



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)
[Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

¿Existen los problemas de comunicación? Una reflexión académica desde la praxis
Mario Edgardo Rodríguez y Diego Martín Furnari
Actas de Periodismo y Comunicación, Vol. 7, N.º 2, noviembre 2021
ISSN 2469-0910 | <http://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/actas>
FPyCS | Universidad Nacional de La Plata

¿Existen los problemas de comunicación? Una reflexión académica desde la praxis

Are there communication problems? An academic reflection from praxis

Mario Edgardo Rodríguez

marioerodriguezgwu@gmail.com

Diego Martín Furnari

diegomartin.furnari@ucalpvirtual.edu.ar

<https://orcid.org/0000-0001-7513-5610>

Universidad Católica de La Plata | Argentina

Resumen

La presente ponencia es una reflexión producto de años de trabajo en el sector público, corporativo y de las ONG a partir del desarrollo y posterior evaluación de diversos procesos de comunicación estratégica que tuvieron lugar al interior de esas organizaciones.

En muchos casos fue posible identificar que las organizaciones recurren a los profesionales porque tienen *problemas de comunicación*. Sin embargo, en más de una ocasión, y luego de analizar y estudiar detalladamente las piezas comunicacionales, no se identifican problemas puntuales o errores técnicos en su producción. Es más, en general esas instancias de evaluación dan cuenta de una adecuada comunicación institucional. Es allí cuando sale a la luz otras variables, otros aspectos que no suelen reconocerse pero que hacen a la realidad puntual de la organización y a sus prácticas y que suelen esconderse o disimularse como *problemas comunicacionales*.

En definitiva, lo que el presente artículo pretende es reflexionar y poner en discusión aquello que habitualmente se denominan como *problemas de comunicación* entendiendo que los mismos no son más que desajustes que suelen responder a otras variables y campos, a problemas internos, a cambios en los procesos o a una mala asignación de roles, entre otras cosas, pero nunca, o casi nunca a problemas de comunicación.

Palabras clave

Comunicación, problemas de comunicación, literacidad, comunicación estratégica, comunicación institucional, procesos, asignación de roles, comunicación política.

Abstract

This paper is a reflection product of years of work in the public sector, corporate and NGOs from the development and subsequent evaluation of various strategic communication processes that took place within these organizations.

In many cases it was possible to identify that organizations turn to professionals because they have communication problems. However, on more than one occasion, and after analyzing and studying in detail the communication pieces, no specific problems or technical errors are identified in their production.

Moreover, in general, these evaluation bodies account for adequate institutional communication. It is there when other variables come to light, other aspects that are not usually recognized but that make the specific reality of the organization and its practices and that are usually hidden or disguised as communication problems.

In short, what this article aims to do is to reflect and discuss what are usually called communication problems, understanding that they are nothing more than mismatches that usually respond to other variables and fields, internal problems, changes in processes or a bad assignment of roles, among other things, but never, or almost never to communication problems.

Keywords

Communication, communication problems, literacy, strategic communication, institutional communication, processes, role assignment, political communication.

«Sería fácil arreglar el mundo si el problema estuviera en las palabras.
Si retirando o prohibiendo la palabra muerte,
la muerte desapareciera, sería magnífico.
Pero sabemos que eso no es así.
Las palabras y la lengua no son las que producen y generan la realidad
sino que es exactamente al revés».
Darío Villanueva (2020)

Introducción

Tanto desde el rol docente, desde la intervención en el sector público como desde la praxis en consultoría sobre comunicación estratégica desarrollado desde hace ya varios años, se registran diversos proyectos de asesoría técnica en comunicación estratégica con el objetivo principal de fortalecer las capacidades de comunicación y determinar las estrategias comunicacionales de las organizaciones en cuestión. De manera recurrente y reiterada, se identifican reclamos de líderes organizacionales, responsables de área o funcionarios públicos culpando a la comunicación de sus males. Es muy común que los dirigentes políticos utilicen el mismo argumento para señalar sus mayores penurias resumido en la frase: «gobierno bien, comunico mal», lo que representa una falacia fundante ya que todo problema de comunicación, si es que existe, es un problema político (Riorda, 2008).

La experiencia dicta que luego de asumir el desafío de analizar una organización, funcionario o candidato que aduce problemas de comunicación y habiendo analizado a los mismos, surge que en la mayoría de los casos, tanto las piezas comunicacionales como las estrategias de comunicación no presentan dificultades aparentes o aspectos criticables (al menos no con la gravedad necesaria para justificar los problemas esgrimidos). Lo que esas piezas o estrategias reflejan es el momento de cada organización, su actualidad, es decir, la identidad constituida en tiempo y espacio. Ello representa el estado real de la organización en ese preciso momento histórico a partir de sus propias decisiones y formas de vinculación con las personas y organizaciones que la rodean.

Los productos comunicacionales reflejan los problemas internos a la organización, las desigualdades, las diferencias entre pares, las decisiones organizacionales que suelen ser producto de diversos procesos, pero fundamentalmente a partir de la definición de visión y valores que no representan el hoy, una mala imagen pública, por una asignación de roles inadecuada, entre otras cosas. Por esta razón, es esencial trabajar en un diagnóstico de las dificultades y problemas internos para luego

planificar y ejecutar procesos tendientes a resolver lo que los líderes entienden como *problemas de comunicación*. El reconocimiento de ausencia de problemas en las piezas o estrategias de comunicación sumado a la necesaria identificación de las dificultades internas que generan los verdaderos problemas constituyen el eje que articula el convencimiento respecto de que «es imposible no comunicar... bien».

Una organización necesita tener procesos claros y bien definidos, saber cuáles son sus objetivos estratégicos, y asignar correctamente los roles y las responsabilidades para poder comunicar lo que quiere comunicar. Necesita tener definida y fortalecida su identidad y que la misma se refleje en sus decisiones para una imagen acorde con sus propias expectativas. En caso contrario, la comunicación se verá afectada por los efectos de las ineficiencias o defectos del proyecto y la organización comunicará exactamente el estado en el que se encuentra. Los principales *problemas de comunicación* resultan ser, en realidad, problemas de otra índole.

Lo que suele presentarse como un problema de comunicación no es ni más ni menos que una forma de deslindar responsabilidades ante errores de gestión, malas decisiones personales o desconocimiento de los contextos que influyen en la realidad organizacional. La queja constante de líderes cuya culpa es asignada a la comunicación se presenta en el momento en que la resignificación producida por las audiencias difiere de las esperadas por los emisores.

Específicamente en lo referido a la comunicación política, considerando que la misma ha tomado un rol cada vez más protagónico en la sociedad, resulta necesario desarrollar la comunicación en la política por parte de profesionales para poder aprovechar las oportunidades que ofrece y poder competir en este nuevo mercado. En ese sentido es clave comprender que si bien no toda comunicación es política, toda la política se presenta en algún formato comunicacional.

Enmarcando los conceptos

Para poder avanzar con la reflexión propuesta, resulta necesario avanzar sobre ciertas precisiones conceptuales que hacen a la comprensión de la perspectiva que orienta el presente trabajo. En primer lugar, volver sobre el concepto de comunicación el cual es muy amplio y para muchos difícil de definir, motivo por el cual son múltiples sus formas de abordaje. Una mirada la define como un tipo de relación humana entre la emisión-recepción de mensajes entre interlocutores en estado de reciprocidad, produciéndose un envío o intercambio de informaciones entre ellos de manera mecánica y programada para recibirlas y *responder* de acuerdo a un *software* o programa preestablecido. Ahora bien, en la actualidad esa perspectiva

debe incorporar otros elementos que la amplíen y diversifiquen en virtud de los cambios sociales, políticos, culturales y contextuales que experimentan las sociedades actuales.

Las instituciones y organizaciones necesitan entender que los públicos y las audiencias han evolucionado y los modelos de comunicación deben adaptarse a las nuevas realidades. Lamentablemente, en muchos casos, estos cambios todavía no se ven reflejados en los procesos internos de las organizaciones, aunque sí en sus productos comunicacionales.

En lo que refiere a la comunicación política, los debates actuales, giran en torno al reconocimiento de la relación estrecha entre comunicación, política, Estado y democracia en un contexto en donde los gobiernos (en particular los de América Latina) se encuentran debilitados frente a nuevos actores en la disputa y construcción del poder (Naim, 2017), motivo por el cual deben aprender a co-gestionar el mismo. Esta forma de comprender la comunicación como una dimensión ineludible de la política (Crespo, Carletta, Garrido y Riorda, 2011) es clave para evitar la disociación entre la toma de decisiones y los efectos que ello produce en los públicos, independientemente de las estrategias o herramientas comunicacionales (de carácter instrumental) que puedan elegirse para difundir o informar. Hoy, más que nunca, los actores políticos clásicos deben comprender que ya no están solos en la arena de la toma de decisiones (Elizalde y Riorda, 2020), sino más bien compartiendo el escenario junto a otros actores no tradicionales que disputan el espacio y ponen en duda el monopolio clásico.

Un concepto clave también es el de literacidad, el cual puede ser definido, según Cassany (s/f) como:

El concepto de literacidad abarca todos los conocimientos y actitudes necesarios para el uso eficaz en una comunidad de los géneros escritos. En concreto, abarca el manejo del código y de los géneros escritos, el conocimiento de la función del discurso y de los roles que asumen el lector y el autor, los valores sociales asociados con las prácticas discursivas correspondientes, las formas de pensamiento que se han desarrollado con ellas, etc. Para referirse a este concepto, se utilizan muchos términos: alfabetización / cultura escrita (Emilia Ferreiro), literacia/lectura/escrituralidad (Puerto Rico, Congreso de la Internacional Reading Association en 2005), literidad, etc. En inglés se usa universalmente el término literacy. En otros idiomas tienen otras opciones: lettrisme en francés o letramento en portugués.

Entender que los públicos se han convertido en seres «completos» con un rol activo nos ayuda a adaptar nuestros modelos y procesos de comunicación al siglo XXI. Cabe a esta altura mencionar a Umberto Eco, quien en su libro *Los Límites de la*

Interpretación (1992) trata de restablecer el equilibrio entre la intención del lector y la intención del autor ya que las interpretaciones de un texto pueden ser infinitas.

Por lo tanto, la comunicación es parte integrante de la política moderna y la comunicación política, desde su objeto particular y práctico, se orienta hacia la búsqueda y generación de consensos lo cual implica la construcción de acuerdos políticos centrados en la idea de que, si bien puede haber grupos en los extremos del mismo, o bien fuera de éste, las políticas de un gobierno deben ser aceptadas por la mayor parte de la sociedad (Elizalde, Fernández Pedemonte y Riorda, 2011).

La comunicación le aporta a la estrategia política la posibilidad de influir en los públicos, los grupos y/o las organizaciones a través de diversos dispositivos y productos (Elizalde y Riorda, 2020) que operan sobre las mentes de los ciudadanos. Ahora bien, esa posibilidad de influir en los procesos decisorios de las audiencias en tanto capacidad comunicacional, no reemplaza en lo más mínimo una buena gestión, buenas decisiones y modelos de ejecución que garanticen el éxito de la política. Malas o inadecuadas decisiones nunca pueden ser subsanadas por buenas estrategias de comunicación, de la misma manera que responsabilizar a la «mala comunicación» de los resultados o efectos no deseados de las políticas públicas, implica una ilusión, una máscara para encubrir los errores propios (Riorda, 2008). En ese contexto, la comunicación política debe orientarse a generar consensos, acuerdos, puntos en común, no sólo a través del discurso político, la transmisión de información o el relato de las acciones cotidianas, sino ante todo, a través de canales, instancias y momentos de intercambio entre los actores gubernamentales y sociales a partir de una gestión alineada a las necesidades y demandas ciudadanas. Tanto desde la comunicación gubernamental, electoral, de crisis o de riesgo (como dimensiones de la comunicación política) deben siempre y ante todo, orientarse a partir de la coherencia entre la identidad del gobierno o candidato y las acciones que cotidianamente desarrollan. Si existe cierta simetría entre esos elementos y las expectativas, deseos y demandas de la sociedad, los formatos comunicacionales elegidos pasarán a ocupar un lugar secundario en la construcción del proyecto político.

En definitiva, es cada vez más recurrente que se le asignen culpas a la comunicación porque resulta el camino más fácil aunque cabe recordar que, cómo decía Watzlawick (1991), es imposible no comunicar, y en política es imposible, no comunicar... bien.

Algunas reflexiones pertinentes

Como se sostuvo al inicio, la intención del presente artículo es aportar, a través de diferentes experiencias prácticas, al debate sobre la existencia de problemas de comunicación como explicación a casi todos los problemas de las organizaciones. Para ello resulta fundamental volver sobre la historicidad de las organizaciones sobre las cuales se ha intervenido, evaluar las acciones implementadas para estudiar sus consecuencias, las modificaciones aplicadas, entre otras experiencias que permiten aprender mejorar los procesos decisorios.

Ello implica un aprendizaje constante y continuo en el que seguramente se reconozcan cambios necesarios con respecto al plan original como consecuencias de factores no previstos o de cambios en el contexto socio-político que condujeron a errores de evaluación y/o de implementación. Desarrollar la capacidad de estudiar lo que pasó, entender cómo se podría haber hecho de mejor manera y redactar algunas recomendaciones para los próximos proyectos permite transformar los errores en experiencias valiosas. Cometer errores es normal y natural pero es muy grave seguir repitiendo las mismas acciones y, peor aún, las mismas excusas.

Uno de los elementos que resulta necesario observar y adaptar a las nuevas realidades es el referido a la definición de los objetivos organizacionales ya que en el siglo XXI del mundo *online* no existe manera de que los mismos permanezcan inmóviles como sucedía en el XX. La mayor inversión de tiempo es necesaria utilizarla en dos preguntas simples pero profundas: ¿Qué se quiere lograr? ¿Adónde se quiere llegar?

Sin esto resulta imposible definir una estrategia. Los objetivos tienen que ser claros y específicos, medibles y fáciles de entender para que todos los miembros e integrantes de la organización puedan reconocerlos y actuar hacia esa dirección.

Una vez que se hayan definido las metas, se puede entonces determinar la identidad de la organización o del candidato: ¿Quiénes somos? ¿Por qué hacemos lo que hacemos? ¿Qué nos diferencia de las demás organizaciones? La certeza y, sobre todo, la coherencia de esas definiciones ayuda a generar una reputación y una imagen positiva frente a las audiencias. Es fundamental tratar de mantener esta identidad constante en todos los soportes y en todas las plataformas. Lo que de ninguna manera debe suceder es, por ejemplo, tener un nombre en *Facebook*, otro en *Instagram*, otro en *Twitter* o utilizar una imagen institucional en la *web*, otro en las redes sociales, etc. Esto genera confusión y no ayuda a generar una reputación creíble y confiable.

También es necesario trabajar sobre los contenidos que se comunican así como con la información que se reproduce y sobre las audiencias a las cuales se quiere llegar. ¿Qué estamos comunicando? ¿A quién le estamos hablando en este momento? ¿Lo sabemos? Cada plataforma tiene sus características específicas y sus audiencias definidas, no sirve publicar el mismo contenido igual en todas las redes sociales, es recomendable adaptarlo según nuestros públicos. Hay que preguntarse constantemente: ¿Esta publicación me ayudará a acercarme a mi meta? ¿Cómo? ¿Qué resultados espero obtener con esta publicación?

Todo lo anterior lleva a la conclusión de que es necesario empezar a tener rutinas comunicacionales diarias para que se conviertan casi en un reflejo. Naturalizar los valores, creencias, convicciones y nortes estratégicos para que no sean solo un slogan de campaña o una frase socialmente aceptada sino parte real de la identidad.

Algunos aprendizajes que dejó el camino

Como parte de las conclusiones del presente recorrido, se busca motivar la discusión respecto de la primacía de la política (decisiones) por sobre la comunicación (discursos), entendiendo que nunca una estrategia comunicacional puede suplantar una buena decisión. Jamás un plan de comunicación puede ser más importante que una política pública democrática, una gestión cercana a las necesidades sociales o un líder comprensible de las expectativas de sus votantes. Por otro lado, se destaca la importancia sustantiva que adquiere la comunicación en el conjunto de actividades de los seres humanos en tanto actividad constitutiva de la vida humana y proceso compartido de producción de sentidos sociales y lucha por el poder, asumiendo las interacciones como procesos conversacionales.

El reposicionamiento de la comunicación en cuanto disciplina lleva a pensarla como una post-disciplina tratando de responder a la pregunta ¿puede construirse un campo disciplinario más o menos integrado si entre nosotros mismos proliferan las discusiones sobre el mismo concepto de comunicación? (Waisbord, 2019).

Finalmente, comprender que aquellas afirmaciones contundentes que ponen en la escena problemas de comunicación, no son más que excusas, formas de encubrimiento de errores propios, malas decisiones o inacción de los responsables políticos de las organizaciones. La raíz de la mayoría de los problemas no tiene que ver con la comunicación en sí, sino con cuestiones internas a la institución. A cuestiones culturales, de mala identidad o reputación, de ausencia de liderazgos, de mala distribución de roles, climas internos adversos, imagen desgastada, entre muchas otras posibilidades.

Por tanto, se concluye que es imposible no comunicar bien, no sólo porque la literalidad del lenguaje se impone por sobre las pretensiones argumentativas del emisor, sino fundamentalmente, porque son las acciones las que hablan por las gestiones. A su vez, entender qué se está comunicando y cuál es el estado de situación organizacional permite modificar los procesos y solucionar las problemáticas de base que se ocultan tras los *problemas de comunicación*.

Referencias

Alcocer Cruz, D. A. (2013). «De la Escuela de Frankfurt a la Recepción Activa». En *RAZÓN Y PALABRA*. Recuperado de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N82/V82/13_Alcocer_V82.pdf

Artusa, M. (16/2/2020). «Darío Villanueva: 'El mayor peligro que entraña la 'corrección política' es la pérdida de la capacidad crítica'». En *Clarín*. Recuperado de https://www.clarin.com/opinion/dario-villanueva-mayor-peligro-entrana-correccion-politica-perdida-capacidad-critica_0_wapZKQFr.html

Bulcourf, P. A. (2006). «La construcción del consenso. Gestión de la comunicación gubernamental». En Elizande, E.; Fernández Pedemonte, D. y Riorda, M. Buenos Aires, Argentina: La Crujía. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/522/52235600019.pdf>

Cassany, D. (s/f). «Investigaciones y propuestas sobre literacidad actual: multiliteracidad, internet y criticidad». En Cátedra UNESCO para la Lectura y la Escritura. Universidad de Concepción. Recuperado de <http://www2.udec.cl/catedraunesco/05CASSANY.pdf>

«Comunicación: ¿una post-disciplina?» (2019). Recuperado de <https://hipermediaciones.com/2019/07/21/comunicacion-una-post-disciplina/>

Crespo, I., Carletta, I., Garrido, A. y Riorda, M. (2011). *Manual de comunicación política y estrategias de campaña*. Buenos Aires: Editorial Ediba.

Eco, U. (1992). *Los límites de la interpretación*. Barcelona, España: Editorial Lumen.

Elizalde, L. y Riorda M. (comps.) (2020). *Comunicación gubernamental más 360° que nunca*. 2da ed. Ampliada. Ciudad de Buenos Aires: La Crujía.

Foucault, M. (1970). *El orden del discurso*. París, Francia: Tusquets Editores.

Lovisoló, I. (2020). «No te quiero enamorar». En *Panamá Revista*. Recuperado de <http://www.panamarevista.com/no-te-quiere-enamorar/>

Lozano Rendón, José Carlos (1996). *Teoría de la investigación y comunicación de masas*. México: Pearson-Alhambra Mexicana.

Naim, M. (2017). *El fin del poder*. 2da ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Debate.

Orozco Gómez, G. (2001). «Audiencias, televisión y educación: una deconstrucción pedagógica de la televidencia y sus mediaciones». En Revista *Iberoamericana de Educación*, septiembre-diciembre, número 027. Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI). Madrid, España, pp. 155-175. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/800/80002708.pdf>

Pasquali, A. (1990). «Comprender la comunicación». En *La comunicación: un modelo simplificado de definición. Elementos del proceso* (4ª ed.). Caracas, Venezuela: Monte Ávila Latinoamericana. Recuperado de <http://morales-lenguajeycomunicacion.blogspot.com/2011/06/la-comunicacion-un-modelo-simplificado.html>

Riorda, M. (2008). «Gobierno bien pero comunico mal: análisis de las Rutinas de la Comunicación Gubernamental». En Revista del CLAD *Reforma y Democracia*. No. 40. (Feb. 2008). Caracas. Recuperado de <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/040-febrero-2008/riorda>

Van Dijk, Teun A. (2000). *El Discurso como Interacción Social – Estudios sobre el discurso II, Una Introducción Multidisciplinaria*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Gedisa. Recuperado de <https://libroschorcha.files.wordpress.com/2017/12/el-discurso-como-interaccic3b3n-social-teun-van-dijk.pdf>

Villanueva D. (2020). https://www.clarin.com/opinion/dario-villanueva-mayor-peligro-entra-correccion-politica-perdida-capacidad-critica_0_wapZKQFr.html

Watzlawick, P.; Beavin Bavelas J.; Jackson Don D. (1991). *Teoría de la Comunicación Humana*. Barcelona, España: Editorial Herder.

Yin, Robert K. (2013). «Investigación sobre estudio de casos, Diseño y métodos». En *Applied Social Research Methods Series, Volume 5*, SAGE Publications, p.2. Recuperado de <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>