordinados, que comparten individuos y grupos, aun cuando el contexto sea cambiante. La condición de existencia de una organización supone objetivos compartidos como así también condiciones objetivas de existencia.



(Una) organización es un marco de referencia, un conjunto de expectativas compartidas. Los individuos y grupos forman parte de un esquema predefinido, pero también de un conjunto que ellos mismos producen a través de la interacción y el trabajo cotidiano (Etkin, 2009, p. 47).

Es decir, las instituciones referirán a las reglas que norman los comportamientos entre los actores en una sociedad, mientras que las organizaciones, son un tipo particular de instituciones con principios, jerarquías, autoridad y responsabilidades (Lourau, 1975). De esta manera, queda claro que institución y organización no son sinónimos, sino formas diferenciadas de organizar lo social. Las organizaciones, son reglas ideadas que organizan una sociedad y se constituyen como guías para la interacción humana. Por lo tanto, se puede decir desde una perspectiva sistémica, que una organización es un conjunto estructurado, integrado por componentes que interactúan y en el que cada elemento, asume características diferenciales que no se encuentran en los elementos que la componen. Es un sistema complejo y en transformación que incluye estrategias, estructuras, pautas culturales y de comportamientos. Supone también, una finalidad existente, roles establecidos, estructuras de poder y sistemas de autoridad que actúan hacia objetivos determinados (Bartoli, 1992, pp. 18-19).

Es frecuente hallar en la literatura sobre comunicación, la mención indistinta de comunicación institucional, organizacional o corporativa. Hay un vacío epistemológico en el campo de la comunicación para organizaciones, que fue configurando una "nube semántica terminológica" (Costa, 1995, p. 31) de los diferentes términos, y ha generado una devaluación de sentidos dentro de los estudios de comunicación institucional.

A pesar de ello, la comunicación institucional, corporativa y organizacional cuenta con una producción importante de estudios, especialmente aquellos que analizan aspectos de identidad, cultura e imagen (Villafañe, 1993; Costa, 1995; Sanz de la Tajada, 1996; Capriotti, 1999). Estas investigaciones, fueron conformando un corpus con identidad propia, aunque en su mayoría estén referidos a instituciones empresariales.



Para abordar la comunicación en organizaciones se pueden diferenciar enfoques teóricos de acuerdo con las siguientes perspectivas (Kaplún, 2002):

**a) Enfoque interaccionista:** esta corriente trabaja en el campo de lo micro social y resalta los aspectos intersubjetivos de las interacciones. Se destacan los estudios sobre los intercambios cotidianos, análisis de los roles y metáforas que se establecen en las organizaciones.

**b) Enfoque institucionalista:** para esta perspectiva las instituciones se materializan a través de organizaciones. Se destacan los estudios sobre identidad organizacional e interacciones comunicativas que se producen en una organización y que conforman sus propios relatos. La institucionalización es un proceso social en la que se acepta una definición compartida de la realidad social.

**c) Enfoque semiótico:** las instituciones son portadores de discursos y escapa a la voluntad de comunicación de una organización. Todo comunica, los sistemas, los procesos, los decorados, los espacios. Coexisten múltiples discursos y no un solo discurso y cada uno está dirigido a diferentes grupos con distintas finalidades. Aparecen también las luchas por el control del discurso, que se traducen en luchas simbólicas.

**d) Enfoque socio-clínico:** este abordaje proviene de la medicina y propone que el análisis organizacional sea situacional. Lo que importa en los procesos comunicacionales es cómo están situados, por esa razón, el contexto es determinante. Las problemáticas de comunicación deben abordarse desde una estrategia de investigación- acción.

**e) Enfoque estratégico-cultural:** analiza las organizaciones como constructos de acción colectiva en las que interactúan actores con diferentes intereses. Enfatizan los análisis de la comunicación desde una dimensión cultural, haciendo hincapié en las estrategias que los actores se valen para relacionarse. Por su parte, los distintos actores interpretan de diferentes formas a las organizaciones.



**f) Enfoque sociopolítico:** las organizaciones son redes, entramados humanos para el logro de objetivos. Para este enfoque la participación y el compromiso son claves en el modelo organizacional, sumado también los cambios tecnológicos que facilitan la interacción.

Estos seis enfoques, pueden presentarse como complementarios y no necesariamente opuestos, enriqueciendo el trabajo académico desde diferentes perspectivas de análisis.

Dadas estas consideraciones, la comunicación organizacional se convierte en acto, objeto y medio de los intercambios, porque simultáneamente afecta distintos planos de las instituciones que incluyen relaciones interpersonales, tecnologías, culturales y también cuestiones políticas institucionales (Bartoli, 1992). Por lo tanto, supone un estudio multidimensional ya que hace referencia a relaciones e interacciones, que suponen conductas, aspectos culturales informativos, tecnológicos, relaciones de poder e intercambios que se presentan en una organización (Caicedo y Cortés, 1997). De allí que no es posible reducir la comunicación a una sola dimensión, ya sea instrumental, tecnológica, informacional, cultural o relacional, porque es multidimensional y descansa en la complejidad. Aun así, habría que dejar de insistir en la idea que la comunicación resuelve todos los aspectos de las organizaciones, hay cuestiones que le corresponden a la comunicación, mientras otras pertenecen a otras esferas que la exceden (Costa, 2003).

### **Comunicación Institucional Estratégica**

La comunicación institucional comenzó a perfilarse con un sentido estratégico a partir de los años sesenta y junto a la planificación y la gestión, se convertirían en herramientas fundamentales dentro de la comunicación corporativa. Las organizaciones descubrieron que si no se gestionaba la comunicación desde esta nueva perspectiva (estratégica) no tendrían oportunidad de difundir sus ideas y su



visión del mundo en el foro público y tendrían que someterse sin discusión a las demandas de los ciudadanos. (Sotelo, 2010, p. 47).

Las tradiciones sobre la que descansa la comunicación estratégica pueden dividirse en cuatro líneas diferenciadas. La primera, proviene del ámbito corporativo y considera que una estrategia de comunicación debe impulsar una imagen positiva entre sus diferentes públicos. Una segunda línea, es la estratégica situacional que entiende la comunicación como un proceso de acción transformadora. La tercera escuela, denominada comunicación prospectiva estratégica, tiene como eje reflexionar sobre los escenarios futuros y plantear a partir de allí estrategias de comunicación. La última línea, designada escuela de comunicación estratégica, concibe a los procesos comunicacionales como un encuentro sociocultural y un momento relacionante de la diversidad cultural.

No obstante, a las diferentes líneas y enfoques de la comunicación estratégica aplicada a organizaciones, se están necesitando aproximaciones teóricas que respondan a las demandas actuales. Se insiste que los estudios tradicionales, parecen escasos a la hora de explicar los fenómenos de comunicación institucional, de tal forma que, es necesario establecer nuevas reflexiones que articulen teoría y acción.

### **De la Comunicación a la Conversación**

Como se anunciaba, se procura reinterpretar los diferentes conceptos provenientes de las escuelas tradicionales de comunicación institucional y dialogar con nuevas miradas que conjuguen reflexiones teóricas con trabajos empíricos sobre comunicación en la sociedad civil. Es posible fusionar las ideas de la comunicación como práctica que colabore a la transformación social, sin dejar de considerar la gestión, como una forma de acción que promueva el desarrollo organizacional.

En tal sentido, se establece que la comunicación es un proceso social de producción de sentidos y también un momento relacionante. Una organización se relaciona permanentemente con otros actores sean estos personas o instituciones y es en este cruzamiento e intercambio, que se van construyendo sentidos sociales y





entretejiendo una trama de relaciones dinámicas, cambiantes y complejas, que se definen también por la acción.

Por otra parte, las comunicaciones institucionales son situadas y vinculares, con esto se quiere significar, que son situadas en un contexto y vinculadas a determinados fines. Asimismo, lo que comunica una organización lo manifiesta a través de sus acciones, es por esta razón, que la comunicación es inherente e inseparable de las prácticas sociales que realiza. La comunicación se apoya sobre relaciones e interacciones entre actores, más allá de los instrumentos que utilice para relacionarse. De ninguna manera, se considera que la técnica resuelve la comunicación, los dispositivos no son más que conectores a través de los cuales las instituciones establecen algún tipo de vínculo con otros. La comunicación no descansa en la cantidad de twits expuestos, ni en los likes que se obtienen a través alguna red social, los procesos de comunicación son complejos para reducirlos a herramientas técnicas. La comunicación no se define por los medios que utiliza, sino por el sentido del proyecto que busca comunicar y movilizar. Una organización social, puede conversar con la sociedad a través de una manifestación callejera y obtener visibilidad pública, o establecer acciones de lobbying para promover a la sanción de una ley. Según la finalidad que persiga una organización, las prácticas de comunicación pueden contribuir a diferentes funciones como pueden ser de sensibilización, presión, captación o información, por lo que cada una requerirá de un uso estratégico para lograr los objetivos que pretende alcanzar (González Luis, 2006). Es por esta razón que, en la gestión de la comunicación subyace una mirada de ver el mundo y a los otros, y al mismo tiempo, las elecciones que una organización va tomando en materia de comunicación expresan y configuran un modo de gestión.

La comunicación de las organizaciones puede abandonar su discurso soberano, exigente, oneroso, en pos de incorporar un modelo más horizontal, colaborativo, colectivo, donde la primera responsabilidad social de la organización sea escuchar primero, conversar después, y solo a partir de esto, comunicar (Facultad de Comunicación UNC, 2019).



Las organizaciones deben adaptarse a las conversaciones que imponen los nuevos contextos, en escenarios cambiantes y flexibles, en los cuales los públicos son más demandantes, participativos y colaborativos. No es posible seguir analizando la comunicación de las organizaciones con modelos teóricos del siglo pasado, la realidad exige nuevas lecturas y quizá se podría comenzar a discutir sobre nuevos paradigmas.

### **Comunicación y Gestión**

El concepto de gestión organizacional se refiere al conjunto de decisiones adaptables y orientadas hacia el logro de objetivos en distintos horizontes de tiempo (Etkin, 2009). La gestión no razona solo en términos de eficacia, sino también en términos de colaboración, por lo tanto, una gestión no se mide por el éxito o fracaso de sus resultados, sino por la forma en que se desenvuelven los procesos en las organizaciones.

En comunicación institucional la idea de gestión, al igual que el concepto de estrategia, puede plantearse a partir de interpretaciones diferentes. Para algunos estudios, la gestión de la comunicación se vincula a modos de gerenciamiento que en general están basados en los postulados de la perspectiva de cadena de gestión, desarrollados por Peter Druker (1973) Hermann Simon (1977) y Eihard Friedberg (1981). Estos enfoques, apoyados generalmente en la teoría de los sistemas, destacan la necesidad de las instituciones de adaptarse a las circunstancias del entorno e intentar establecer una comunicación fluida con los diferentes públicos (Rodrich, 2012, p. 217). Asimismo, la escuela de relaciones humanas y las motivacionales, conciben que los procesos de comunicación en instituciones no solo son funcionales sino relacionales (A. Maslow, 1908; D. MacGregor, 1960; R. Likert, 1961; y D. McClelland, 1961).

Estos análisis son los primeros en establecer el concepto de “organizaciones comunicantes” y promover la idea que la comunicación atraviesa transversalmente a las organizaciones. La gestión de la comunicación desde una perspectiva de gerenciamiento supone aplicar una serie de instrumentos de comunicación que



intervengan en la identidad y la imagen a partir de procesos de planificación previos (Villafañe, 1993; Sanz de la Tajada, 1996; Capriotti, 1999).

En cambio, para otra perspectiva, la gestión se emparenta con procesos que promueven una transformación social. Es decir, la gestión está asociada directamente a la comunicación, ya que ambas son realidades inseparables y porque toda gestión comunica. La comunicación para el cambio social, aparece como un paradigma que profundiza los antecedentes de la comunicación para el desarrollo, la comunicación alternativa y la participativa (Gumucio-Dagron, 2011). Al rescatar el diálogo y el debate como premisas fundamentales de gestión, se hace hincapié en los procesos comunicacionales más que en los productos desarrollados (Alfaro Moreno, 1993; Gumucio-Dagron, 2011; Cadavid Bringe, 2014; Uranga, 2016). Aceptando las diferencias entre estas dos líneas de análisis sobre gestión y comunicación, se puede establecer que ambas coinciden en que los procesos comunicacionales deben gestionarse, ya sea con fines de administración como aquellas que persiguen objetivos sociales. Ambas perspectivas, admiten también que la gestión es una acción, o un conjunto de acciones, cuya finalidad es intervenir en una situación de comunicación.

Con relación a la gestión de la comunicación en OSC ésta asume características particulares. Existen en el mundo social, instituciones altamente profesionalizadas en las que la gestión comunicacional es una pieza más del gerenciamiento institucional global. En tanto, hay otras organizaciones, que gestionan sus prácticas de comunicación en el marco de limitadas posibilidades. Es por esta razón, que no es admisible aplicar la misma concepción de gestión de la comunicación para un universo tan heterogéneo de organizaciones. Este es una limitante de abordarlas en su conjunto, pero también el desafío de considerarlas como actores con características propias. La comunicación debe gestionarse de forma integral, procurando que sea la brújula que de coherencia a las comunicaciones de una organización (Herranz de la Casa, 2006).

A lo largo de este trabajo, se retomarán los estudios que predominan en el campo de la comunicación institucional para organizaciones sociales, la perspectiva desde



el gerenciamiento y la administración y los que provienen de la comunicación para el cambio social. Estas dos miradas, diferentes tanto en su aspecto teórico como metodológico, gravitan entre otras perspectivas intermedias, que sin negar los procesos de transformación social abogan por la necesidad de un gerenciamiento.

### **Supuestos para Construir una Conversación Social**

En la actualidad, la relación entre organizaciones y los diferentes actores son más activas y esto se debe principalmente a la utilización de nuevas herramientas de comunicación y plataformas digitales que contribuyen a una interacción más fluida. Ante esto, el modelo difusionista encuentra serias limitaciones al interpretar los fenómenos vigentes en comunicación organizacional. La revolución del siglo XXI no descansa en la producción y distribución de información, sino en las condiciones de aceptación o rechazo de receptores que en general no están en la misma línea que los emisores (Wolton, 2011, p. 17). Este argumento, pone en jaque a las organizaciones que siguen insistiendo en modelos de comunicación lineal, verticalista y difusionistas. La interactividad que provoca un mensaje difundido desde una organización, la enfrenta con receptores activos con capacidad de respuesta inmediata, por este motivo los antiguos destinatarios, hoy pueden negociar, filtrar, rechazar o aceptar los innumerables mensajes que reciben de diferentes emisores institucionales. Además, los nuevos espacios de conversación social brindan la posibilidad que los públicos se expresen, dando mayor visibilidad a las respuestas que antes no eran posibles:

Un torrente de movilización de demandas particulares articuladas por redes de comunicación, reflejan nuevas oportunidades de expresión y participación gracias a la reducción de los costos de compartir información y coordinar acciones colectivas. (Amado y Waisbord, 2017, p. 103).

El espacio de emisión y recepción es un espacio complejo, porque cada uno supone intereses, saberes, contextos, relaciones y roles diferentes. Dicho espacio se configura como una "realidad emergente" como un espacio común de intercambio, dinámico y complejo, en el que se conjugan realidades corporativas, pero también



las subjetivas, producidas a partir de percepciones e interacciones (Manucci, 2008b). Es esta asimetría la que constituye la complejidad de la comunicación y se erige como una realidad emergente.

Como inicio a un primer debate, en pos de promover un campo propio de comunicación aplicado a la sociedad civil, se presentan diferentes supuestos de comunicación que pueden orientar las prácticas de comunicación en OSC (Etkin, 2012). Cabe aclarar, que los procesos de comunicación que se dan en las instituciones suponen relaciones de poder, tanto en el plano interno a través de las relaciones instituidas, como en lo externo, a través de la puja de sentidos que establece con diferentes actores. Aceptando la premisa que el poder es una parte constitutiva de las interacciones sociales y un modo de acción que se ejerce (Schvarstein, 1998), los supuestos de comunicación que a continuación se exponen, admiten las relaciones de poder que implican las conversaciones que establece una organización:

- a. **Conversación desde la empatía.**
- b. **Conversación sustentable.**
- c. **Conversación desde la complejidad.**
- d. **Conversación ciudadana.**

#### ***a. Conversación desde la empatía***

La comunicación es un encuentro y como toda interacción requiere reconocer al otro. En un contexto como el actual, los emisores institucionales van perdiendo la exclusividad en la producción de información, de modo que, antes que plantearse qué decir una organización podría establecer sobre qué y quiénes necesitan escuchar (Amado, Etkin y Báez, 2019). La empatía en una organización supone considerar qué es lo que otros desean escuchar y qué es lo que una institución pretende de los actores con los que interactúa. En este sentido, la capacidad de escucha de una organización es quizá más importante que la necesidad imperiosa de emitir mensajes, empatía que admite las expectativas del otro y también reconoce sus diferencias. Un proceso de comunicación debe asumir las asimetrías,



las subjetividades diferenciadas, porque es posible a partir de allí que dialoguen las heterogeneidades personales, sociales y culturales. Allí donde existe comunicación, está la posibilidad de articular, fomentar, mediar e integrar sin eliminar las diferencias (Alfaro Moreno, 1993, p. 34). La empatía, es tanto una habilidad como una capacidad, ya que supone comprender las necesidades y expectativas de los otros y también reconocer los contextos en los que se generan las conversaciones. Una actitud empática, es un desafío que se les presenta a las organizaciones para establecer conversaciones posibles.

### ***b. Conversación sustentable***

La noción de sustentabilidad originada desde disciplinas socioambientales estuvo ligada a cuestiones de desarrollo y cuidado ecológico. Posteriormente, el término comienza a incorporarse a las ciencias sociales y los enfoques destacan el valor integral de la sustentabilidad. Tal como en el medio ambiente ser sustentable significa cuidar los recursos actuales para garantizar la existencia en las generaciones futuras, puede trasladarse esta figuración a la comunicación de una organización. Una organización sustentable, es aquella que toma en cuenta de forma coordinada y consistente, los impactos que tienen sus actividades productivas, políticas y proyectos en los planos económico, social y ambiental (García, 2018). Es importante destacar que son varios los factores que vuelven sostenibles a una OSC, como el acceso a fuentes de financiamiento estables, capacidades institucionales para lograr sus fines y los esfuerzos por implementar políticas que les permita perdurar en el tiempo (Bettoni y Pousadela, 2015). La comunicación, es una parte importante para promover sostenibilidad e implica pensar en ciertas estrategias que fortalezcan las capacidades organizacionales y generen valor. Pensar la comunicación desde la sustentabilidad, es promover un abordaje comunicacional integral que busque la consolidación de un proyecto y su continuidad en el tiempo. Lo sustentable se opone a las nociones de comunicación fragmentaria, propia de aquellos desarrollos que abordan la comunicación como una cuestión de productos escindidos de los procesos a los que adscriben. La comunicación sustentable, es un proyecto que se lleva a cabo desde un entorno particular y exige la participación del colectivo que lo convoca (Manucci, 2008b).



### ***c. Conversación desde la complejidad***

Las comunicaciones en una organización se realizan en el marco de asimetrías de relaciones, de fuerzas dominación y también de poder (Jorge Etkin, 2007, 203). Admitir la complejidad es reconocerla como una característica inherente a las organizaciones y también en sus prácticas comunicativas. Pensar y actuar en contextos de complejidad, es aceptar la coexistencia de dualidades como orden/desorden, estable/inestable e integrar la incertidumbre en cada uno de los procesos de comunicación de las organizaciones. En este sentido, es necesario subrayar que en toda institución conviven diferentes intereses, miradas, formas de interpretar y de hacer. Esta complejidad, es intrínseca a las organizaciones porque dentro de ellas se conjugan dinámicas individuales y sociales, que conforman una realidad múltiple dentro de una misma organización. Además, los procesos de comunicación son complejos porque están atravesados por diferentes matrices culturales dentro de una misma institución.

### ***d. Conversación ciudadana***

Una conversación ciudadana, implica pensar a las organizaciones sociales como protagonistas activos de su entorno, como sujetos de demanda que promueven conversaciones que estimulan prácticas democráticas. La práctica ciudadana, nombra al mismo tiempo el ejercicio de derecho y deberes, pero también un modo particular de intervenir en el espacio público (Mata, 2006). De este modo, ciudadanía no es solo un estatus jurídico, sino una forma de empoderamiento que tienen las organizaciones para dar a conocer su palabra. Por lo tanto, se puede afirmar que la ciudadanía comunicativa, es la capacidad que tiene una organización de ser sujeto de derecho y demanda en la comunicación pública, pero también en el ejercicio de ese derecho. Desde esta perspectiva las OSC se convierten en actores políticos, entendiendo por político tanto a un cuestionamiento que realizan a las estructuras de poder como la capacidad de ejercer la participación a través de la acción política (Revilla Blanco, 2002, p. 47). Es que toda interrelación social conlleva relaciones de poder y las conversaciones que establece una organización no escapan a esta dinámica. Una comunicación ciudadana, debe trascender la visión de



impacto para transformarse en una estrategia comunicativa pública (Alfaro, 2002, p 48). Desde esta perspectiva, las OSC son actores que bregan por una participación ciudadana.

**Figura 1. Supuestos para direccionar las conversaciones sociales en OSC**



Fuente: elaboración propia.

Los cuatro supuestos descritos anteriormente, se configuran de manera articulada e interactúan conformando una red conversacional que sirve para direccionar las prácticas de comunicación en una OSC. En síntesis, cada una de las acciones de comunicación que una organización puede llevar a cabo, podrían estar pensados a partir de dichos supuestos que tiendan a promover conversaciones sociales.

### Referencias Bibliográficas

Amado, A. y Waisbord, S. (2017). *La comunicación pública: mutaciones e interrogantes*. Nueva Sociedad, 269(mayo-junio), 96–109. <https://nuso.org/articulo/la-comunicacion-publica-mutaciones-e-interrogantes/>





Amado, A., Etkin, E. y Báez, L. (2019). *La información como herramienta de participación ciudadana. Prensa, medios y redes sociales* (1ª ed.). Konrad-Adenauer-Stiftung. [https://www.kas.de/documents/287460/4262432/02\\_la\\_informacion.pdf/4c8b3794-0001-9847-84dd-9a89e16f329e?t=1568830928217](https://www.kas.de/documents/287460/4262432/02_la_informacion.pdf/4c8b3794-0001-9847-84dd-9a89e16f329e?t=1568830928217)

Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada* (1ª ed.). Ediciones Paidós.

Breton, P. y Proulx, S. (2002). *La explosión de la comunicación*. Ediciones Abya-Yala. [https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com.pe/&httpsredir=1&article=1073&context=abya\\_yala](https://digitalrepository.unm.edu/cgi/viewcontent.cgi?referer=https://www.google.com.pe/&httpsredir=1&article=1073&context=abya_yala)

Caicedo, C. y Cortés, C. (1997). *Enfoque sistémico de la organización, la tecnología y los modelos de gestión. Ingeniería e Investigación*, 37, 72-90. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4902382.pdf>

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (1ª ed.). Editorial Ariel.

Costa, J. (2003). *Imagen Corporativa del siglo XXI* (2ª ed.). La Crujía Ediciones.

Escobar Delgado, R. A. (2009). *Las ONG como organizaciones sociales y agentes de transformación de la realidad: Desarrollo Histórico. Diálogos de Saberes. Investigaciones en Derecho y Ciencias Sociales*, 32, 121-131. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dialogos/article/view/1929/1452>

Etkin, E. (2012). *Comunicación para organizaciones sociales. De la planificación a la acción* (1ª ed.). La Crujía Ediciones.

Etkin, E. (2019). *Gestión de la comunicación para organizaciones*. La Crujía Ediciones.  
Etkin, J. R. (2009). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y a lo impensado*. Ediciones Granica.



Herranz de la Casa, J. M. (2006). *La comunicación y la transparencia en las organizaciones no lucrativas* [tesis doctoral no publicada, Universidad Complutense de Madrid]. Catálogo Cisne. <https://eprints.ucm.es/11539/1/T29229.pdf>

Kaplún, G. (2000). *Comunicación Organizacional: La importancia de los bordes y las ventajas de agacharse*. *Chasqui*, 20. <https://ccyo.files.wordpress.com/2009/08/comunicacion-organizacional-la-importancia-de-los-bordes-y-las-ventajas-de-agacharse-gabriel-kaplun.pdf>

Lourau, R. (1975). *El análisis institucional*. Editorial Amorrortu.

Manucci, M. (2008). *El impacto corporativo: diseño estratégico de la comunicación en la complejidad del contexto actual*. Buenos Aires: La Crujía – Dircom.

Rodrich, R. (2012). Fundamentos de la Comunicación Institucional: una aproximación histórica y conceptual de la profesión. *Revista de Comunicación*, 11, 212–234. <https://revistadecomunicacion.com/pdf/2012/Art212-234.pdf>

Scolari, C. A. (2008). *Hipermediaciones: elementos para una teoría de la comunicación digital interactiva*. Editorial Gedisa.

Sotelo, C. (2010). *Historia de la gestión de la comunicación en las organizaciones*. En J. C. Losada Díaz (coord.), *Gestión de la comunicación en las organizaciones* (pp. 35–56). Editorial Ariel.

Wolton, D. (2011). *Informar no es comunicar* (2ª ed.). Editorial Gedisa.