

Estudio de la gestión de comunicación interna en organizaciones sociales sanjuaninas en contexto de crisis sanitaria

Bernardo Sánchez Bataller

Universidad Austral

Área temática 3: Comunicación en las organizaciones

Resumen

El objetivo de este trabajo será conocer cómo gestionan la comunicación en contexto de pandemia las organizaciones sociales que trabajan por la salud de los/as niños/as en la provincia de San Juan. Para ello, se tomará como recorte temporal desde marzo de 2020 hasta marzo de 2021.

La investigación procura aportar nuevas miradas para la profesionalización de la comunicación en el tercer sector. Por esa razón, se tomó como recorte temporal la etapa más estricta de cuarentena.

En cuanto a los aspectos a analizar, se observarán los canales utilizados para el contacto con miembros de las organizaciones, las dinámicas empleadas para la planificación y el proceso de desarrollo de identidad frente al contexto de crisis sanitaria. El objeto de estudio consistirá en dos instituciones sanjuaninas: Fundación Proniño San Juan y Sociedad Amigos del Hospital de Niños. La elección de las organizaciones no fue una cuestión aleatoria. Se las escogió para observar el problema desde esquemas de gestión diferentes. Una organización tiene como misión erradicar la desnutrición infantil y la otra brinda contención integral a niños con tratamiento ambulatorio en el Hospital Dr. Guillermo Rawson. Una de las instituciones forma parte de una red nacional (CONIN) y la otra es de índole provincial y tiene vinculación directa con la gestión de salud pública.

Frente al contexto de crisis sanitaria, algunos interrogantes que surgen al momento de interpretar los modos en que siguieron adelante las organizaciones sociales son: ¿Cómo gestionan la comunicación en contexto de crisis?, ¿Cómo cambió la planificación de la etapa pre a la post pandemia? y ¿Qué aspectos de la comunicación tuvieron que rever y cuáles se mantuvieron sin modificaciones?

La gestión de identidad comunicacional fue uno de los grandes desafíos para las organizaciones sociales en contexto de pandemia. Las medidas de distanciamiento social las obligaron a digitalizar sus actividades cotidianas y esto tuvo un fuerte

impacto. Las restricciones limitaron el contacto presencial, generaron temor e incertidumbre y provocaron una importante deserción entre los/as miembros.

Este contexto exige dialogar con las personas encargadas de la comunicación institucional para saber si hubo sobredemanda de esta área y conocer cómo se pudo sostener la comunicación en la virtualidad. Además, se investigará cómo se trabajó a distancia para mantener la confianza entre los miembros e identificar la manera en que esto impactó en la construcción de identidad.

La investigación se posicionará en el paradigma vincular de la comunicación, que la comprende como una disciplina que impulsa espacios de diálogo que democratizan la palabra en las organizaciones.

En cuanto a lo metodológico, se utilizarán técnicas de recolección de datos cualitativas como entrevistas en profundidad con autoridades y miembros de las organizaciones y también observación participante. Las técnicas cuantitativas serán las encuestas y el análisis de piezas de comunicación publicadas en redes sociales.

Palabras clave: organizaciones de la sociedad civil, comunicación interna, pandemia.

Comunicación institucional desde una perspectiva vincular

La epistemología es inherente a la planificación de acciones de comunicación. Sería inadecuado pensarlas como aspectos separados, ya que el posicionamiento paradigmático con el que se concibe a la comunicación será determinante para la planificación.

De acuerdo con la propuesta teórica de Comunia Asociación Civil y la Escuela de Posgrados en Comunicación de la Universidad Austral (2015), las organizaciones sociales recurren en sus prácticas cotidianas a las dos dimensiones epistemológicas de la comunicación (instrumental y vincular). El posicionamiento estará relacionado al objetivo que persigan. Además, aclaran que, si bien los objetivos de transformación social que persigue toda organización de la sociedad civil están más ligados a una perspectiva vincular, no desestiman los aportes del paradigma instrumental.

El paradigma vincular tiene como objetivo principal impulsar espacios que estimulen el diálogo entre los/as miembros de la organización. Por lo tanto, este modelo de está enfocado en el/la destinatario/a y concibe a la comunicación como intercambio de sentidos. Además, esta perspectiva prioriza el proceso y deja en un segundo plano los resultados. Comunia Asociación Civil (2012) explica que habitualmente se utiliza el

término “información” como sinónimo de “comunicación”, pero no son lo mismo. La información consiste en la transmisión de un mensaje de un lugar a otro. La comunicación no debe acotarse únicamente a esta función transmisora, también tiene que generar espacios de diálogo y escucha activa.

Gestionar la comunicación institucional desde una perspectiva vincular presenta un desafío importante: vehicular la participación de los/as miembros. Esto requiere de un proceso, ya que no ocurrirá de un instante a otro, y es por ello que la planificación resulta clave.

Diagramar el diseño de una campaña desde una perspectiva vincular implica entender que el rol del/a comunicador/a consiste en trazar puentes entre los/as miembros de la organización y facilitar espacios de diálogo.

Gestión de la comunicación en las organizaciones

Washington Uranga y Teresita Vargas (2020) sostienen que la gestión, como un proceso integral, puede ejecutarse desde una perspectiva comunicacional y con vocación de cambio social y capacidad transformadora.

Desde esta perspectiva, la gestión de comunicación debe comprenderse como manifestación del ejercicio del poder en la sociedad, en organizaciones y en las comunidades. Por lo tanto, afirman que la gestión es una acción política en la conducción de un proyecto institucional.

Uranga y Vargas (2020) también plantean que la gestión puede concebirse como un proceso integral con distintas fases. La primera es la construcción de imágenes de futuro (soñar), la segunda es el análisis situacional (discernir) y en tercer lugar la planificación hasta la puesta en marcha (ejecución), con su posterior evaluación.

“Gestionar es como construir un camino o un puente. Es buscar y encontrar los medios y las acciones más pertinentes y adecuadas para relacionar, a partir del análisis situacional y la planificación, las trayectorias más adecuadas para vincular el horizonte soñado y deseado con el presente” (Uranga y Vargas, 2020, p. 44).

En la gestión de comunicación institucional es importante pensar estratégicamente. Esto significa no desviarse del rumbo trazado, el cual dirigirá a la institución hacia los objetivos propuestos. En este sentido, Uranga y Vargas (2020) sostienen que política

sustenta a la estrategia y esta a la acción y, por lo tanto, la acción tiene que responder a lineamientos claros.

“La comunicación es estratégica cuando responde a objetivos y propósitos estratégicos, cuando articula, coordina y armoniza la actuación de las personas y los grupos de trabajo, y contribuye desde la gestión de la información y la construcción de significado y sentido compartidos a que se cumpla el plan maestro” (Uranga y Vargas, 2020, pp. 171-172).

Marco metodológico

Las entrevistas en profundidad se realizaron a autoridades y encargadas de comunicación. El objetivo fue obtener información precisa y minuciosa por parte de quienes están directamente vinculadas con la gestión de la institución.

A las directivas de las organizaciones sociales se les preguntó acerca de cómo adaptaron sus modelos de gestión institucional a las restricciones impuestas por la pandemia. También se buscó conocer cómo estos cambios impactaron en el vínculo con colaboradores/as, padrinos/madrinas y otras personas claves dentro del mapa de actores de la organización.

A las encargadas de comunicación se les consultó sobre la planificación, el tipo de mensajes que comunicaron en las distintas fases de cuarentena y la generación de contenidos para miembros de las organizaciones.

Para la observación participante se tuvo en cuenta la propuesta teórica de Hernández Sampieri (2014). Este autor explica que la observación participante implica tener en cuenta la existencia del observador, su subjetividad y reciprocidad en el acto de observar. Además, este autor hace énfasis en que “(...) los sujetos de diferentes ambientes o estratos sociales son también capaces de tener sensaciones, manifestar sentimientos, formular argumentaciones lógicas y comunicarse” (Hernández Sampieri y otros, 2014, p. 586).

La muestra para esta técnica de recolección de datos se construyó a partir de la convocatoria a voluntarios/as y colaboradores/as que hicieron en la Sociedad Amigos del Hospital de Niños y Fundación Proniño San Juan. Se invitó a los/as miembros a través del grupo de WhatsApp de cada institución, sin limitaciones ni restricciones para la asistencia.

Con el título “El diario del día después”, se les propuso una actividad que consistió en dos etapas de análisis interno y reflexión sobre la planificación en comunicación institucional.

Se trabajó este formato para la dinámica participativa porque permitió cumplir los tres objetivos que establece Comunia Asociación Civil (2012) en su propuesta teórica: brindar información, generar un espacio para la opinión y dar la posibilidad de tomar decisiones.

Además, Comunia Asociación Civil (2012) explica que “(...) el primer paso en cualquier planificación es el autoconocimiento: detenernos a mirar la organización desde el punto de vista de la comunicación” (Comunia Asociación Civil, 2012, p.86).

En línea con este enfoque teórico, Comunia Asociación Civil (2012) dice que un diagnóstico participativo consiste en un proceso colectivo en el que los integrantes de la organización (en todos sus estamentos) son citados para intercambiar conocimientos, experiencias, saberes y valores de manera colectiva. De esta manera, se busca el desarrollo, la consolidación, la apropiación del proyecto institucional y su redefinición por parte de cada una de las personas que lo componen.

El cuestionario redactado para miembros de ambas organizaciones sociales utilizó preguntas abiertas y cerradas. De acuerdo con Roberto Hernández Sampieri (2014), “las preguntas cerradas son más fáciles de codificar y preparar para su análisis” (Hernández Sampieri y otros, 2014, p. 220). Además, esta categoría de preguntas implica menor esfuerzo para los encuestados, ya que no tienen que escribir o verbalizar pensamientos. En cuanto a las preguntas abiertas, Roberto Hernández Sampieri (2014) explican que proporcionan información más amplia y son útiles en situaciones en las que se desea profundizar una opinión o los motivos de un comportamiento.

Análisis sobre los desafíos de gestionar comunicación interna en contexto de pandemia

“Comunicar estratégicamente es instalar una conversación”, sostiene Sandra Massoni (2011). Quizás se podría decir que ambas organizaciones pecaron de exceso de aplicación de esta frase. Desde hace años, la incorporación de redes sociales como insumos multiplicadores del mensaje institucional se ha convertido en un arma de doble filo para las organizaciones sociales. Con el afán de proyectar hacia “el afuera” todo lo que ocurre adentro de la institución, se suele perder de vista el proceso de fidelización de los/as voluntarios/as. En un ámbito en el que las personas colaboran con una causa de

forma desinteresada, sin percibir una retribución económica, es vital no descuidar las acciones que generan sentido de pertenencia.

Sería injusto adjudicar la deserción de voluntarios/as que sufrieron las organizaciones a la falta de planificación en comunicación interna. Es necesario comprender que esto ocurrió en una situación que atravesó emocionalmente a las personas, por el tiempo de confinamiento y por las muertes que causó el virus. En ambas instituciones no especificaron la cantidad de voluntarios que dejaron de participar, pero sí mencionaron las dificultades que esto les generó. Por lo tanto, el COVID-19 podría ser el principal motivo de la deserción.

En palabras de Washington Uranga (2007), se debe comprender a la gestión de la comunicación como un “proceso”. Este consiste en prácticas comunicativas que se dan entre actores, y la comunicación es inseparable de dichas prácticas sociales. El enfoque teórico de Uranga se notó con claridad durante la etapa estricta de cuarentena. Quedó claro que la comunicación no es solo emisión de mensajes, también se trata de la expresión de vincularidades entre diferentes.

Para analizar los desafíos que la pandemia presentó a las organizaciones sociales al planificar acciones de comunicación, es necesario comprender cómo venían trabajando este aspecto.

Washington Uranga y Teresita Vargas (2020) proponen un proceso de planificación de cuatro etapas. De acuerdo con estos autores, no es algo rígido y requiere de retroalimentación por parte de los distintos actores.

Como punto de partida, todo proceso de planificación en comunicación requiere de un diagnóstico. En palabras de las presidentas de las instituciones estudiadas, han perdido la costumbre de realizar con cierta frecuencia diagnósticos situacionales. Ambas afirmaron en algún momento haber realizado esta acción, pero sin dar espacio de participación a todos los actores de la organización. Por lo general, en los casos en que realizaron diagnósticos, fue con la presencia de integrantes de la Comisión Directiva y algunos/as profesionales del staff.

La segunda etapa de este proceso es la instancia de planificación. Para analizar el abordaje que le dan ambas OSC, se tomó como referencia las tres dimensiones propuestas por Comunia Asociación Civil (2012).

Toda planificación en comunicación debe contar con una dimensión metodológica. Es decir, con una instancia en la que se definan las acciones que se utilizarán para obtener información. En este sentido, lo más habitual para ambas organizaciones es el diálogo a

partir del encuentro presencial en las reuniones de trabajo. En el caso de la Sociedad Amigos del Hospital de Niños, la Coordinadora de Casa SAHNI es quien tiene mayor diálogo con los/as voluntarios/as. En muchas ocasiones es quien proporciona información a la Comisión Directiva y se encarga de elevar propuestas e inquietudes manifestadas por estos actores. Fundación Proniño San Juan hace tiempo no cuenta con una persona encargada específicamente del voluntariado. En definitiva, ninguna de las organizaciones es consciente de las técnicas que utilizan para relevar los datos necesarios para la planificación.

La dimensión político-cultural, de acuerdo con Comunia Asociación Civil (2012), consiste en analizar la factibilidad del proceso, en función de su relación con el entorno. En este caso, cada organización tiene una metodología de trabajo específica. La Sociedad Amigos del Hospital de Niños es una institución que solo trabaja a nivel provincial, pero tiene una fuerte relación con el Hospital Dr. Guillermo Rawson. Por lo tanto, las propuestas que emprende suelen contar con respaldo por parte del Ministerio de Salud Pública de San Juan. De todas formas, desde SAHNI siempre aclaran que no son un apéndice del gobierno, trabajan de forma autónoma, independientemente del apoyo que pueden recibir. En cambio, Fundación Proniño San Juan, forma parte de la red nacional de la Cooperadora para la Nutrición Infantil (CONIN). Por ello, pasa por distintas instancias de auditoría durante el año. Cada acción que decide emprender debe tener como finalidad cumplir con los objetivos que establece la metodología CONIN.

La dimensión comunicacional es la que las organizaciones sociales estudiadas suelen minimizar. El reduccionismo está reflejado en que siempre piensan en cómo lograr que la sociedad sanjuanina conozca las actividades que están realizando, dejando de lado a sus colaboradores/as internos. Al respecto, Patricia Durán, Nancy Graciela Cisneros, Víctor Manuel Meléndez y M.A Leonor (2016) aseguran que la construcción de imagen institucional no debe centrarse exclusivamente en “qué decir”. Desde esta perspectiva, es vital lograr que emerjan en el espacio sociocultural realidades compartidas que contribuyan con el crecimiento organizacional. Además, desde las áreas de comunicación institucional, no se debe perder de vista el rol pedagógico. La pedagogía tiene que estar en idear estrategias que aporten datos a los/as miembros de la organización sobre lo que se está haciendo y los inviten a participar con sus ideas. Comunicar con transparencia también es una forma de crear sentido de pertenencia.

Si se tienen en cuenta las tipologías de planificación propuestas por Comunia Asociación Civil (2012), normativa, consultiva y participativa, se puede decir que hay

coincidencia entre ambas OSC. Las dos instituciones estudiadas, antes de la pandemia, trabajaban con una “especie” de planificación normativa. Si bien lo expuesto por las presidentas no cumple de manera estricta con esta tipología, se observan algunas de sus características.

Ambas instituciones intentaban sistematizar sus instancias de planificación. Es decir, trabajar con un cierto protocolo que les facilite este trabajo. Por eso olvidaban recurrir a la etapa de diagnóstico o involucrar a más personas en la construcción de la estrategia. La planificación solía estar ligada a reuniones cerradas, en las que participaban personas habitualmente relacionadas con la toma de decisiones.

El análisis de la planificación normativa está redactado en tiempo verbal pasado, porque el confinamiento sirvió como instancia de reflexión. La vulnerabilidad frente a una enfermedad desconocida hizo que, repentinamente, desaparecieran los roles dentro de las organizaciones. El comienzo de la pandemia provocó que todos/as los/as miembros de las instituciones se reconocieran como pares. El miedo y la incertidumbre estaban presentes en todos y esto hizo que se fortalecieran los vínculos y que hubiese mayor conciencia acerca de las vincularidades que se construyen a partir de la comunicación.

Luego de la instancia de planificación, la tercera etapa del proceso propuesto por Washington Uranga y Teresita Vargas (2020) es la ejecución. La principal dificultad que suelen tener las organizaciones es la disponibilidad por parte de sus miembros. En ocasiones, en la planificación de acciones surgen grandes ideas que terminan quedando en el papel, por no contar con los recursos humanos necesarios. También suele haber una limitación económica, pero para hacer frente a esa dificultad las dos instituciones cuentan con padrinos/madrinas.

Las falencias de la cuarta etapa, evaluación, están relacionadas a las fallas en la dimensión metodológica. Así como las organizaciones no suelen hacer uso de herramientas para recolectar datos con los que puedan planificar, tampoco establecen parámetros de medición. De esta manera, la posible evaluación que realicen luego de finalizar alguna acción se ve limitada. En palabras de las presidentas, habitualmente convocan a una reunión en la que sacan conclusiones y comparten puntos de vista. Esos encuentros de análisis podrían ser aún más fructíferos si se trabajara con indicadores para medir los resultados obtenidos.

Todo lo descrito, a partir del uso de categorías propuestas por Comunia Asociación Civil (2012), da cuenta de cuál fue el gran desafío impuesto por la pandemia. La incertidumbre no solo imposibilitó la planificación a mediano o largo plazo, también

hizo que la atención se centrara exclusivamente en las personas. Es decir, en planificar acciones de comunicación que trabajen el fortalecimiento de los vínculos.

Conclusiones

La necesidad de profesionalizar la comunicación estuvo presente en cada encuentro con los/as miembros de las organizaciones. Las presidentas manifestaron lo difícil que les resultó dirigirse a los/as miembros durante los primeros días de cuarentena. Los/as voluntarios/as valoraron los espacios de participación que generaron, ya que consideran que esto los ayudó a reforzar su sentido de pertenencia, en medio de la deserción. Las encargadas de comunicación coincidieron en que la pandemia las llevó a revisar sus propias prácticas cotidianas. “¿Qué comunicamos?” y “¿Cómo comunicamos?” fueron los grandes interrogantes que dieron pie a una radiografía de valores, estética y vocabulario institucional.

A nivel organizacional, el primer desafío que afrontaron SAHNI y Fundación Proniño San Juan en la pandemia fue la mediatización a través de las herramientas digitales. Para dos organizaciones acostumbradas al afecto entre sus miembros y al encuentro presencial, fue algo muy complejo de abordar. En el caso de la Sociedad Amigos del Hospital de Niños, ubicó a todos sus integrantes en un plano de igualdad, dejando de lado las jerarquías que durante años estuvieron bastante marcadas. En el caso de Fundación Proniño San Juan, sirvió para ordenar los canales de comunicación interna. Hasta ese momento, existía un enfoque bastante verticalista. Cuando comenzó la pandemia, la presidenta decidió implementar un sistema mucho más horizontal.

El segundo desafío fue hacer frente a un duro proceso de deserción. En ambas instituciones ocurrió lo mismo, ya que fueron bastantes los/as miembros que dejaron de participar. Esta situación llevó a SAHNI y Fundación Proniño San Juan a realizar una radiografía institucional en la que analizaron distintos aspectos propios de la identidad organizacional. El resultado para la Sociedad Amigos del Hospital de Niños fue cambiar aspectos vinculados a lo estético, al vocabulario para redes sociales y a las temáticas de los contenidos. En el caso de Fundación Proniño San Juan, no identificaron grandes modificaciones.

El tercer desafío fue cambiar la metodología de planificación. Antes de la pandemia, tanto SAHNI como Fundación Proniño San Juan, limitaban la toma de decisiones a un círculo cerrado. La crisis sanitaria sirvió de impulso para que pasen de

una planificación más bien normativa a una participativa. Esto se vio reflejado en las encuestas de públicos internos y también en la dinámica participativa.

Bibliografía

- Comunia Asociación Civil (2012). Manual de comunicación para organizaciones sociales: hacia una gestión estratégica y participativa. Buenos Aires.
- Comunia Asociación Civil y Escuela de Posgrados en Comunicación de la Universidad Austral (2015). La comunicación con los destinatarios en las organizaciones de la sociedad civil. Documento disponible en <http://comunia.org.ar/wp-content/uploads/2015/12/LA-COMUNICACION-CON-LOS-DESTINATARIOS.pdf>.
- Durán, P., Cisneros, N., Meléndez, V. y Leonor, M.A (2016). Comunicación Estratégica: construcción comunicacional de la estrategia corporativa en organizaciones sociales. Revista Civilizar Ciencias de la Comunicación, de Universidad Sergio Arboleda. Volumen 3. Documento disponible en pdf en <https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/Civilizarcomunicacion/article/view/601/508>.
- Etkin, E. (2012). Comunicación para organizaciones sociales. Buenos Aires: La Crujía Apero.
- Hernández Sampieri, R. y otros. (2014). Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill Education.
- Uranga, W. y Vargas, T (2020). Planificación y gestión de procesos comunicacionales. Buenos Aires: Facultad de Periodismo y Comunicación Social Universidad Nacional de La Plata.