



RAZÓN Y PALABRA

Primera Revista Electrónica en América Latina Especializada en Tópicos de Comunicación

[Sobre la Revista](#)

[Contribuciones](#)

[Directorio](#)

[Buzón](#)

[Búsqueda](#)

Abril - Mayo 2003

[Número Actual](#)

[Números Anteriores](#)

[Editorial](#)

[Sitios de Interés](#)

[Novedades](#)

[Ediciones Especiales](#)



Carr. Lago de
Guadalupe Km. 3.5,
Atizapán de Zaragoza
Estado de México.

Tels. (52)(55) 58645613

Fax. (52)(55) 58645613

La Importancia de la Comunicación Organizacional en las Organizaciones Sociales de Promoción y Defensa de los Derechos Humanos: El caso de FESPAD

Número Actual

Por Karen Álvarez

Número 32

Desde hace varios años había existido en la Fundación de Estudios para la Aplicación del Derecho¹ -FESPAD- la necesidad de canalizar en un solo esfuerzo, las acciones que en materia de comunicaciones realizaban las diversas áreas que componían la institución. Diferentes circunstancias impidieron la concreción de esta idea. Sin embargo, es en septiembre de 1998 que surge la posibilidad de formular e impulsar sistemáticamente una política de comunicación institucional, para integrar en ella estrategias e instrumentos de comunicación tanto a nivel organizacional como a nivel externo, es entonces que comienza a trabajarse en su elaboración.

En es este contexto que se formula, discute y aprueba la Política de Comunicación Externa de FESPAD 1999-2001, se abre una Unidad de Comunicaciones, se destina un presupuesto para su funcionamiento y se contrata a tiempo completo una comunicadora social. Queda aún pendiente la producción y posterior aplicación de una estrategia de comunicación a nivel interno.

La necesidad de la comunicación al interior de la organización

En toda institución es importante el "clima organizacional", éste se refiere al ambiente existente entre los miembros de una organización, y está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre sus miembros.

El clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando la motivación es escasa ya sea por frustración o por impedimento para la satisfacción de las necesidades, entonces sobreviene la apatía, el desinterés, el descontento hasta llegar a grados de agresividad, inconformidad, etc.

Existe una estrecha relación entre motivación, percepción y comunicación. La comunicación entre las personas está determinada por la percepción que tengan de sí mismas y de las demás, en determinada situación y por la percepción del momento, expresada desde el punto de vista de la motivación. La idea comunicada se relaciona íntimamente con las percepciones y motivaciones del emisor y del receptor.

La comunicación interpersonal constituye un área importante ya que en ella se estudian las interacciones humanas o la influencia en el comportamiento de las personas, es un área en la cual el individuo puede hacer mucho para mejorar su rendimiento y eficacia, por ello es indispensable incluir en la estrategia de comunicaciones un esfuerzo muy especial.

¿Por qué una Estrategia de Comunicación Interna?

Una estrategia de comunicación interna permitiría entonces en FESPAD el desarrollo de un sistema comunicativo confiable para compartir los planes, los problemas y los logros de la organización. Una estrategia de comunicación que además de potenciar las relaciones interpersonales posibilitaría a sus trabajadores y trabajadoras orientarse hacia lo que sucede en momentos en que los cambios pueden parecer arbitrarios o violentos; también es importante que ellos y ellas puedan cuestionar lo que sucede y se sientan escuchados y escuchadas en un ambiente democrático interno.

FESPAD reconoce y acepta a finales del año 2001, que los niveles de comunicación formal que se manejan a lo interno son deficientes y hasta confusos. Se puede decir lo mismo de la comunicación interpersonal y agregarse además que el ambiente que se vivía en esa época dificultaba la obtención de resultados estratégicos de una mayor calidad, ya que existía una desmotivación y cierta apatía de parte de algunos de sus trabajadores y trabajadoras en ese período institucional.

Con la formulación e inmediata implementación de una estrategia de comunicación interna se buscaba dar solución a una serie de problemas relacionados con la falta de una comunicación fluida y horizontal al interior de FESPAD, y que había estado a la base de deficiencias planteadas en los procesos de planificación estratégica institucional. Entre estos problemas estaban:

- Falta de identificación con la misión institucional.
- Ausencia de un proceso de inducción o bienvenida para el nuevo personal de la institución.
- Ausencia de mecanismos de integración del trabajo de los diferentes centros.
- Focalización de la información, no baja a los niveles inferiores.
- Prácticas verticalistas y centralistas en el manejo de la información institucional.
- Incumplimiento de procedimientos.
- Fallas en los mecanismos de convocatoria a reuniones.
- Incumplimiento de decisiones acordadas en reuniones de comités.
- Problemas de relaciones interpersonales no resueltas.
- Falta de capacitación de personal que tiene relaciones con los usuarios y usuarias de la institución.
- Pocos espacios para la integración del personal.
- Desinformación y circulación de rumores sobre situación laboral del personal.

La implementación de esta estrategia implicó el involucramiento de todo el personal y en especial de las personas que tenían responsabilidades de dirección y/o conducción. En el caso de FESPAD desde la dirección ejecutiva, pasando por los directores de centros y coordinadores de área, siempre bajo la supervisión y conducción directa de la Unidad de Comunicaciones.

Para poder conocer dicho documento a continuación se presenta un resumen de algunos de sus componentes:

Estrategia de Comunicación Interna de FESPAD 2002-2005

Objetivo General

Crear y desarrollar un sistema de comunicación que permita conocer y apropiarse la misión, valores y mística institucional, orientada a fomentar una visión integral del trabajo.

Metas

1. Crear canales de comunicación que permitan la implementación eficaz de los planes estratégicos de trabajo de la institución.

2. Implementar procesos de integración que permitan:
 - a. Conocer y apropiarse la misión, valores y mística institucional.
 - b. Compartir los problemas y logros de la organización en un ambiente democrático y fraterno.
3. Crear un mecanismo de difusión que permita mantener informado al personal sobre su situación laboral, de manera que se tome en cuenta en la solución de los problemas financieros los principios de justicia social.

Actividades

1. Creación e implementación de un mecanismo de seguimiento del Plan Estratégico Institucional
2. Creación y aplicación de una herramienta de comunicación que recuerde a los directores y coordinadores sobre los acuerdos tomados en reuniones de Comité Consultivo y Comité Técnico.
3. Transmisión de acuerdos tomados en los Comités Consultivo y Ejecutivo, a todo el personal.
4. Informar a través de boletines informativos físicos y electrónicos sobre las principales actividades realizadas en cada trimestre finalizado y las proyecciones para el siguiente; sobre eventos públicos de cada centro, así como información sobre trabajos escritos como informes finales, consultorías, investigaciones etc.
5. Informar sobre el quehacer institucional a través de página WEB institucional.
6. Implementar un mecanismo de convocatorias a reuniones programadas.
7. Dar a conocer e implementar el manual de Procedimientos Administrativos y el Reglamento Interno Institucional.
8. Construcción e implementación de un programa de integración institucional, que busque una relación armónica entre el personal.
9. Capacitación del personal, sobre todo los que tienen relación con usuarios y el público en general.
10. Elaboración y distribución de un manual de bienvenida al personal nuevo.
11. Transmisión a través de reuniones generales, circulares y/o memorándums institucionales de la información de carácter económico.
12. Hacer público el escalafón salarial institucional.
13. Elaborar una política de incentivos para el personal.
14. Contemplar la posibilidad de una cooperativa de ahorro y préstamo institucional.

Durante todo el año 2002 se desarrolló un 80% de las actividades que fueron incluidas en la estrategia y esta previsto ejecutar durante el primer trimestre de 2003 un proceso de evaluación y renovación de la misma. A pesar de que no pudo cumplirse en un 100%, puede aseverarse que la estrategia de comunicación interna fue socializada e institucionalizada por cada uno de los centros y áreas de FESPAD, a lo largo del año 2002.

La aceptación y asimilación de parte de la mayoría del personal, indican que la institución dio sus primeros pasos encaminados al logro de un ambiente laboral integrado, consciente de la misión y de los valores institucionales y que con ello se contribuyó a que los planes de trabajo trazados fueran desarrollados con una mayor motivación, con más empatía y con mayores niveles de productividad.

Notas:

¹ La Fundación de Estudios Para la Aplicación del Derecho -FESPAD- es una institución de promoción humana y desarrollo cuyo ámbito de aproximación y utilidad social es el derecho. Es una fundación privada de utilidad pública, constituida el 30 de noviembre de 1988, cuya personalidad jurídica fue otorgada por decreto ejecutivo N° 23 en el Ramo del Ministerio del Interior, el 11 de abril de 1989. Su misión es propiciar el más amplio y correcto conocimiento y aplicación del Derecho en El Salvador, como contribución al desarrollo de una convivencia social, armónica, justa y democrática, basada en el Estado Constitucional de Derecho y el respeto a los Derechos Humanos.



Karen Álvarez
Coordinadora de la Unidad de Comunicaciones de la Fundación de Estudios para
la Aplicación del Derecho (FESPAD), *El Salvador*