

Comunicación/política en las organizaciones sociales de gestión horizontal.

Eje temático: Comunicación y política.

Autores

Cazzolli Agustín

Vaccaro Natalia Desirée

Vieyra María Julieta

[natyvaccaro@gmail.com]

Resumen

Comunicación/política en las organizaciones sociales de gestión horizontal.

En este artículo trazaremos, en primer lugar, un recorrido sobre la conceptualización de comunicación/política, su fundamentación y alcances. Para, luego, reflexionar acerca de cuáles son los modos en los que esta construcción teórica se materializa en las prácticas de organizaciones sociales que se autodenominan de gestión horizontal.

Nos parece importante señalar en esta instancia que entendemos a la comunicación como práctica e intercambio de significados que facilita la asunción de formas de conciencia práctica; así como la posibilidad de configuración comunicativa de intereses definidos, toma de saberes y apertura de horizontes en cuanto a lo posible de ser pensado para la construcción del bienestar social.

Por lo tanto, siguiendo a Caletti, la comunicación se vuelve condición de posibilidad de la política por el hecho de que toda práctica política supone una relación entre los sujetos que se da básicamente por significaciones sociales reconocibles a través de la palabra y la acción; y porque es mediante estos sentidos socialmente reconocibles que se forman “horizontes comunes” donde los actores expresan sus aspiraciones y pueden llegar a dar lugar a intervenciones en el campo de lo político.

En esta línea de reflexión, para nosotros, las prácticas políticas horizontales deberían tener un sustrato comunicacional necesariamente dialógico y de reconocimiento del Otro, de manera que no existe la horizontalidad sin un proceso de comunicación basado en prácticas de libertad. Ésta sería la oportunidad para una práctica política igualitaria, pero descubrimos que este tipo organizaciones están insertas en procesos complejos de manera tal que la política y la comunicación se imbrican de diferentes modos y en algunos momentos de manera no participativa.

En este trabajo nos interrogamos acerca de esta problemática y, como una respuesta tentativa, delimitaremos algunas alternativas de las formas en las que la comunicación/política aparece en las prácticas cotidianas de unas organizaciones que se autoconciben de gestión horizontal en la ciudad de Córdoba.

Desarrollo

En este artículo se intentará identificar y comprender las características particulares que adquiere la comunicación/ política en dos organizaciones que se autodenominan de gestión horizontal. Es necesario aclarar que dicha reflexión se elaborará en base a las primeras aproximaciones exploratorias al trabajo de campo en estas dos organizaciones sociales.

Partimos del supuesto de que las prácticas políticas horizontales debieran tener un sustrato comunicacional necesariamente dialógico y de reconocimiento del Otro, de manera que no existe la horizontalidad sin un proceso de comunicación basado en prácticas de libertad. Esta sería la oportunidad para una práctica política igualitaria, pero presuponemos que este tipo de organizaciones están atravesadas por procesos socio-históricos complejos que provocan que estas dimensiones se imbriquen de diferentes modos.

En este punto nos parece pertinente acudir a la fórmula “comunicación/política” lo importante de esta propuesta de Sergio Caletti es la barra que separa ambos conceptos. Esta cuestión es tomada de Comunicación/Cultura que explicará Héctor Schmucler. “La barra –dice Schmucler-acepta la distinción pero anuncia la imposibilidad de un tratamiento por separado. A partir de esta decisión y con todo lo ya acumulado, deberíamos construir un nuevo espacio teórico, una nueva manera de entender y de estimular prácticas sociales, individuales y colectivas”¹. En este sentido, lo que el autor quiere expresar es una actualización del concepto con un enfoque crítico. Lo que aquí se pone de manifiesto, es una férrea oposición a la visión reduccionista tanto de la comunicación en el sentido de herramienta de corte técnico, como de la política entendida como un mero sistema de decisión o una simple ingeniería de instituciones.

La propuesta que aquí se expresa no es otra que la de retomar los conceptos de comunicación y política pero sin dejar de lado sus complejidades. Esto es, volver a tener en cuenta las problemáticas de los sujetos, porque “pensar la política no es posible sin pensar en el sujeto de la política. Es que literalmente no hay política sin sujetos. Y

1SCHMUCLER, Héctor. (1997). *Memoria de la comunicación*. 1ª. ed. Buenos Aires: Biblos

quisiera hoy añadir que el sujeto de la política y el sujeto de la comunicación son, en último término, uno y el mismo”².

La comunicación, se convierte en condición innegable de posibilidad para la política en el sentido más cercano del término. Es el acto humano de la vida en común por excelencia y por medio de la palabra los sujetos se construyen como enunciadores y se enfrentan a su horizonte y lo significan. A partir de esta práctica la comunidad elabora, selecciona y articula los elementos con los que se concibe a sí misma y las operaciones por medio de las cuales se hace visible. Entonces, la comunicación es la única capaz de habilitar a un horizonte común que otorgue un margen de posibilidades de intervención en la política. En este sentido es necesario comprender a la política como una esfera de la vida social donde los sujetos confrontan por las formas y reglas del orden bajo el que han de vivir. Entonces por medio de la política se buscaría lograr un horizonte común y deseable pero al mismo tiempo y en ese recorrido emergen las diferencias que hacen ese deseo inalcanzable. Es una lucha de partes que no cesa.

A partir de este recorrido teórico elaboramos algunas conceptualizaciones que fuesen útiles para pensar las prácticas y los procesos en las organizaciones. En principio nos pareció pertinente definir la dimensión política y comunicacional de las prácticas, distinción sólo analítica.

Así la **dimensión política** se encuentra relacionada con la intervención que llevan a cabo los sujetos en su realidad próxima a través de sus actividades cotidianas, para alcanzar el horizonte que han establecido como deseable y común para la organización. La **dimensión comunicacional** por su parte, es la producción, transmisión, intercambio y negociación de significaciones en torno al hacer cotidiano de la organización y el horizonte común y deseable que se da en esas mismas actividades por medio de las relaciones sociales -ya sean dialógicas o unidireccionales- establecidas entre los sujetos de la organización y externos a ella.

Esta última dimensión es abordada desde dos perspectivas que son complementarias. Estas son la instrumental y la constitutiva de subjetividades. Por la primera entendemos a “los flujos de interacciones que los sujetos institucionalizan como modos regulares de relacionarse desde las posiciones en que están, que reproducen y

²CALLETI, S. *Siete Tesis sobre Comunicación y Política*. Diálogos de la comunicación. Buenos Aires. Pág. 44

modifican de forma cotidiana”³. De esta manera esta perspectiva nos permite analizar de qué modo se relacionan la información y la comunicación con las formas en que se desarrolla el trabajo colectivo como así también con las distintas actividades de administración que las organizaciones realizan. Por otro lado, la perspectiva constitutiva de subjetividades hace referencia a un abordaje de lo comunicacional "desde un nivel más profundo, donde estructuralmente se produce la conformación del ser social"⁴. Es decir, se entiende a la comunicación como un proceso que le posibilita al sujeto significar y significarse como tal y al mismo tiempo diferenciarse de los otros, lo que facilita a su vez la asunción de una conciencia práctica, “posibilitando la configuración comunicativa de intereses definidos y propiciando así la apropiación de saberes y la apertura de horizontes pensados como posibles para la construcción del poder social”⁵.

La conexión entre ambas dimensiones en la gestión horizontal (concebida como tipo ideal en sentido weberiano) tiene algunas características particulares y diferentes a las de la lógica vertical predominante en el sistema capitalista. Para nosotros la premisa fundamental de la horizontalidad es la *equidad*, lo que implica el reconocimiento de la igualdad entre miembros pero tomando en consideración la diferencia. Es decir, que para que todos tengan idénticas posibilidades de participación en la organización es necesario asegurar el acceso a las herramientas precisas para que puedan desarrollar al máximo su potencial, brindando mayores recursos a aquellos cuya necesidad es mayor, logrando así una participación justa y equilibrada.

Esta lógica igualitaria sólo es posible por medio de la comunicación que, parafraseando a Antonio Pasquali, debiera asentarse en un esquema de relaciones simétricas, en una paridad de condiciones entre transmisor y receptor, donde ambos son colaboradores en una igualdad de condiciones. Para que esto se dé no es sólo necesario que el flujo de información sea circular y continuo sino que además sea accesible a todos para que pueda realizarse una de-codificación crítica por parte de todos los miembros y puedan tomar posición respecto de ella. A partir de esta *igualdad real en el punto de partida* todos los miembros tienen la posibilidad de poner en común libremente sus significaciones configurando un espacio de participación colectivo donde éstas se

³ ABATEDAGA, Nidia y Siragusa, Cristina. (Coord.) (2012). *Comun(ic)axió Cooperativa. Estrategias, Herramientas y Reflexiones*. Córdoba:Corintios 13. Pág. 53

⁴ Ibidem. Pág. 55

⁵ Ibidem. Pág., 56

intercambian, negocian, producen, y resignifican generando tomas de decisiones en conjunto, en fin volviendo las prácticas políticas de estas organizaciones horizontales.

La **participación**, se vuelve entonces un elemento central para pensar la horizontalidad en las organizaciones por ello concebimos como fundamental conceptualizarla. La entendemos como una dinámica por medio de la cual los sujetos que forman parte de las organizaciones se involucran de manera consciente y voluntaria en todos los procesos que les afectan ya sea directa o indirectamente.

Para Robirosa participar sería tomar parte de algo con otros, repartir o entrar activamente en la distribución, comprometerse.

Es posible pensar la participación en grados, desde una participación más restringida a una más amplia. Así tenemos una participación que se queda sólo a nivel de la información, tener conocimiento sobre los procesos que se dan dentro de la organización. Un grado más elevado de participación estaría vinculado a la opinión, es decir no solo se posee información sobre los procesos de la organización sino que además se emiten consideraciones sobre dichos procesos. Por último la toma de decisión, en este grado de participación se genera mecanismos adecuados de discusión para que no sólo se opine sino se acuerde mediante mecanismo pertinentes las acciones a realizar.

La **toma de decisión** en las organizaciones de gestión horizontal, por su parte, no sólo es una cuestión que hace a la gestión sino que difieren de acuerdo a los tipos de prácticas políticas en que los sujetos se insertan. En un esquema en el que la comunicación se concibe como dialógica, y las prácticas políticas rondan en torno a lo horizontal, las tomas de decisiones no deben ser ajenas a una dialéctica en que los sujetos participan de un modo en que esos mismos procesos son concebidos como constitutivos de subjetividades

En este sentido pensamos que es posible encontrar dos modos de toma de decisión en estas organizaciones: uno de ellos es el voto, en este procedimiento se trata por lo general de escoger entre dos propuestas, la que resulte mayoritaria se impondrá y a la minoría no les quedará otra que plegarse a la decisión; el otro mecanismo puede ser denominado por *consenso* en este caso existe una multiplicidad de opciones sobre las que hay que discutir para alcanzar el objetivo buscado, de ahí que el consenso no consista tanto en reunir una unanimidad sino por el contrario se basa en el disenso y no lo elimina más bien se discuten las diferencias en búsqueda de lo “bueno”. Caletti aclara a este respecto “no es un pacto ni un contrato es la marcha hacia una comunión de sentidos

que aunque imposible no deja de anhelarse”. Se abriría de ese modo un proceso de fortalecimiento colectivo.

Descripción de las organizaciones

Las organizaciones con las que trabajaremos son la cooperativa “Grafica Integral Ltda.” y el colectivo de teatro “Los Grillos”.

Como corresponde deberíamos empezar por los orígenes de ambas instituciones para de ese modo lograr una interpretación más acertada del proceso histórico que han llevado a cabo. Así, tenemos a la **cooperativa Grafica Integral** que surge a partir de un proceso complejo, que tiene como punto central el cierre de la empresa “Pugliesse y Siena”. Momento en el cual todos los socios actuales fueron parte fundamental en la toma de la empresa con ayuda del Sindicato de Obreros Gráficos, medidas extremas para conservar lo que consideraban que les correspondía, es decir el lugar y los medios de trabajo. Se debe decir que es una cooperativa de trabajo que posee 11 socios y que las actividades que lleva adelante son la impresión y confección de productos gráficos, tal como lo hacían antes de convertirse en cooperativa. Siguen realizando sus actividades en el mismo lugar en el barrio de Alta Córdoba y las maquinas que utilizan fue una parte obtenida como indemnización por el cierre de Pugliese Siena y otra parte obtenida luego, con ayuda del Ministerio de Trabajo de la Nación.

Esta situación de cambio, data desde el año 2011, es decir que hace 2 años que se han establecido como cooperativa y funcionan como tal.

A la hora de revisar los lugares de los socios dentro de la estructura cooperativa (Gabriel Oviedo, Presidente; Cristian Moyano, Secretario; Mario Guevara, Sindico; Haedo Adrián, Síndico suplente; Marcelo Mera, Tesorero; Gabriel Morales y Horacio Ruiz Diaz, Vocales), vemos que no es la lógica que rige el organigrama laboral. Así, podemos definir otra forma de disposición en la imprenta, entre quienes se encargan de la impresión y confección, y están en la planta baja del inmobiliario (Marcelo Mera, Gabriel Morales, Raúl Bustamante, Horacio Ruiz Diaz, Adrián Haedo, Raúl Medina, Mario Guevara y Paulo Gonzalez) y quienes son encargados de otros aspectos de la cooperativa como las ventas (Rudi Chiati) y la administración (Cristian Moyano y Gabriel Oviedo) y se encuentran en la planta alta del establecimiento. Esta división de tareas se realizó en función del saber técnico que poseía cada uno y fueron Gabriel y Cristian quienes debieron emprender una tarea formativa para poder realizar las actividades administrativas ya que antes de ser socios de la cooperativa su conocimiento se centraba en los trabajos del taller.

El colectivo **Los Grillos**, por su parte, es una organización de la Ciudad de Bell Ville que tiene varias actividades en su repertorio, aunque la principal atención de los miembros está centrada a la propuesta de Teatro para la inclusión de jóvenes que provienen de distintos sectores sociales y poseen diferentes capacidades.

El teatro dijimos, funciona como “excusa” para lograr la integración, se trabaja a partir de esta disciplina artística durante gran parte del año, (la segunda mitad principalmente) se seleccionan obras en las que los jóvenes serán sus principales protagonistas, no sólo en el escenario sino también en lo que concierne a ensayos, preparación de vestimentas, maquillaje y demás pormenores. Todo está focalizado en la presentación de la obra anual donde participa un gran número de ciudadanos, no sólo los pertenecientes orgánicamente a Los Grillos.

Esta organización, además, lleva a cabo otra actividad que se desenvuelve durante todo el año, “el apoyo escolar”. Consiste en reuniones semanales (lunes y Miércoles durante la siesta) en las que participan niños de todos los sectores sociales que consideran este espacio como un lugar no sólo de contención en lo que refiere a lo meramente escolar, sino en áreas que conciernen a la generalidad de lo social.

El club River de la ciudad funciona como sede de la organización, ya sea para el apoyo escolar, reuniones organizativas, como así también para los ensayos y la presentación final de la obra de Teatro.

A diferencia de la Cooperativa, este colectivo está integrado por personas jóvenes, en su mayoría estudiantes. Como particularidad podemos decir que quienes lo conforman son residentes tanto de la ciudad de Bell Ville como de la ciudad de Córdoba, aunque debemos tener en cuenta que los que residen en la capital lo hacen por razones de estudio, ya que su ciudad de origen es aquella del interior.

La fundación de los grillos no reconoce un origen de quiebre como la Cooperativa. Así es que vemos como esta es producto de la idea Iván Vieyra a partir de haber conocido una organización con características similares en Villa María. En un principio se planteó como un espacio institucional, ya que se realizaba desde la asignatura “Teatro” dictada por el mismo Iván en una escuela pública de Bell Ville. Él busco relacionar esta actividad con otras instituciones como el Instituto Especial María Montessori y un Jardín de Infantes. A lo largo de los años de trabajo se fueron rompiendo los lazos institucionales y fue desarrollándose como un espacio independiente.

Actualmente podemos dividir a los participantes en diferentes grupos. En principio deberíamos distinguir a Iván Vieyra y a Liliana Antonini como fundadores y participantes

desde el primer momento de la organización. En tanto que hay un grupo de jóvenes de entre 20 y 24 años, integrado por Julieta Vieyra, Mariana Massó, Estefanía Boiero, Mariana Cuellar, Sofía Boiero y Luz Vieyra que poseen una prolongada trayectoria y además presentan un interés que los lleva a tomar el lugar de “coordinadores” en la organización. Otro grupo (Federico Poggi, Ezequiel Viscovig, Laura Fons, Leandro Massó y Catalina Correa) presenta características similares en cuanto a la trayectoria, aunque su menor nivel de información y de participación les otorga otro rol en la organización. Existe otro círculo que integrado por aquellos que recién se inician, es decir que poseen una escasa trayectoria en Los Grillos y bajos niveles de información de lo que se realiza, entre ellos se encuentran Carla Chiappero, Natalia López, Sofía Ferrero y Virginia Loza. Para último, debemos hacer mención de un pequeño grupo integrado por Emanuel y Sebastián, ambos poseen limitaciones psicofísicas, lo que se representa en limitaciones a la hora de desenvolverse en la organización.

Un aspecto a considerar en el análisis de los objetivos de cada institución, como así también en el modo en que llevan adelante sus prácticas es el *Nivel de Instrucción*, es decir los niveles de formación y el trayecto histórico que han recorrido los actores en ambas instituciones. La Cooperativa está formada, en su mayoría, por socios de edad adulta que ronda entre los 35 y 55 años, factor por el cual la mayoría de las participantes tienen un nivel elevado de aprendizaje en el oficio que desempeñan (hasta 30 años) por lo que podemos hablar de personas altamente capacitadas para desarrollar su tarea. Sin embargo, es característica general entre los socios no poseer un estudio que exceda al oficio en sí. Es decir, la formación en otras áreas como las finanzas o, por caso, el saber en relación a las humanidades es escasa o nula, respondiendo al bajo acceso al estudio superior que han tenido los socios de esta cooperativa.

En cuanto a Los Grillos, decimos que sus participantes se caracterizan por estar en proceso de estudio Universitario, Secundario o ya han finalizado el mismo. En este sentido es fácil notar en sus relaciones, la circulación de un discurso que comprende cierto tecnicismo académico en lo que tiene que ver con el funcionamiento de la agrupación misma.

De nuestra concepción de que estas organizaciones son de carácter ampliamente político, se desprende que estas tienen un horizonte del que se desprenden todas las actividades de su vida cotidiana. En la cooperativa, a partir de una serie de entrevistas exploratorias, pudimos encontrar que el fin principal es la reproducción económica y el mejoramiento de sus condiciones de existencia. Así, aparece proyecto a futuro, el

progreso en conjunto de la cooperativa y sus socios, aunque rara vez despegada de lo que hace a lo netamente económico.

Con respecto a Los Grillos, vemos que el horizonte se torna algo más impersonal en el sentido que la sociedad aparece como depositaria de los beneficios que sus acciones pueden llegar a obtener, el objetivo principal es promover la creación de políticas públicas a partir de sus acciones. Su concreción hasta ahora les ha sido esquiva. Lo que si podemos afirmar es que un objetivo claro de la agrupación es la vinculación y el trabajo con la *sociedad* en sí. En este sentido, no cabe dejar de lado, algunas metas que aparecen en las entrevistas que tienen que ver con el desarrollo de lo que hace al correcto funcionamiento del colectivo en sí.

La cooperativa, en cambio, tiene una visión distinta de la sociedad. Sabemos que el horizonte con el cual encaminan su quehacer diario es el de la reproducción de sus actividades comerciales. Pero eso no elimina la visión, aunque sea lateral, de la existencia de una sociedad real en el afuera de la cooperativa. De hecho nos han contado una serie de acciones que han llevado a cabo para ayudar a distintas organizaciones que así lo necesitaban.

Comenzamos analizando las prácticas comunicacionales de las organizaciones abordándolas desde la perspectiva instrumental y la constitutiva de subjetividades.

En la cooperativa Gráfica Integral pudimos observar que la comunicación instrumental puede ser dividida en dos momentos. Por un lado en lo referido a la organización del proceso de trabajo y por el otro la administración de la cooperativa.

En cuanto al primero los asociados nos explicaron que el encargado de comunicar los pedidos a realizar es Rudi, quien tiene a cargo la atención al cliente y por lo tanto es quien recibe los pedidos, mantiene contacto con los proveedores y coordina cualquier servicio externo que se encargue de realizar tareas que la cooperativa no realiza pero que son necesarios para poder completar los trabajos. Él confecciona la orden de taller, (hoja donde se detallan las distintas características del trabajo requerido), que es distribuida a los distintos socios encargados del resto del proceso. Es este socio quien comunica lo que se debe realizar ya que posee conocimiento sobre del proceso de trabajo en su totalidad, lo que no significa que la información no se encuentre disponible para todos los socios de la cooperativa.

También poseen una cartelera en donde se publican distintos contenidos sobre actividades vinculadas al trabajo y la institución. Está ubicada en lugar por el que los

socios circulan diariamente (sobre un dispenser de agua) y se detienen constantemente, lo que significa que siempre pueden estar enterados de lo que se coloca en la misma.

En cuanto a la información sobre la administración de la cooperativa, son los socios que se encuentran encargados de la misma quienes comunican al resto lo sucedido cada semana. Esto se realiza en una reunión semanal, que es entendida por ellos como una “reunión de consejo” pero a la cual concurren todos los asociados y que puede ser dividida en dos partes (una puramente informativa y un espacio de debate). Es en la primera parte de esta reunión donde Gabriel (tiene mayor vinculación con el exterior de la cooperativa), Cristian (encargado de la administración) y Rudi (Atención al cliente) dan un informe acerca de todos los movimientos que se produjeron en la cooperativa durante la semana.

Por otro lado, para analizar la comunicación desde la perspectiva constitutiva de subjetividades debe tenerse en cuenta la importancia que juegan los distintos espacios de debate y de intercambio de significaciones que poseen los sujetos. En la cooperativa estos espacios se presentan constantemente, principalmente facilitados por el hecho de ser pocos asociados, lo que permite que las reuniones puedan realizarse con mayor facilidad y que todos puedan ser capaces de participar activamente de las mismas. Estas reuniones se realizan diariamente a la hora del almuerzo (también pueden realizarse en otros momentos si es necesario) y son un espacio donde todos participan democráticamente y donde la posibilidad de palabra se encuentra habilitada para todos los presentes. Esta práctica comunicacional puede observarse en la segunda parte de las reuniones realizadas los miércoles, donde todos los socios tienen la posibilidad de dar sus opiniones acerca de lo que se ha expuesto en la primera parte de la misma.

En el Grupo de Teatro “Los Grillos” la comunicación instrumental puede observarse principalmente en la organización de las obras de teatro o de las distintas actividades que realiza el colectivo. Estas actividades, sobre todo lo referido a las particularidades de la obra de teatro como vestuario, escenografía, maquillaje, etc. son organizadas en gran medida por los coordinadores del grupo y luego comunicadas al resto de los miembros. Lo mismo sucede en relación a la gestión del dinero que posibilita llevar a cabo las distintas actividades, que por lo general también es realizada por algunos miembros del equipo de trabajo y luego comunicada al resto. Además puede observarse en las distintas propuestas de las actividades que el grupo puede realizar o a las que existe la posibilidad de incorporarse que también son usualmente gestionadas y presentadas por alguno de los miembros.

Los medios que utilizan para informar estas distintas cuestiones son el Facebook y algunos momentos de las reuniones que se realizan en función de la disponibilidad de los miembros del grupo. En esta cuestión influye el hecho de que el número de participantes sea mayor al de la cooperativa (19) y que los mismos se encuentren divididos en dos ciudades distintas (Córdoba y Bell Ville), lo que dificulta la posibilidad de encuentros del grupo en su totalidad.

En cuanto a la comunicación constitutiva de subjetividades podemos observar que el grupo está continuamente interesado en generar espacios de debate que permitan el repensar ideológico de la organización. De esta manera los entrevistados destacaron que hace ya algunos años comenzaron a realizarse encuentros anuales que ellos denominan “campamentos” donde participan todos los miembros del grupo y donde se llevan a cabo evaluaciones de lo realizado durante todo el año y se discuten los proyectos que se proponen como organización, entre otras cosas. En estos espacios todos tienen la posibilidad de palabra, todos pueden expresar sus pensamientos y las sensaciones que poseen. Los entrevistados mencionaron además que la generación de más espacios de intercambio fue uno de los objetivos planteados por el grupo a finales del año pasado, como así también la realización de talleres que les permitan repensar su práctica y sus objetivos. En nuestras observaciones pudimos notar que estos espacios ya están siendo generados pero que se encuentran con la dificultad de no poder realizarlos frecuentemente por tener complicaciones para acordar momentos de encuentro colectivo.

Una característica que comparten las organizaciones es la existencia de referentes legitimados por la confianza de los miembros de las organizaciones. Son personas que poseen significaciones más acabadas sobre los temas organizacionales, tienen una mayor comprensión del proceso que estas llevan a cabo y exponen argumentos más sólidos y fundamentados.

En el caso de la cooperativa los referentes son principalmente el Presidente y el vendedor, ellos son las personas que tienen mayor relación con el exterior y se encuentran en variadas situaciones donde deben realizar explicaciones acerca del proceso llevado a cabo por la cooperativa. En Los Grillos este lugar lo ocupan Iván, Liliana y Estefanía quienes tienen una continua reflexión acerca de las actividades del grupo lo que posibilita que vayan construyendo continuamente significaciones sobre el hacer de la organización.

Lo llamativo es que estos referentes cumplen el rol de promotores de comunicación, son los encargados de incentivar la participación del resto de los miembros de las

organizaciones y funcionan como habilitadores de la palabra. Son ellos los que por lo general inician los procesos de intercambio o alientan las reflexiones grupales.

La participación es una práctica que debiera predominar en los procesos comunicacionales en la gestión horizontal por ello reparamos en todo momento en nuestra aproximación exploratoria al campo

Como ya señalamos la cooperativa Grafica Integral tiene un número reducido de miembros que comparten el espacio de trabajo y tienen un Consejo Administrativo que no funciona como órgano representativo de los socios ya que su única función es la de cumplir con la Ley, las “reuniones de consejo” son integradas por todos los trabajadores y se realizan todos los miércoles luego del almuerzo aunque en la semana se realizan tantas reuniones como sean necesarias.

Como mencionamos la primera parte de las reuniones son puramente informativas, esto sumado a lo publicado en la cartelera nos habilita para decir que los trabajadores tienen condición de *iguales*, ya que todos tienen acceso a la información y por tanto deberían ser capaces de realizar una de-codificación crítica y generar significaciones a partir de ello. Pudimos observar que las operaciones que realizan con la información son variadas ya que cada sujeto posee una trayectoria y un bagaje de conocimiento diferente, lo que provoca que exista una diversidad de opiniones frente a estos mensajes y que algunos sean más elaborados que otros. Si bien existe la voluntad de que todos los miembros cuenten con toda la información y los conocimientos sobre el desempeño de la institución en los hechos unos poseen un saber más acabado y otros uno más difuso. Creemos que esto no se debe leer como concentración voluntaria de información sino como un problema con los medios y códigos utilizados en el nivel de comunicación instrumental que algunas veces son inadecuados y complejos, esto provocaría que los miembros no puedan desarrollar al máximo su potencial porque no poseen las herramientas para hacerlo volviendo la participación desequilibrada y alejando la posibilidad de *equidad* entre ellos.

Tras presenciar las reuniones vimos que quién expone significaciones más acabadas y con mayor argumentación tiende a liderar las discusiones lo que no implica que la palabra de los otros no sea escuchada y tomada en consideración pero sí que tengan menores intervenciones y se pliegue a la opinión más fundamentada. Un aspecto relevante en esta instancia es que aquellos socios que más intervienen en los debates son los que promueven que el resto ponga en común sus consideraciones intentando poner de relieve la igualdad que atraviesa sus prácticas.

Llegado a este punto, podemos decir que la participación no se limita sólo a tener conocimiento sobre los procesos que se dan dentro de la organización sino que se promueve que todos puedan hacer visible cuáles son sus significaciones respecto de ellas no pudiendo ser efectiva por la falta de herramienta de algunos para desarrollar su potencial participativo. En estas reuniones que se configuran como *espacio común* donde se vuelven visibles las posiciones, se entablan procesos de debate y discusión a partir de los cuales se toman las decisiones sobre la mayoría de los temas que le competen a la cooperativa. Decimos “la mayoría” porque existen algunas decisiones operativas vinculadas a la gestión o a la producción que son tomadas por los responsables de cada área sin realizar consulta pero basándose en los lineamientos generales de la organización.

En las entrevistas los socios manifestaron que se decidía por votación, es decir, elegía la mayoría. Tras haber presenciado un proceso de este tipo pensamos, al contrario de ellos, que el mecanismo fundamental es el consenso. Se ponen en común una heterogeneidad de opiniones, algunas complementarias y otras antagónicas, pero todas tienen igual estatus y entran en diálogo colectivo donde se visibilizan, negocian, resignifican, producen, etc. Luego de este proceso se decide colectivamente, pero esta decisión no es definitiva ya que puede estar sujeta a próximas modificaciones producto de una nueva reunión. Así las decisiones en esta cooperativa son dinámicas y flexibles.

El colectivo de teatro por la inclusión, como ya mencionamos, posee una configuración compleja. Los días de reuniones no se encuentran prefijados y por lo general son Iván o Liliana quienes convocan a las reuniones, dicha convocatoria se hace principalmente por medio de un grupo de Facebook en el que los integrantes comentan si ese día pueden o no. El día y la hora se van modificando de acuerdo a las posibilidades de cada uno, se selecciona aquel al que la mayoría pueda acudir. Por lo que pudimos observar es para ellos muy importante que todos acudan a las reuniones, fue tema de discusión en una reunión que presenciamos en ella se debatió acerca de cómo lograr ese objetivo. Entonces, si bien quienes promueven la reunión son los miembros fundadores de la organización se abre la posibilidad para lograr un acuerdo colectivo, es necesario destacar que este puede convertirse en algunos casos un proceso engorroso y demorar algunos días.

Estos encuentros suelen realizarse una vez por mes, por lo general el espacio utilizado es el Club River y duran entre tres o cuatro horas aproximadamente. Son ordenadas por los referentes y por algunos coordinadores. Si bien todos los miembros son

entendidos como sujetos con idénticas posibilidades de participar del escenario común nos encontramos con que los conocimientos sobre los orígenes, procesos y proyectos de la organización son diversos. Además no todos poseen información acabada sobre las acciones realizadas por el colectivo volviendo lejana la pretensión de equidad que atravesaría las prácticas horizontales. Creemos que esto no es consecuencia de la concentración o manipulación de la información sino de problemas en los procesos mismos de información y comunicación.

El déficit de contenido informacional encontrado podría provocar que las intervenciones en las reuniones sean realizadas con mayor frecuencia por los miembros que tienen más experiencia y conocimiento de la organización porque son ellos quienes poseen los elementos para tener opiniones y argumentos más acabados. Igualmente son destacables las acciones que realizan quienes toman la palabra para que aquellos que no emiten su opinión lo hagan. Esto nos llamó la atención particularmente de Iván (miembro fundador) que sólo daba su argumento sobre las temáticas discutidas luego de motivar que todos lo hicieran. Se repite en esta organización la práctica del referente de habilitar la palabra a todos los integrantes.

Hasta aquí tenemos que hay sujetos que sólo participan teniendo alguna información, como oyentes en las reuniones y realizando las tareas que le tocan luego del reparto. Otros que no sólo poseen información y conocimiento sino que además pueden realizar una de-codificación crítica y tomar una postura fundada en argumentos frente a ella. Entendemos que el último grupo es por tanto el que participa más activamente en la toma de decisiones.

El proceso por medio del cual se decide generalmente es por búsqueda de consenso salvo en algún caso en el que el tema sea sensible para el colectivo y crean necesario materializar las decisiones en cantidad de manos levantadas. Aunque en una de las reuniones presenciadas se dio esta situación y los mismos miembros desprestigiaron la votación y prefirieron el consenso.

A modo de cierre

Llegado a este punto del análisis podemos esbozar algunas aproximaciones en torno a los modos en los que las prácticas político/comunicacionales aparecen en las organizaciones. Dijimos que la gestión horizontal está atravesada por la equidad por tanto las prácticas comunicacionales debieran basarse no sólo en un proceso continuo de circulación de contenido sino también de herramientas que vuelvan accesibles dichos contenidos a todos para que exista verdaderamente una relación simétrica y dialógica

entre emisores y el receptores siendo ambos colaboradores en igualdad de condiciones en la construcción de significaciones colectivas. Esta sería la posibilidad para que los miembros tengan acceso equilibrado a la información sobre los procesos de la organización, emitan opiniones respecto de ellos y tomen decisiones de manera consensuada. Es decir, habilita las prácticas políticas horizontales. Pero observamos que esta no son las características que adquiere la conexión en las organizaciones analizadas.

Pensamos que en ambos casos existe una decisión de que las prácticas comunicacionales sean igualitarias y las políticas horizontales, pero que no se está atendiendo a las diferencias que existen entre ellos y por ello encontramos fallas en los procesos de comunicación (instrumental principalmente) que vuelven a las prácticas políticas más autoritarias y unidireccionales. En el caso del colectivo de Teatro por la Inclusión este aspecto es más notorio ya que las reuniones en vez de ser un espacio de intercambio de significaciones, de creación y toma de decisiones colectiva se convierte en una reunión informativa en donde algunos participan activamente brindando esos contenidos, otros en menor grado realizando preguntas y otros sólo siendo oyentes. La relación entre emisores y receptores por tanto no es simétrica y en algunos casos ni siquiera dialógica y si unidireccional. Por lo que las decisiones terminan siendo tomadas por aquellos que si han podido realizar algunas operaciones sobre la información, es decir, aquellos que por algún motivo concentran la información y tienen el poder para decidir, volviendo las prácticas políticas más autoritarias.

La grafica por su parte tendría una vinculación entre la dimensión comunicación y política más cercana a la que definimos como horizontal, si bien como ya dijimos también, posee algunos problemas en los medios y códigos de los procesos comunicacionales lo que estaría impidiendo que tengan una idéntica posibilidad de participar, el hecho de que poseen una comunicación fluida y cotidiana posibilita que esas fallas se suavicen y que a la hora de tomar las decisiones el debate sea más rico y complejo ya que los referentes lideran la discusión pero los otros socios también complementan esas argumentaciones con sus propias significaciones, lo que provoca que las decisiones sean tomadas de manera menos autoritaria que las de Los Grillos.

Entonces sería posible plantear que, habilitar espacios en donde los procesos comunicacionales sean más equilibrados, es decir se tenga en cuenta la diferencia, podría posibilitar o fortalecer la horizontalidad de las prácticas políticas de estas organizaciones. Es decir, a la hora de consolidar un espacio que realmente conciba a la horizontalidad

como aspecto fundamental, se deben no solo tener en cuenta la dinámica de interacción en sí misma, sino que además el actor debe poseer las herramientas necesarias para acceder a la información suficiente para tener un real conocimiento del proceso en que el mismo está participando.

Bibliografía

- ABATEDAGA, Nidia y Siragusa, Cristina. (Coord.) (2012). *Comun(ic)axió Cooperativa. Estrategias, Herramientas y Reflexiones*. Córdoba:Corintios
- CALLETI, S. *Decir, autorrepresentación, sujetos Tres notas para un debate sobre política y comunicación*. Versión 17 UAM-X. México: 2006 . pp. 19-78
- CALLETI, S. *Siete Tesis sobre Comunicación y Política*. Buenos Aires:Diálogos de la comunicación.
- PASQUALI, Antonio. "Comprender la comunicación" (2007) Gedisa.
- SCHMUCLER, Héctor. (1997). *Memoria de la comunicación*. 1ª. ed. Buenos Aires:Biblos