

**La mirada comunicacional como práctica de transformación**

Eje2

**Problemáticas y desafíos regionales en contextos de desigualdad y  
dominación**

Autoras

**Marina Buschiazzo**

**María Valeria Ponce**

Institución

**Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria**

## **Introducción**

En el marco de una institución compleja y dinámica como lo es el Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria –INTA-, los problemas comunicacionales más urgentes en la Estación Experimental Agropecuaria –EEA- Sáenz Peña, eran la falta de espacios y de diálogo entre los trabajadores (entre los diferentes niveles escalafonarios, especialmente), de compartir información relevante y la falta de conocimiento de lo comunicacional en sí mismo. Estas características debidas mayormente a la ausencia de un profesional orientado a ello y a la dificultad de los profesionales para dar a conocer sus trabajos de investigación y extensión.

Respecto a dichas problemáticas y en el marco del Plan Regional de Comunicación Chaco Formosa se planificaron talleres en diferentes EEA del Centro Regional, destacando, en esta presentación, lo trabajado en la EEA Sáenz Peña, ámbito laboral de una de las autoras.

Este taller, primeramente, se planteó brindar un espacio de diálogo entre los asistentes. El objetivo general fue participar del análisis de las teorías comunicacionales del siglo XX y lograr encontrar marcas de estas teorías en los propios grupos de trabajo y sus espacios de interacción cotidianos.

La metodología se orientó a que cada participante pudiera brindar opiniones, críticas e ideas y reflexionar en conjunto y libremente algunos ítems comunes (marcados por las coordinadoras). Para, posteriormente, lograr compartir lo trabajado, las ideas y problemáticas con la totalidad de los presentes, para pensar en posibilidades de cambios específicos.

## **OBJETIVOS**

Los objetivos que se propusieron en el taller fueron los siguientes:

- ✓ Compartir en grupo la historización de distintos Modelos de Comunicación gestados a lo largo del siglo XX.
- ✓ Reflexionar sobre las prácticas de comunicación que cada uno de los participantes realiza en su trabajo diario.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

La situación comunicacional elegida para realizar el análisis diagnóstico de comunicación fue el Taller llevado a cabo en la EEA Sáenz Peña INTA, el día 2 de junio del 2008. En el mismo, participaron alrededor de 30 empleados de la institución, que se concentraron en dos grandes grupos -de manera voluntaria-, para elaborar las consignas del taller. Un grupo quedó conformado por profesionales y técnicos (Grupo 1), y el otro, por el personal de campo (Grupo 2). La conformación de ambos grupos fue espontánea, lo cual respetamos por varias cuestiones, compartidas a continuación.

Se priorizó auspiciar el diálogo entre los integrantes de cada uno de los grupos, en especial, el compuesto por el sector de apoyo -mayoritariamente auxiliares de campo-, lo cual facilitó un ambiente de confianza necesario para el desarrollo de las actividades pautadas. Las coordinadoras, tenían como antecedente - experiencias previas en talleres - que no era oportuno forzar la integración de los distintos niveles escalafonarios -mezclar los participantes- dado que genera sumisión de los trabajadores que no son profesionales frente al resto, creando rigideces y tensiones que no colaboran en el intercambio y reflexiones colectivas. De esta manera, la formación de los dos grupos fue respetada, apostando a favorecer el intercambio y la comodidad.

Se plantearon las siguientes etapas, a través de las cuales fuimos desarrollando las distintas actividades:

### **Primera Etapa**

- 1.- Lectura del Módulo de comunicación (individualmente).
- 2.- Análisis de las prácticas laborales con mirada comunicacional (en grupo).

### **Segunda Etapa**

- 3.- Trabajo con las propuestas realizadas en los talleres de mayo 2007 (en grupo).
- 4.- Plenario colectivo sobre las reflexiones grupales.
- 5.- Evaluación grupal e individual.

En el desarrollo de las consignas, la primera etapa tuvo un perfil histórico-conceptual a diferencia de la segunda. En este marco, las facilitadoras interactuamos a modo de apoyo ante trabas conceptuales y contextuales de los

Modelos de comunicación compartidos en el compilado realizado. En esta instancia, el rol de las facilitadoras fue esencial, dado que se pregonó permanentemente para que cada grupo pueda reflexionar sobre los modelos desde sus propias prácticas laborales. La primera consigna buscó que repensaran sus lugares de trabajo desde los modelos de comunicación y no presentando las teorías como paquetes cerrados de conocimiento. Se entregó a cada participante material didáctico de apoyo para poder realizar las consignas.

El desarrollo de las consignas se llevó a cabo en cada grupo, de manera crítico-reflexivo, su producto se plasmó en afiches que luego se compartieron en un plenario general. Lo expresado en los afiches es sólo un extracto discreto del intercambio total y menos rico que ese diálogo vivo entre los integrantes.

Como se destacó con anterioridad, para la primera actividad se elaboró un compilado de cuatro páginas donde se describió históricamente el recorrido de los conceptos de la comunicación en especial a lo largo del siglo XX. Se conformaron dos grupos y la lectura fue colectiva, de este modo se agilizó el intercambio de reflexiones y consultas más activamente entre los integrantes de cada grupo y con las coordinadoras.

La segunda actividad se dio encadenada con la primera, advirtiendo ejemplos de la cotidianidad de los participantes, ayudados por algunas pistas comunicacionales.

Luego se retomaron algunos puntos que habían surgido como conclusiones en un taller realizado en el año 2007. En esta etapa surgieron algunas propuestas de trabajo a futuro.

Posteriormente, se llevó a cabo un plenario colectivo sobre las reflexiones que surgieron en cada grupo.

Una vez que finalizó el Taller, las facilitadoras hicimos una sistematización de lo elaborado en las consignas, a partir de la lectura de la experiencia desde una mirada comunicacional.

## EXPERIENCIA DE TRABAJO

En el trabajo de ambos grupos sobre la consigna de **lectura del compilado de comunicación y reflexión sobre los propios espacios de trabajo** se destacaron cuatro ideas fuerza que transcribiremos a continuación.

*IDEA FUERZA 1: “La comunicación es multifacética de acuerdo a las distintas realidades. Esto significa que existen distintos modelos de comunicación que conviven a la vez”.* La lectura y reflexión derivada de esta premisa llevó a considerar la multiplicidad de perspectivas para estudiar la comunicación y desde donde trabajarla, dependiendo también de los ámbitos en los que uno se encuentra, entre otras condiciones.

*IDEA FUERZA 2: “El modelo dialógico sería el ideal de comunicación (limitante de tiempo y recursos humanos).”* Se considera que el modelo pedagógico de Paulo Freire sería el más adecuado para algunas actividades comunicacionales en Extensión, pero advirtieron que es difícil llevarlo a cabo por la cantidad de actividades que realizan los extensionistas y la limitación de tiempo. Sin embargo, para otras actividades comunicacionales como la transmisión de información específica (un llamado por teléfono) la manera lineal considerada la más adecuada.

*IDEA FUERZA 3: “Manejo de los medios de comunicación” –Teoría de Aparatos ideológicos del Estado, Althusser).* Se reflexionó en especial sobre el lugar del poder en las relaciones sociales y laborales. Focalizaron, por un lado, en el manejo de los medios que realiza el gobierno nacional, la ausencia de las noticias locales y regionales en los medios nacionales frente a conflictos políticos, productivos, sociales. E incorporando el propio espacio laboral las deficiencias de diálogo y puja de poder. Enlazado con esto surgió la

*IDEA FUERZA 4: “Teoría hipodérmica y de masas”.* Siguiendo la idea de los medios de comunicación, también se argumentó que en la actualidad se viven muchas situaciones donde hay pocos emisores y muchos receptores, hay filtración de información, hay regulación. Se tomó como ejemplo histórico del manejo de A. Hitler frente a las masas, sus discursos por la radio a modo de “lavaje cerebral”. Aquí se aportó la relación entre esta forma de comunicar y la teoría de la aguja hipodérmica, donde la direccionalidad es hacia un solo lado de los “emisores y receptores”, en este caso, un solo emisor y varios receptores.

Para la segunda consigna: **reflexionar sobre las relaciones comunicacionales llevadas a cabo en cada uno de los espacios donde se desempeñan los actores sociales**, ambos grupos utilizaron la ayuda de “pistas comunicacionales” para auspiciar las reflexiones. Se comparten las pistas comunicacionales y las reflexiones más destacadas para este trabajo.

*Pista: Toma de decisiones jerarquizadas.* Se considera como jerarquizado el funcionamiento de la matriz, dado que sólo unos pocos participan<sup>1</sup> (grupo 1). Los jefes dan órdenes y nosotros tomamos las decisiones más pequeñas (Grupo 2).

*Pista: Espacios de encuentro.* Formales: pocos. No formales: más comunes pero desinterés en participar (Grupo 1). La ronda de mate a la mañana, en la parada de colectivo. El gremio no tiene ni un lugar de reunión propio (Grupo 2).

*Pista: Planificación de actividades para el área de trabajo.* Escasa planificación. (Grupo 1). Se trabajaron distintas formas de planificación en el trabajo. En maquinaria agrícola trabajamos para los profesionales de INTA (ensayos a campo). Otro ejemplo es en los almuerzos hay organización para la comida y el referente es el cocinero (dice qué necesita, cuánto). Las salidas a campo también se planifican. Se plantea que en general la decisión de las tareas y su planificación son de los técnicos, hay participación sesgada en cuanto al cómo llevarlo a cabo (sesgada dado que es necesariamente una toma de decisión no compartida). (Grupo 2)

*Pista: Uso de canales de información.* Ambos grupos destacaron el uso de internet y correo electrónico (no todos tienen acceso), teléfono, verbal en charlas de pasillo, carteleras. Distintos canales según el área.

*Pista: Trabajo con imagen.* Cartelera en desuso, pero con valor potencial.

*Pista: Trabajo con grupos.* Potencialidad: trabajo simultáneo con mucha gente. Falencia: capacitación en trabajo grupal de los técnicos. Participación: depende de la audiencia. Hay que incentivar. (Grupo 1). Es esencial la división de roles. Las potencialidades son la mejor administración del tiempo (Grupo 2).

---

<sup>1</sup> Matriz institucional es un espacio de decisión institucional interno conformado por coordinadores y jefes de jerarquía donde se plantean demandas y soluciones institucionales, productivas, y políticas.

Frente a la tercera consigna se **compartieron en plenario las diferentes reflexiones de ambos grupos**, y propusieron lo siguiente: *ser capacitados en manejo de grupos*, en especial, los extensionistas que en su tarea cotidiana se relacionan con diferentes grupos sociales, productores, organizaciones, referentes regionales. *Generar un espacio de encuentros periódicos: carteleras, encuentros*, como estrategias comunicacionales cotidianas y metodológicamente válidas para interactuar entre los trabajadores de la institución, frente a diferentes demandas, necesidades y deseos, internas y externas.

## **CONSIDERACIONES Y REFLEXIONES**

La sistematización del taller en su desenvolvimiento general y particular, más las evaluaciones individual y plenarias, se comparten a continuación a través de la mirada comunicacional de las coordinadoras del taller, recuperando algunos puntos de reflexión propios como ejes de análisis.

De esta manera, podemos advertir que la metodología “taller” tuvo los siguientes objetivos: Encontrarse, compartir experiencias, construir conceptos, debatir ideas, dialogar desde las diferencias. Saber en qué estamos trabajando y cómo. Cuáles son los problemas, los aciertos, las proyecciones, los deseos para cada equipo en su área de trabajo. Además, para proyectar los deseos y necesidades que surgieron de las reflexiones y los intercambios.

Recuperamos una lectura sobre los discursos de quienes participaron en los talleres. Hablamos de discurso, de maneras de decir, hablar o manifestarse, en tanto, han sido el foco del desarrollo de la propuesta de los talleres. Tal como expresa Eliseo Verón (1998<sup>2</sup>), todo discurso es social, es una configuración espacio-temporal de sentido. Por lo tanto, la importancia de dar cuenta de algunas huellas en los discursos de los participantes de los talleres radica en reflexionar sobre algunas claves para entender “los modos de organización institucional, la naturaleza y el juego de los conflictos” (Verón, 1998: 126), entre otros.

---

<sup>2</sup> Verón, Eliseo. (1998) La semiosis social. Fragmento de una teoría de la discursividad. Editorial Gedisa. Colección El mamífero parlante. Argentina.

Se evidencia que los discursos de los participantes están marcados por una fuerte necesidad sentida de “expresión”. Necesidad de decir lo que se piensa y también necesidad de reclamo, de queja, de querer cambiar una realidad institucional.

Ahora bien, ¿qué es lo que se quiere cambiar? Se busca transformar, por lo menos desde lo dicho, la lógica del intercambio entre pares, entre compañeros, y también con los jefes o personal con cargo jerárquico.

¿Qué significa esto? Hay una necesidad explícita de hablar pero también ser escuchados. De allí radica la importancia de generar, concretar y de llevar a la acción estos espacios de encuentro para dialogar, conversar sobre lo que está pasando dentro de la institución, las relaciones entre pares, la toma de decisiones, los conflictos y los vínculos que se generan con el afuera, etc.

Se resalta desde las propias voces de los participantes (del taller y de la institución) la falta de escucha formal e informal por parte de los jefes y/o compañeros de trabajo. Dependiendo el grado escalafonario se tiene mayor o menor acceso a las instancias decisorias y a posibilidades de reclamos en general y particular, lo cual fomenta en la mayoría de los trabajadores la inquietud de querer transformar esta característica institucional, que no es menos que el reflejo en las relaciones de los actores sociales y su realidad actual.

Por otra parte, una demanda que surgió en el Taller fue el pedido manifiesto de que esta modalidad de encuentros (los talleres de comunicación) sea de carácter obligatorio a todo el personal. En este sentido, se puede interpretar como la necesidad de que “todos” asuman la responsabilidad y el compromiso de apropiarse de la comunicación como algo que nos concierne a “todos”.

De esto surge la pregunta ¿se puede obligar al personal que ocupe espacios de participación y compromiso? La respuesta puede entenderse desde varios puntos de vista, desde una mirada comunicacional, comprendemos que es un proceso que se va construyendo con una participación real. Entendiendo que las motivaciones y actitudes son propias de cada uno y que es el reconocimiento y respeto de otro, siempre diferente lo que auspicia las conversaciones. En ese momento es donde

se pueden poner en común las inquietudes, deseos, proyecciones, y llegar a acuerdos mínimos, permitiendo generar espacios dialógicos.

Debemos reconocer que **la comunicación no es un espacio obligado**, donde alguien se asume participe por las necesidades de participación del otro, sino que son las propias necesidades las que motivan a cada actor social a actuar, es así cuando se logra generar un momento de conversación e integración.

De esta manera, comprendemos que los procesos de comunicación deben ser consensuados entre los distintos actores involucrados, es por ello, que se necesita desde los puestos de gerenciamiento (Directores EEAs, Coordinador del Proyecto Regional de Comunicación) determinada **voluntad política institucional** para que se lleven adelante las propuestas que surgieron de los talleres.

Es esencial reconocer la “palabra” que ha surgido del trabajo de los actores participantes de los talleres. Su incomprensión y desconocimiento podría ocasionar cierta desidia en ellos, dado que asumieron una participación activa en las reflexiones, en pos de la transformación de sus espacios laborales, para una mejoría en la calidad de las relaciones y de la institución.