

PLANIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN

Perspectivas, abordajes

y herramientas



**PLANIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN:
PERSPECTIVAS, ABORDAJES Y HERRAMIENTAS**

CUADERNO DE CÁTEDRA

**PLANIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN:
PERSPECTIVAS, ABORDAJES
Y HERRAMIENTAS**

CUADERNO DE CÁTEDRA

Planificación y comunicación : perspectivas, abordajes y herramientas / Daniela Bruno ... [et al.] ; compilado por Daniela Bruno ; Flavia C. Demonte. - 1a edición para el alumno - La Plata : Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, 2017. Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online
ISBN 978-950-34-1447-7

1. Planificación. 2. Metodología. 3. Comunicación. I. Bruno, Daniela II. Bruno, Daniela , comp. III. Demonte, Flavia C. , comp.
CDD 378.006

Edición: Dirección de Cuadernos de Cátedra / Secretaría de Asuntos Académicos

Diseño de tapa: Jorgelina Arrien y María Soledad Ireba

Diseño de interior: Jorgelina Arrien

Revisión de textos: Nicolás Cataldi

 **Ediciones EPC**
de Periodismo y Comunicación

Derechos Reservados
Facultad de Periodismo y Comunicación Social
Universidad Nacional de La Plata

Primera edición, marzo 2017
ISBN 978-950-34-1447-7
Hecho el depósito que establece la Ley 11.723

Se permite el uso con fines académicos y pedagógicos citando la fuente y a los autores.
Su infracción está penada por las Leyes 11.723 y 25.446.

Índice

PARTE I

PERSPECTIVAS

CAPÍTULO I. Enfoques metodológicos de planificación en América Latina. Racionalidades subyacentes Por <i>Flavia Demonte</i> y <i>Andrea Iotti</i>	9
CAPÍTULO II. Procesos participativos y políticas públicas Por <i>Manuela Acha</i> , <i>Verónica Becerro</i> , <i>Daniela Bruno</i> y <i>Andrea Iotti</i>	42
CAPÍTULO III. Enfoque de derechos humanos, géneros e interculturalidad Por <i>Verónica Becerro</i> , <i>Paloma de Vera Casco</i> y <i>María Flor Gianfrini</i>	73
CAPÍTULO IV. La planificación como narrativa argumentativa de construcción de un mundo compartido Por <i>Daniela Bruno</i> y <i>Flavia Demonte</i>	103

PARTE II

ABORDAJES

CAPÍTULO V. Abordajes comunicacionales en procesos de desarrollo/cambio social Por <i>Daniela Bruno</i> y <i>Lucía Guerrini</i>	126
--	-----

CAPÍTULO VI. Acerca de la práctica del comunicador en las organizaciones Por <i>María Flor Gianfrini y Andrea Iotti</i>	150
CAPÍTULO VII. ¿Comunicación estratégica o estrategias de comunicación? Por <i>Daniela Bruno, Romina García Mora y Matías Quintana</i>	177
CAPÍTULO VIII. La producción de conocimiento en la intervención sociocomunitaria Por <i>Daniela Bruno y Flavia Demonte</i>	209

PARTE III

HERRAMIENTAS

CAPÍTULO IX. Orientaciones metodológicas y técnicas sobre los procesos de investigación social participativa Por <i>Manuela Acha, Daniela Bruno, Romina García Mora y María Flor Gianfrini</i>	241
CAPÍTULO X. Herramientas para promover la producción colectiva Por <i>Andrea Iotti, Matías Quintana y Paloma de Vera Casco</i>	270
Capítulo XI. Aportes para pensar los trabajos integradores finales (TIF) de producción en planificación comunicacional Por <i>Daniela Bruno, Flavia Demonte, María Flor Gianfrini y Andrea Iotti</i>	296

BIBLIOGRAFÍA GENERAL 317

SOBRE LAS/OS AUTORAS/ES 336

Capítulo IV

La planificación como narrativa argumentativa de construcción de un mundo compartido

Por *Daniela Bruno* y *Flavia Demonte*

Introducción

Nuestro sentido común da por sentado que el lenguaje describe el estado de las cosas. Esta concepción supone que la realidad está ahí, y que lo que hace el lenguaje es simplemente describirla. Esta interpretación, tan largamente sostenida y aún vigente, ha sido seriamente cuestionada desde la segunda mitad del siglo pasado, a partir de las contribuciones de Ludwig Wittgenstein, John L. Austin, John R. Searle y, más recientemente, de Fernando Flores y de Rafael Echeverría. Gracias a estas contribuciones se fue constituyendo una interpretación *activa* o *generativa* del lenguaje, que habilitó un nuevo enfoque para la comprensión de los procesos de planificación y gestión del cambio social y organizacional.

La interpretación *generativa* del lenguaje posibilitó la formulación de un enfoque relativamente poco explorado sobre los procesos de planificación. Ya hacia fines del siglo

pasado Eduardo Bustelo (1996) reconoce la emergencia de un enfoque de planificación social en ciernes –al que denomina *comunicación social*–, en el que los aportes de la filosofía del lenguaje permiten pensar a la planificación como narrativa argumentativa de construcción de un mundo compartido. Carlos Matus, economista chileno, exministro del presidente Salvador Allende, reconocido internacionalmente por su enfoque de *planificación estratégica situacional* (PES), retoma para la formulación de su método los aportes de la *teoría de la acción comunicativa*, de Jürgen Habermas, y de la *teoría de las conversaciones*, de Flores (que consiste básicamente en una innovadora aplicación de la filosofía del lenguaje de Austin y Searle en el campo gerencial). A continuación, en el apartado “La visión comunicativa de la planificación”, nos dedicaremos a conceptualizar la planificación desde esta perspectiva, es decir, como una acción comunicativa centrada en el desarrollo de narrativas prácticas y políticas a través de conversaciones sobre futuros deseables y posibles, y ya no, como se la concibe habitualmente, una acción instrumental de relación entre medios y fines.

También a partir de las contribuciones del enfoque generativo, las organizaciones comenzaron a ser concebidas, en lo esencial, como *redes estables de conversaciones* y, consecuentemente, analizadas como fenómenos lingüísticos. Es decir, unidades construidas a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí.

El trabajo sobre esta red conversacional, verdadera argamasa de la identidad y la cultura organizacionales, y el

desarrollo de las competencias comunicativas de sus integrantes o trabajadores/as son, desde estos planteos, claves para hacer de las organizaciones espacios en los que las personas construyan lazos de estrecha cooperación para el logro de objetivos comunes, encuentren un sentido trascendente a su trabajo allí y alcancen bienestar en ellos. En este capítulo abordaremos estas cuestiones en el punto que titulamos “Las organizaciones como redes conversacionales”, procurando diferenciarnos de aquellos enfoques *manageriales* que, lejos de buscar la ampliación gradual de la autonomía de las personas, manipulan su subjetividad a los fines de la acumulación de capital.

Finalmente, en el apartado titulado “Orientaciones metodológicas para la planificación como narrativa argumentativa”, y ya en una clave más operativa, recuperaremos o sistematizaremos algunos lineamientos de trabajo propuestos por algunos de los autores tratados a lo largo del capítulo, en torno al aporte de la comunicación a los procesos de análisis situacional y planificación estratégica, y al trabajo con las redes conversacionales en los procesos de cambio organizacional.

La visión comunicativa de la planificación

Como señalamos en la introducción, nuestro sentido común da por sentado que el lenguaje describe el estado de las cosas. Pero esta interpretación, largamente sostenida y aún vigente, fue cuestionada desde la segunda mitad del siglo pasado, muy particularmente, a partir de las contribu-

ciones de los autores antes mencionados. Gracias a estas se fue constituyendo una interpretación *generativa* del lenguaje que habilitó un nuevo enfoque para la comprensión de la planificación.

Dado que en este capítulo no es posible examinar en detalle todos estos aportes, aquí nos referiremos fundamentalmente a la obra de Echeverría, *Ontología del lenguaje*. En este libro, el autor condensa el núcleo central de la ontología del lenguaje en un conjunto reducido de premisas. Concretamente, tres postulados básicos y tres tesis o principios generales que pueden sernos útiles para comprender las implicancias de esta particular forma de pensar a los seres humanos y lo social.

Los tres postulados básicos de la ontología del lenguaje son los siguientes:

1. Los seres humanos son seres lingüísticos. Es decir, la experiencia humana, lo que para los seres humanos representa la experiencia de la existencia, se realiza desde el lenguaje. El lenguaje representa para los seres humanos, en el decir de Nietzsche, una prisión de la cual no pueden escapar; o, en el decir de Heidegger, la morada de su ser. Los seres humanos habitan en el lenguaje.
2. El lenguaje es generativo. No solo nos permite describir la realidad, sino que crea realidades. La realidad no siempre precede al lenguaje, este también precede a la realidad. Aunque para Echeverría el lenguaje *genera ser*, es importante advertir que este autor no cree que todo lo que existe solamente exista en el len-

guaje, sino que la forma en que una realidad externa (cuya existencia no se puede negar) se convierte en parte de nuestras vidas o existe para nosotros es en el lenguaje. Por otro lado, al postular que el lenguaje es generativo, sostenemos que a través del lenguaje no solo hablamos de las cosas, sino que alteramos el curso espontáneo de los acontecimientos: hacemos que las cosas ocurran. Por ejemplo, al proponerle algo a alguien o al decirle “sí”, “no” o “basta”, intervenimos en el curso de los acontecimientos.

3. Los seres humanos se crean a sí mismos en el lenguaje y a través de él. Sujetos a condicionamientos biológicos y naturales, históricos y sociales, los individuos nacen dotados de la posibilidad de participar activamente en el diseño de su propia forma de ser. El ser humano no es una forma de ser determinada ni permanente. Es un espacio de posibilidad hacia su propia creación. Y aquello que lo posibilita es precisamente la capacidad generativa del lenguaje. A partir de las bases de condicionamiento mencionadas, los individuos tienen la capacidad de crearse a sí mismos a través del lenguaje. Nadie es de una forma de ser determinada, dada e inmutable, que no permita modificaciones.

Cuando le decimos a alguien “te felicito”, no estamos describiendo una felicitación, estamos haciéndola. Estamos realmente ejecutando el acto de felicitar. El filósofo británico Austin fue el primero en destacar esta cualidad activa del lenguaje o, empleando sus propias palabras, la naturaleza *ejecutante* o *performativa* del lenguaje. Otro avance impor-

tante lo produjo el filósofo norteamericano Searle, quien propuso lo que llamó una taxonomía de los actos de habla. Según sus aportes, cuando hablamos, ejecutamos un número restringido y específico de acciones. A estas acciones las llamó *actos de habla* –aunque Echeverría los denominó *actos lingüísticos*, ya que estos actos pueden también ejecutarse en forma no verbal–. Searle sostuvo que, sin importar el idioma que hablemos, siempre ejecutaremos el mismo número restringido y específico de actos lingüísticos. Estos actos se dividen entre afirmaciones o aseveraciones, declaraciones, promesas, pedidos y ofertas.

Para Francisco Uribe Rivera (2011), Matus contribuyó a introducir una visión comunicativa en la teoría de la planificación, dominada hasta entonces por un tipo de paradigma economicista, tecnocrático y divorciado de la política, calificado como *normativo*. Gracias a Matus, plantea Uribe Rivera, la planificación pasó a ser entendida como un proceso eminentemente interactivo, superando así la concepción de la misma como enfoque de un actor único –a saber, el Estado– operando dentro de contextos dominados por el determinismo –o por reglas objetivas y permanentes–. La puesta en práctica de esta visión interactiva implicó la necesidad del análisis de viabilidad política como algo inmanente a la planificación, redundando en la consideración de todos los actores sociales y políticos involucrados en un plan. Pero, a la vez, “esta visión llevó a la superficie el componente comunicacional de los planes, de la búsqueda de la construcción de la legitimidad en procesos cooperativos de diálogo, pieza esencial de la posibilidad de viabilizar un plan de acción” (Uribe Rivera, 2011: 1848).

Para John Forester, “la planificación puede ser conceptualizada como una narrativa que contiene una red estable de conversaciones y la tarea de los planificadores como una de hablar, escuchar y comunicarse. Siendo la planificación un proceso de mediaciones, el escuchar es una tarea crucial del planificador” (Forester, citado en Bustelo, 1996: 21). En la búsqueda de “los significados posibles, los intereses subyacentes y las experiencias sustantivas”, propone Bustelo, los planificadores “contribuyen a desarrollar la voz, la acción y la autoconciencia de los otros” (1996: 21).

Siguiendo el análisis que Uribe Rivera hace de la obra de Matus, para el padre del enfoque PES, el plan tiene una estructura comunicativa en la que se puede distinguir, analíticamente hablando, un conjunto de actos de habla que a la luz de la filosofía del lenguaje permiten discernir cómo funcionan, a un cierto nivel, los momentos de la planificación.

En el *momento explicativo* se destacan las afirmaciones o aserciones, las expresiones y las declaraciones. A partir de las afirmaciones se constatan hechos y procesos problemáticos. Mediante las expresiones se califican estos hechos usando frases adjetivas que aceptan, rechazan o jerarquizan las aserciones. A través de las declaraciones se priorizan los problemas y se definen o concluyen nudos críticos. A partir de estos actos de habla se generan situaciones nuevas, ya que se decide actuar con vistas a su superación.

En el *momento normativo* se destacan las promesas (compromisos de acción), las directrices y declaraciones. A través de los compromisos se asume la promesa de efectuar una acción. Por medio de las directrices se ordena a determinados actores que efectúen algunas acciones. Y a partir

de las declaraciones se indican los responsables de la realización de módulos de acción.

El *momento táctico-operacional* es el momento de la implementación del plan, del monitoreo o evaluación y de la rendición de cuentas, por lo que es oportunidad también de provisión de información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y compromisos del plan, con la finalidad introducir ajustes y correcciones. En este momento predominan las aserciones. Para Matus, los productos terminales de los planes son las operaciones como compromisos de acción. Las aserciones y expresiones son productos intermedios que contribuyen en la formulación de los compromisos. Las operaciones deben estar bien organizadas en términos lingüísticos, no pueden ser formuladas como objetivos vagos, criterios genéricos de acción o simples recomendaciones. Deben ser enunciadas de forma sintética y expresar una propuesta de intervención, a través de verbos que expresen acciones concretas. Por ejemplo, “sensibilizar a la población” no indica una acción concreta, sino que es el resultado de una acción anterior como “realizar campaña de comunicación”. Para que las operaciones denoten compromisos de acción, sus productos, bienes y servicios inmediatamente generados y resultados –efectos de los productos– deben también ser enunciados de manera objetiva, articulando indicadores cualitativos o cuantitativos que puedan ser mensurados. Finalmente, las operaciones como compromisos deben articular lingüísticamente responsables y tiempos de realización (Uribe Rivera, 2011).

A partir de la aplicación de la *teoría de la acción comunicativa* de Habermas, que a su vez se apoya en el enfoque

pragmático de Austin y Searle, Matus elabora una comprensión del plan como un conjunto de pretensiones de validez, cuyo valor de veracidad, corrección y autenticidad depende de la implementación de discursos argumentativos amplios que permitan la participación y el desarrollo de la capacidad de aceptación del mayor número de afectados.

Como propone Uribe Rivera a partir de su lectura de Matus, el plan situacional es entonces, en lo fundamental, una apuesta argumentativa. De cara a problemas complejos, susceptibles de abordajes e intervenciones alternativas, el plan construye su aceptabilidad social y su confiabilidad sobre la base de argumentos, donde varios actores se involucran directa o indirectamente en una discusión, buscando el mutuo convencimiento.



Las organizaciones como redes conversacionales

Muchas de nuestras convenciones actuales sobre planificación se basan en supuestos mecanicistas y biologicistas sobre las organizaciones –y su gestión–, que fueron acuñados a inicios y mediados del siglo xx (sujeto cartesiano, asociabilidad, negación del conflicto, lógica basada en objetivos y órdenes, estructura piramidal, funcionamiento asegurado por misiones, funciones y organigramas).

Con base en estos supuestos, habitualmente aislamos razón y decisión, separamos teoría y práctica –praxis– y prefiguramos roles y procedimientos de gestión diferenciados con una articulación prácticamente nula: unos deciden y otros ejecutan. Como cada actor tiene una función específi-

ca que cumplir, la idea integral del proyecto solamente importa a quienes se encargan de su formulación, los que habitualmente no participan de la ejecución. Consecuentemente, cada actor tiene acceso tan solo a la información que lo involucra, tornando jerárquicos los procesos de comunicación, propios de una estructura vertical y con el imperativo general de movilizar personas para implementar normas o procedimientos, y no para implicarlos en la recreación de la cultura y el proyecto organizacionales.

Después de cien años, estos supuestos siguen teniendo vigencia en los saberes y discursos de directivos de organizaciones (Spinelli, 2011) que no toman en cuenta lo que efectivamente hacen las personas en las organizaciones, subestiman o ignoran la importancia de las *tecnologías blandas*¹ en ellas, así como el impacto que tienen los procesos de alienación de los/as trabajadores/as en cualquier iniciativa de cambio organizacional.

1 El concepto de tecnología blanda lo tomamos de Emerson Merhy (2006), quien lo aplica al campo de la salud. Según este autor, los trabajadores de la salud utilizan un “maletín tecnológico” compuesto por tres modalidades de tecnologías: las tecnologías “duras”, que corresponden a los equipamientos, medicamentos, normas y estructuras organizacionales, etcétera; las tecnologías “blanda-duras”, que corresponden a los conocimientos estructurados, como son la clínica y la epidemiología; y las tecnologías “blandas”, que corresponden a las tecnologías relacionales, que permiten al trabajador escuchar, comunicarse, comprender, establecer vínculos y cuidar del usuario. Esta última, según Merhy, es una tecnología indispensable para poner en juego las otras, posibilitando al trabajador actuar sobre las realidades singulares de cada usuario en cada contexto.

El análisis formal y la diagnosis de las organizaciones se fundamentan de forma ineludible en la aplicación de alguna clase de teoría a la situación en cuestión. Como señaló Gareth Morgan (1990) en su ya clásico *Imágenes de la organización*, la mejor comprensión de una organización es aquella que toma en cuenta distintas teorías o explicaciones –imágenes– incluso rivales, evitando quedarse en un punto de vista fijo e inamovible. “Máquina”, “organismo”, “cerebro”, “cultura”, “juego de poder”, “prisión psíquica”, “instrumento de dominación”, “flujo de cambio y organización” son algunas de las imágenes o metáforas sobre la organización contenidas en este tratado de pensamiento metafórico, como el mismo Morgan calificó a su libro.

Estas metáforas proceden de diversas fuentes e inscripciones disciplinares, como el psicoanálisis, la biología, la sociología. No obstante, no aparecen en su planteo metáforas relativas al lenguaje como la argamasa fundante de las organizaciones. Las contribuciones de Wittgenstein, Austin, Searle y, más recientemente, Flores y Echeverría, vendrán a cubrir esa vacancia.

Según estos dos últimos autores, una organización puede ser analizada como fenómeno lingüístico: unidad construida a partir de conversaciones específicas, que están basadas en la capacidad de los seres humanos para efectuar compromisos mutuos cuando se comunican entre sí. Desde este punto de vista una organización es, en lo esencial, “una red estable de conversaciones” (Bustelo, 1996; Forester, 1980 y 1989; Flores, 1989; Maturana y Varela, 1984; Echeverría, 2005).

El trabajo sobre esta red conversacional, gran constructora de la identidad y la cultura organizacionales, y el de-

sarrollo de las competencias comunicativas de sus trabajadores/as son las claves que, desde la perspectiva de estos autores, pueden hacer de las organizaciones espacios en los que los trabajadores construyan lazos de estrecha cooperación y colaboración para el logro de objetivos comunes, encuentren sentido a su trabajo –y a sus vidas– y alcancen bienestar en ellos.

Lejos de procurar inscribir o alinear dichas conversaciones con determinada misión y visión institucional, lo que nos sugieren Hugo Spinelli y Gastão de Sousa Campos –este último particularmente con su Soporte Paideia²– es inscribir esas conversaciones en “narraciones que den cuenta de un porqué y un para qué” (Giddens, en Spinelli, 2011: 48). Narraciones que constituyan identidades en las que se vean reflejados sus integrantes/trabajadores. Narraciones que posean una mística que contenga y dé sentido, porque la articulación de místicas, narraciones y conversaciones de alta calidad son centrales para que una organización se constituya como una red de conversaciones con alto impacto de sus acciones.

2 Se trata de una metodología constructiva para ampliar la capacidad de análisis y de intervención de equipos y gerentes de salud en situaciones complejas, y en la elaboración de planes, proyectos de intervención sobre procesos de salud-enfermedad individuales o colectivos, y evaluación de acciones de salud. Esta metodología considera los efectos interactivos de los recursos de poder y de conocimiento, como también los efectos de los afectos sobre el trabajo y la gestión en salud. Para un primer acercamiento al soporte, recomendamos la lectura del artículo de De Sousa Campos, Gastão, “Paideia y gestión: un ensayo sobre el Soporte Paideia en el trabajo en salud”, publicado en la revista *Salud Colectiva*, Vol. 1, N° 1, pp. 59-67, 2005.

Esta propuesta de reinscripción de las redes conversacionales en narrativas prácticas y políticas a través de conversaciones sobre futuros deseables y posibles es, para nosotras, el aporte esencial de la comunicación estratégica a la gestión del cambio organizacional. Es cierto que, en la actualidad, se verifica una mayor convergencia de planteos analíticos y aplicaciones prácticas tradicionales –donde la comunicación es concebida como transmisión de información y las intervenciones son de *arriba hacia abajo*– con concepciones que entienden que el aporte de la comunicación a los procesos de cambio consiste en establecer nuevas comprensiones comunes y movilizar a diferentes actores, a fin de alcanzar su compromiso y participación en el logro de propósitos colectivos. Sin embargo, las nuevas comprensiones comunes y los procesos de movilización que estas animan siguen formulándose desde una lógica basada en objetivos y órdenes emanados desde la cima de una estructura piramidal, con el fin de implementar normas o procedimientos (Spinelli, 2011) y sin tomar en consideración las redes conversacionales que configuran la experiencia cotidiana de quienes efectivamente *hacen* la organización.

Mientras el aporte estratégico de la comunicación al cambio organizacional solamente se asocie a la formulación de algunos mensajes clave, a la circulación de determinada información y no a desatar conversaciones, animar discusiones y entrenarse en el diálogo, difícilmente se la reconozca como aspecto decisivo –estratégico– de los procesos de organización, participación y cambio social que implican intercambios, confrontaciones, negociaciones y construcción colectiva del significado de la experiencia humana. La

comunicación es estratégica³ cuando se construyen espacios de comunicación que, desde las prácticas cotidianas de la organización, incrementan las oportunidades para el desarrollo de competencias dialógicas, de cogestión y autogestión.

De Sousa Campos y Spinelli, pero también Flores y Echeverría, nos invitan a pasar de una lógica de gestión del cambio organizacional basada en el cumplimiento de órdenes a otra basada en el cumplimiento de compromisos; y, consecuentemente, a pasar de una lógica de monitoreo de procesos a una de monitoreo de conversaciones (Spinelli, 2011). El foco no está puesto en el control de los efectos de sentido, sino en la permanente reflexión/acción sobre las interacciones de los actores sociales en contextos dados. Es decir, no emitimos comunicados con la expectativa de controlar comportamientos, sino que entablamos/desatamos conversaciones con una dirección deliberada de cambio que requiere de ajustes permanentes.

3 Para una organización es estratégico aquello que de una u otra manera puede afectar el cumplimiento de su misión; que no depende de un solo factor porque es sistémico y por consiguiente requiere de una política que articule y coordine acciones y recursos; y que no es coyuntural y por ello demanda un trazado de acciones a corto, mediano y largo plazo para que sea sostenible. Por las razones antedichas, nos animamos a decir que la comunicación siempre es estratégica. Sin embargo, es difícil verla así si únicamente se la piensa como una cuestión de folletos, páginas *web* y campañas. Estas son cuestiones operativas importantes para la instrumentación de los procesos de comunicación, pero no son lo esencial de la estrategia: la intención de construcción de significado y sentido compartidos. Sobre este concepto –estrategia– trabajamos en el capítulo VII de este cuaderno.

Además, la lógica del cumplimiento de los compromisos implica entender y aprovechar la potencialidad de las redes conversacionales, necesariamente atravesadas por afectos, saberes y poderes, tres aspectos insoslayables en cualquier proceso de cambio planificado. Como señala De Sousa Campos a propósito de su Soporte Paideia, en procesos de intervención deliberada en las dinámicas de la organización/institución debe partirse de un supuesto fundamental, y es que “la constitución de los sujetos, de las necesidades sociales y de las instituciones es producto de las relaciones de poder, del uso de conocimientos y de modos de circulación de afectos” (2005: 62).

Justamente dos de estos aspectos –conocimiento y afecto– son objetos dilectos de los enfoques *manageriales* contemporáneos. Como plantea Marcela Zangaro (2010) a partir del análisis de *El nuevo espíritu del capitalismo*, la obra de Luc Boltanski y Ève Chiapello (2002), en la actualidad la posibilidad de que el trabajo se realice según los parámetros de productividad del capital depende de que el trabajador acepte voluntariamente el cumplimiento del trabajo y voluntariamente ponga en juego, de manera productiva, sus capacidades comunicacionales y relacionales, su creatividad y su compromiso con la actividad. Las políticas de *management* contemporáneas buscan implicar al trabajador para que asuma como propios los requerimientos y los objetivos del capital, generando una situación al menos paradójica. En palabras de Zangaro:

Cuando en los actuales dispositivos de gobierno manageriales pasan a primer plano aspectos subjetivos que bajo la lógica clásica de gestión ocupaban un lugar subordinado, ciertamente conllevan una potencia más humana, más integral: el trabajador puede poner en juego en su actividad aspectos más vinculados con sus capacidades intelectuales o emocionales. Pero esto no necesariamente tiene un efecto directamente más liberador ni más humanizante. (Zangaro, 2010: 175)

Desde nuestro punto de vista, lo que distingue a la gestión del cambio organizacional para la autonomía de las personas, de las políticas de manipulación de la subjetividad a los fines de la acumulación de capital, es la necesaria consideración analítica de las relaciones de poder y el horizonte indeclinable de democratización de las organizaciones, más aún cuando se trata de organizaciones con fines públicos, sean estatales o sociocomunitarias.

Orientaciones metodológicas para la planificación como narrativa argumentativa

Si, como venimos planteando hasta aquí, la planificación es una narrativa y la tarea crucial de los planificadores es la de comunicar –en el sentido etimológico del término, es decir, poner en común–, nos pareció apropiado cerrar este capítulo clarificando cuáles podrían ser las tareas dialógicas

que deberían llevarse a cabo en un proceso de planificación que procure la ampliación gradual de la autonomía de las personas y los grupos de trabajo, y la democratización de las organizaciones y el cambio social.

Para ello adaptamos la propuesta de Bustelo (1996), quien a su vez tomó y adaptó de Lauffer (1978). En el siguiente cuadro presentamos las tareas analíticas y dialógicas prioritarias en cada fase de la planificación social, entendida como proceso interactivo:

FASES	TAREAS ANALÍTICAS	TAREAS DIALÓGICAS
DEFINICIÓN Y CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA	<ul style="list-style-type: none"> • Descripción y análisis de la situación. • Conceptualización del problema. • Evaluación de las oportunidades y factibilidad de los cambios de acuerdo con los distintos actores involucrados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a los que están relacionados de alguna manera con el problema o la solución. • Escuchar y poner en valor la información, los puntos de vista y las preferencias de aquellos que viven el problema y de los actores participantes. • Colaborar con el diálogo constructivo. Negociar reglas de "participación", discurso y desacuerdo. • Asegurar que los resultados de esta fase se presenten de manera útil y accesible para la toma de decisiones. • Facilitar discusión e interpretación colaborativa de los resultados. • Facilitar una comprensión común de la situación que tome en cuenta las perspectivas de los involucrados.
CONSTRUCCIÓN DE UNA ESTRUCTURA O RED DE RELACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de la naturaleza de la relación entre varios actores, medios de comunicación entre ellos y tipo de organización. • Selección de las personas como expertos, animadores, movilizadores, comunicadores, etcétera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar las redes conversacionales. Identificar los canales, espacios, lenguajes y formatos privilegiados por los actores. • Establecimiento de la red formal e informal de comunicaciones. • Reclutamiento de las personas que conformarán el equipo de información, animación y apoyo.

<p>FORMULACIÓN DE UNA POLÍTICA Y DISEÑO DE ESTRATEGIAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de esfuerzos pasados y presentes para enfrentar el problema. • Desarrollo de objetivos, estrategias y recursos requeridos. Selección de una o varias alternativas para recomendar a los actores participantes. • Análisis de obstáculos y oportunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intercambio de preferencias y promoción de las alternativas escogidas. • Test de factibilidad de las alternativas con los actores relevantes. • Consejos y asesorías sobre ventajas y desventajas, e inconvenientes y resistencias de cada opción. • Formulación de estrategias de comunicación para viabilizar el plan de acción.
<p>IMPLEMENTACIÓN DE PLANES Y PROGRAMAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Especificación en detalle de las tareas que serán desarrolladas de acuerdo a los objetivos consensuados. • Definición de responsabilidades para cada tarea y demás procedimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentaciones de las especificaciones a los actores relevantes para obtener su compromiso y los recursos necesarios. • Información y capacitación de responsables e involucrados. • Producción de recursos informativos y educativos.
<p>SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de un sistema para recolectar y analizar la información sobre el proceso. • Análisis de las consecuencias del cambio, definición de los ajustes necesarios o nuevos problemas que requieren nuevas acciones y programación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de datos. • Interpretación desde la experiencia de cada actor. • Comunicación de los resultados a los actores pertinentes.

Fuente: Adaptación propia de la propuesta de Bustelo (1996).

A modo de cierre

Si acordamos con Bustelo en que los procesos de planificación son esencialmente “procesos de argumentación, diálogo y democratización en un mundo pluriactoral y complejo” (1996: 23), cualquier proceso de planificación es un proceso interactivo susceptible de intervención comunicacional. Como frecuentemente trabajamos con problemas complejos, susceptibles de abordajes e intervenciones alternativas, el plan construye su aceptabilidad social y su confiabilidad sobre la base de argumentos, donde varios actores se involucran directa o indirectamente en una discusión, buscando el mutuo convencimiento. En el apartado anterior identificamos algunas de las tareas dialógicas que no deben pasarse por alto para esa construcción. El trabajo sobre las redes conversacionales que son fundamento de la identidad y la cultura organizacionales, y el desarrollo de las competencias comunicativas de sus integrantes o trabajadores/as son aspectos insoslayables para hacer, de las organizaciones, espacios en los que los seres humanos desarrollemos lazos de cooperación para el logro de objetivos comunes y encontremos un sentido personal y colectivo a nuestro trabajo cotidiano –un porqué y un para qué–. Esta propuesta de reinscripción de las redes conversacionales en narrativas prácticas y políticas, a través de conversaciones sobre futuros deseables y posibles, es para nosotros el aporte esencial de la comunicación estratégica a la gestión del cambio organizacional en el marco de procesos de planificación. Como dijimos antes, la comunicación es estratégica cuando se construyen espacios de comunicación que, desde

las micropolíticas y prácticas cotidianas de la organización, incrementan las oportunidades para el desarrollo de competencias dialógicas, de cogestión y autogestión.

Bibliografía

- BUSTELO, Eduardo, "Planificación social: del rompecabezas al 'abrecabezas'". En *Cuaderno de Ciencias Sociales*, N° 92. Costa Rica, FLACSO - Programa Costa Rica, 1996.
- DE SOUSA CAMPOS, Gastão, *Gestión en salud. En defensa de la vida*. Buenos Aires, Lugar Editorial, 2001.
- DE SOUSA CAMPOS, Gastão, "Paideia y gestión: un ensayo sobre el Soporte Paideia en el trabajo en salud". En revista *Salud Colectiva*, Vol. 1, N° 1. En línea. Disponible en: <http://revistas.unla.edu.ar/saludcolectiva/article/view/13/pdf>. La Plata, 2005.
- ECHEVERRÍA, Rafael, *Ontología del lenguaje*. Santiago de Chile, Sáez Editor, 2005.
- FLORES, Fernando, *Inventando la empresa del siglo XXI*. Santiago de Chile, Dolmen Ediciones, 1989.
- FORESTER, John, "Listening the social policy of everyday life (Critical theory and hermeneutics in practice)". En revista *Social Praxis* 7, N° 3/4. Ithaca, 1980.
- FORESTER, John, *Planning in the face of power*. Berkeley, University of California Press, 1989.
- FRANCO, Túlio y MERHY, Emerson, "Mapas analíticos: una mirada sobre la organización y sus procesos de trabajo". En revista *Salud Colectiva*, Vol. 5, N° 2. En línea. Disponible en: <http://revistas.unla.edu.ar/saludcolectiva/article/>

[view/259/260](#). Buenos Aires, 2009.

GIDDENS, Anthony, *Las nuevas reglas del método sociológico*. Buenos Aires, Amorrortu Editores, 1987.

JARAMILLO LÓPEZ, Juan, *Modelo de comunicación pública organizacional e informativa para entidades del Estado (MCPOI)*. Bogotá, USAID-Casals & Associates Inc., 2004.

JARAMILLO LÓPEZ, Juan, “¿Comunicación estratégica o estrategias de comunicación? El arte del ajedrecista”. Documento presentado en el VII Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional “Comunicación estratégica o estrategias de comunicación, he ahí la cuestión del DIRCOM”. Cali, Universidad Autónoma de Occidente, 2011.

MATURANA, Humberto y VARELA, Francisco, *El árbol del conocimiento*. Santiago de Chile, Editorial Universitaria, 1984.

MERHY, Emerson, *Salud: cartografía del trabajo vivo*. Buenos Aires, Lugar Editorial, 2006.

MERHY, Emerson; FEUERWERKER, Laura y CECCIM, Ricardo, “Educación permanente en salud: una estrategia para intervenir en la micropolítica del trabajo en salud”. En revista *Salud Colectiva*, Vol. 2, N° 2. En línea. Disponible en: <http://revistas.unla.edu.ar/saludcolectiva/article/view/62/43>. Buenos Aires, 2006.

MORGAN, Gareth, *Imágenes de la organización*. Madrid, Alfaomega y Rama, 1990.

SPINELLI, Hugo, “Las dimensiones del campo de la salud en la Argentina”. En PETRACCI, Mónica y WAISBORD, Silvio (compiladores), *Comunicación y salud en la Argentina*. Buenos Aires, La Crujía, 2011.



- URIBE RIVERA, Francisco, "Argumentación y construcción de validez en la Planificación Estratégica-Situacional de Matus". En *Cad. Saúde Pública*, Vol. 27, N° 9. En línea. Disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/csp/v27n9/18.pdf>. Río de Janeiro, 2011.
- ZANGARO, Marcela, "Subjetividad y trabajo: el management como dispositivo de gobierno". En *Trabajo y Sociedad*, Vol. 15, N° 16. Santiago del Estero, 2010.