

# LA RELACIÓN DE LA COMUNICACIÓN Y EL PODER EN EL ÁMBITO INTERNO DE LAS ORGANIZACIONES CON FINES SOCIALES: EJES NECESARIOS PARA SU ABORDAJE

*Alexandra X. C. Navarro y María Soledad Lembo Irazábal*  
*Universidad Nacional de La Plata (Argentina)*  
*[aleximca@gmail.com](mailto:aleximca@gmail.com) / [anavarro@perio.unlp.edu.ar](mailto:anavarro@perio.unlp.edu.ar)*

## Resumen

El ejercicio del poder en el ámbito interno de las Organizaciones con Fines Sociales es sostenido por la dirigencia a partir de diversas representaciones construidas por medio del discurso, que hablan de la participación como una posibilidad *real* de todos los integrantes dentro de la organización (sean estas posibilidades reales o no); a la información como al alcance de todos (aunque por lo general esté centralizada o circule de acuerdo a sus intereses); a la misión como de gran utilidad para la sociedad; y al propio ejercicio del poder como el necesario para realizar las acciones que requiere la gestión de esa misión. Estas construcciones están atravesadas por el control y la violencia simbólica para regular y perpetuar los espacios que cada actor ocupa dentro del entramado organizacional, y las acciones que lleva a cabo en ellos. En este artículo se trabaja en profundidad sobre cada una de estas dimensiones.

Palabras clave: Comunicación – Poder – Organizaciones con Fines Sociales

*No hay relaciones de comunicación que no sean, inseparablemente, relaciones de poder.*

Michel De Certeau

Este artículo es la conclusión de nuestra Tesis de Grado de la Licenciatura en Comunicación Social. Para este trabajo se realizó una intervención sostenida en tres organizaciones de distinto tipo (una fundación, una asociación civil y un grupo independiente) durante un tiempo prolongado, y las conclusiones parten de aquellas continuidades que encontramos en todas ellas en cuanto a la relación/tensión/nudo de la comunicación y el poder en su ámbito interno.

La selección de esta temática en particular parte de un interrogante relacionado con la escasez de material vinculado con la articulación de la comunicación y el poder en las Organizaciones con Fines Sociales. La mayoría de la bibliografía se orienta al ámbito empresarial, ninguna a las organizaciones mencionadas. ¿Por qué sucede esto? ¿Es que el poder y la comunicación sólo tienen lugar cuando hay fines de lucro? ¿El poseer objetivos de corte filantrópico anula el ejercicio de poder? ¿Cómo se dan estos procesos en el interior de las organizaciones? Con estas primeras inquietudes, enfocamos nuestro objeto de estudio a las Organizaciones con Fines Sociales (1).

Por otra parte, a lo largo de la carrera hemos trabajado con la noción de comunicación como producción de sentido. Sin embargo, en el momento de abordar material bibliográfico para comenzar el análisis notamos que gran parte de él hacía referencia a la comunicación, pero relacionándola con la información; ya sea producción, circulación, obstaculización, etc.

De esta manera aparece nuestro segundo desafío: que la investigación no acote las relaciones entre prácticas de comunicación y prácticas de poder al manejo de información, sino que aborde, justamente, prácticas de producción de sentido para ejercer poder, y ejercicio de poder a partir de la producción de sentido.

¿Qué es lo que condiciona esta relación comunicación / poder? ¿Qué sentidos construye el poder para legitimar su ejercicio? ¿Cómo incide el ejercicio de poder para construir sentidos legítimos dentro de una organización?

Comunicación y poder mantienen una relación dialógica: a través de la comunicación (producción de sentido) se ejerce poder, y a través del ejercicio del poder se produce sentido que lo sigue reforzando como vigente. Dentro de las organizaciones, las jerarquías más elevadas suelen aprovechar la comunicación y generar discursos que legitimen el propio ejercicio de poder, u obstaculizar la comunicación y generar discursos para que nada haga peligrar su ejercicio de poder.

Si entendemos a la Comunicación como construcción social de sentido, como un aspecto simbólico de las relaciones sociales, debemos reflexionar acerca de cómo dentro de las organizaciones estas relaciones tienen un orden simbólico, que se sostiene por parte de los sectores hegemónicos, quienes hacen pasar como generales sus intereses particulares.

En esta peculiaridad de “hacer pasar como generales sus intereses particulares” se revela la capacidad de algunos de ejercer

poder sobre otros. Pero el “ejercer poder” no es privativo de un grupo, todos los grupos ejercen poder. Algunos, para sostener el orden vigente. Otros, para resistir.

Aunque los procesos que se dan al interior de las organizaciones no pueden generalizarse, existen ciertos ejes de análisis que sí pueden hacerse extensivos a todas las Organizaciones con Fines Sociales. Son estos ejes los que *proponemos como líneas de abordaje necesario* en el momento de estudiar la relación comunicación / poder dentro de las organizaciones.

¿A través de qué sentidos específicos el poder se sostiene a sí mismo en su lugar privilegiado dentro de una organización?

En el interior de las organizaciones la hegemonía se negocia diariamente entre sus integrantes en relación con los sentidos de las situaciones, en relación con la lucha y negociación por la significación. En esta investigación, se encontraron algunos puntos clave, que no sólo son sentidos producidos que sostienen la vigencia de una figura ejerciendo poder, sino que además nacen de esas figuras que lo ejercen, porque ellas ostentan mayor legitimidad a la hora de construir sentidos.

Estos sentidos que sostienen el ejercicio del poder por parte de la dirigencia son lógicas comunicacionales de poder, orientadas a negociar sentidos dentro de la organización, y están relacionadas con la construcción discursiva que hace la dirigencia acerca de la participación, la información, la vigencia de la misión y la percepción de los integrantes acerca del poder que los atraviesa; y del uso del control y la sanción simbólica como práctica de poder que atraviesa estas construcciones discursivas.

La participación, comprendida como un proceso social que supone un ejercicio permanente de derechos y responsabilidades en las distintas etapas y niveles de la organización (Burin, David y otros, 1998), es una de las banderas que se esgrimen al interior de las organizaciones como sinónimo de consenso, horizontalidad, igualdad de oportunidades, paridad en la toma de decisiones, etc. Es en la real capacidad de participación donde es posible visualizar las relaciones de poder que existen, y las negociaciones y pugnas internas por el sentido. El discurso de la participación es utilizado por quien detenta mayor legitimidad dentro de la organización, proponiendo un discurso acerca de lo real donde existe un “consenso” que hace patente el pacto hegemónico al interior de la misma.

En una organización, para que se produzca la participación no es suficiente con que sus miembros quieran tomar parte en el proyecto de la entidad y cuenten con los conocimientos necesarios. Es preciso que *puedan* tomar parte, que existan las ocasiones, los cauces, las estructuras, etc. que hagan posible la participación. Muchas veces, ésta sólo forma parte del universo retórico, siempre presente en lo verbal, pero por lo general, muy poco en la práctica.

En esta investigación se han detectado distintas formas de concebir a la participación dentro de las organizaciones con Fines Sociales. Por lo general, el tipo de dirección que está a la cabeza de la organización incide en gran medida en qué tipo de participación es la que se promociona y cuál tiene lugar en la organización. Así, muchas veces sucede que aunque se insista en que la organización es “participativa”, la participación tiene lugar sólo entre los integrantes de la dirigencia de la organización. Para los voluntarios o empleados se despliega un discurso donde teóricamente ésta está abierta a todos, pero en general en las reuniones se sanciona a quienes se expresan en contra de lo planteado por la dirigencia mediante diversos argumentos discursivos. De esta forma, resulta que los empleados pueden tener algo de voz pero ningún voto, aunque curiosamente, se promociona a la organización como horizontal, participativa y abierta al diálogo con sus integrantes.

Otra práctica observada es la de segmentar la participación de los integrantes, dándoles injerencia a cada grupo sólo en *determinados temas*, y dándole participación a otros (por ejemplo, a los integrantes de la Comisión Directiva -o similar-) en *otros temas*. De esta forma, se construye una idea de “participación” que sólo es posible en espacios establecidos previamente, dando lugar a la toma de decisiones aunque éstas muchas veces no cambian cuestiones de fondo. Debido a esta fragmentación los integrantes están separados en bloques, nunca teniendo injerencia todos ellos en todos los temas; y además siempre coordinados por la dirección de la organización. Es decir que la participación es guiada por la dirección hacia aquellos tópicos que considera convenientes u óptimos para cada grupo, pero no puede cualquier grupo debatir *cualquier* tema.

Al pensar en la participación, y en los discursos que tienen lugar (o no) mediante ella, se sustenta que *el discurso es poder, lugar de una lucha específica por el poder*. Así, es importante reconocer por un lado, que quienes tienen acceso a todos los discursos, y a hablar y decidir en todos los aspectos de la organización son por lo general los integrantes de la dirigencia. De esta forma, *las condiciones de producción y circulación del discurso* son un elemento clave al momento de negociar los sentidos que recorren y significan a la organización: si hay jerarquías que poseen acceso a ellos, y otras que no, la negociación no se hace en término de igualdad de condiciones. *El poder se expresa, fundamentalmente, mediante los símbolos de la desigualdad* (2), entre ellos la demostración en la práctica de que no todos pueden participar en todos los espacios produciendo sentido en ellos, *salvo* quienes ostentan la jerarquía para hacerlo.

Siguiendo la lógica de Jesús Martín Barbero (3), no hay organización, por pequeña que sea, que no reglamente la producción y distribución de los discursos. Toda palabra tiene o puede tener consecuencias, y desde ese momento todo el dispositivo discursivo

es objeto de una metódica y permanente regulación.

La regulación de los discursos es una de las claves para mantener el statu quo dentro de las organizaciones, lo cual se relaciona con la legitimación de las figuras que ejercen mayor poder dentro de ellas. *De manera que a su vez el discurso aparece como una práctica en que se fundamenta toda una serie de jerarquizaciones en la organización de la autoridad. No cualquiera tiene derecho a hablar, no todos pueden hablar de todo. Hay quienes hablan no para decir algo, sino simplemente para garantizar su derecho a hablar y demostrarlo.*

Un análisis de estas prácticas a partir de Foucault (4) revela que existe un grupo de procedimientos que permite el control de los discursos por parte de quien ejerce el poder. Se trata de determinar por parte de la dirigencia de la organización las condiciones de su utilización, de imponer a los sujetos que los dicen cierto número de reglas no permitiendo de esta forma el acceso a ellos a todo el mundo. *Nadie entrará en el orden del discurso si no satisface ciertas exigencias o si no está, de entrada, calificado para hacerlo.* Para ser más preciso, Foucault señala: “no todas las partes del discurso son igualmente accesibles e inteligibles, algunas están protegidas (diferenciadas y diferenciantes), mientras que otras aparecen casi abiertas a todos y se ponen sin restricción previa a disposición de cualquier sujeto que habla” (5). Diferenciadas porque han sido creadas por la dirigencia de la organización, y diferenciantes porque quienes las utilizan son quienes participan de alguna manera en el ejercicio del poder.

Otro modo de intervención por parte de la dirigencia es el que genera instancias reales de participación, pero debido a su falta de organización interna las discusiones se desvían a temas que no son los que la organización necesita debatir para crecer. El deseo de cada integrante de participar está limitado al abordaje de determinados temas debido a la esperanza de sostener la idea de que son una organización realmente horizontal, participativa y donde prima el diálogo (condiciones reales todas) que los integrantes consideran que podrían diluirse en el momento que las insatisfacciones personales afloran vinculadas al *hacer* de la organización.

¿Qué beneficios acarrea para una dirigencia construir a la organización como “horizontal, participativa y dialógica”? Para empezar, intenta sostener la ilusión de una dirección consensuada. Después, hace construir a sus integrantes la sensación de ser parte de las actividades y decisiones que se dan en el interior de la organización. De esta forma, les permite auto-representarse como *parte*, como miembro activo, sujeto y no objeto de las acciones que realiza.

Otro sentido que sostiene el ejercicio del poder por parte de la dirigencia dentro de las organizaciones es la información, elemento fundamental que aporta a quienes la manipulan una cuota de ventaja sobre el resto de los integrantes.

Cuando la información está centralizada, conocida y manejada por quienes dirigen la organización, esto les brinda cierta legitimidad a la hora de tomar decisiones. Existen intereses específicos por parte de la dirección en producir, acumular o entregar información, que están relacionados con mantener un cierto *estado de las cosas* dentro de la organización. Así, el mantener desinformados al resto de los integrantes genera, por un lado, un clima de incertidumbre que les impide moverse con seguridad dentro de la organización, e incluso tomar ciertas decisiones ya que no están informados acerca del tema; y por otro lado, toda una producción de rumores acerca de ciertos tópicos que producen malestar en el interior de la organización. Pero lo más importante, genera una perpetuación del statu quo debido a que quienes desean generar una transformación carecen de la información relevante para hacerlo, y quienes poseen la información, no tienen interés de promover cambio alguno.

Una de las variables que se encontraron como medio de controlar la información que entra y sale de la organización (entre otras), y de esa forma sostener el *statu quo* dentro de la organización está vinculada con el correo electrónico. El estar autorizado o no para revisarlo y contestarlo, e incluso para leerlo (más allá que sea el institucional), habla de quién posee la necesaria legitimidad para generar sentidos dentro de la organización como para erigirse en vocero de ella.

Otro de los sentidos específicos contruidos por la dirigencia para validar su ejercicio de poder es sostener la vigencia de la misión que guía a la organización en la sociedad.

Para sustentar la vigencia de la misión se construye un discurso identificador orientado a los integrantes, de manera que éstos no conciban el ejercicio de poder de la dirigencia como coercitivo, sino como la mejor opción para llegar al objetivo propuesto por la organización. De esta forma produce identificación por parte de los integrantes con esa idea fuerza que resume en abstracto la razón de una organización. Cuando esta identificación es fuerte, el sujeto se percibe a sí mismo como parte de esa transformación propuesta para la sociedad desde la organización, y trabaja de manera más eficiente en las actividades definidas por la dirigencia en pos de los objetivos delineados.

Por ende, cualquier práctica que incite a la acción por parte de un dirigente, que esté al frente de una organización cuya misión se perfile como *real* en la práctica (y no sólo real en el plano *formal*), y sea ella la que, entre otras cuestiones, cohesione al grupo, será sentida como una práctica discursiva persuasiva, donde el poder será probablemente identificado con placer, crecimiento y transformación.

En oposición, si la misión de una organización en la práctica se desdibuja, quedando intacta sólo en los documentos

institucionales, lo que generará en el sujeto que se acerca (pretendiendo formar parte de ella) es una pérdida de identificación con la misión (por ende, con la organización), lo que causará que el poder sea sentido por él como coercitivo, debido a que aquello que puede generarle placer por medio de la adhesión y cumplimiento de tareas, no existe. De esta forma, la comunicación se configura en discursos que intentan sostener oralmente algo que en la práctica no se realiza. El sujeto lo percibe inmediatamente, y su paso por la organización se reduce a una relación contractual entre empleador y empleado. En el caso del trabajo voluntario, al no existir identificación ni retribución monetaria, el sujeto opta por abandonar la organización.

Otro punto que no puede omitirse, si se pretende comprender la articulación de la comunicación y el poder en las relaciones intraorganizacionales, es el trabajo que realiza la dirigencia sobre la percepción de los integrantes acerca del poder que los atraviesa.

Esto se realiza desde la dirigencia porque el ejercicio del poder es percibido como coercitivo por parte de los integrantes sólo si no se identifican con éste. Y porque de acuerdo a cómo se perciba el ejercicio del poder existirá mayor o menor resistencia.

En general la dirigencia, para legitimar su ejercicio de poder construye discursivamente que tanto su rol como su desempeño son los adecuados para trabajar eficazmente y poder gestionar la misión. Aunque el poder pueda ser ejercido mediante la violencia simbólica, el control y la manipulación discursiva; éste será percibido como agravante *únicamente* si los integrantes no se identifican con él (y sus atribuciones).

Así, en primer lugar, es importante reconocer dentro de la organización qué tipo de dirección asumen quienes integran la esfera de poder, en términos no sólo de gestión de la misión, sino en cómo ésta se vale de la comunicación para ejercer poder, y cómo se vale de su legitimidad para centralizar la comunicación.

Una de las conclusiones de nuestra investigación es que las percepciones acerca del poder pueden ser muy diferentes, de acuerdo a cómo éstas sean construidas por la dirigencia. Así, se han identificado al menos tres posibilidades fuertes y distintas dentro de las Organizaciones con Fines Sociales.

La primera alternativa relacionada con la construcción de la percepción acerca del poder es que mediante diversos recursos discursivos, las figuras que ejercen poder dentro de una organización generen identificación entre sus miembros mediante el pacto implícito de que acatar las órdenes puede dar como resultado el ocupar un lugar junto a él, o tener un trato preferencial. Este tipo de identificación no se relaciona con el sujeto que ejerce poder, sino con el lugar que éste ocupa, y cómo es investido de ciertas atribuciones por estar en ese lugar.

Así, la capacidad de dirigir acciones no es lo que posee más peso; y aunque la participación por parte de sus integrantes sea mínima, al igual que la toma de decisiones, éstas no son variables tomadas en cuenta. Lo único que está vigente para los integrantes de la organización es *la capacidad de ejercer poder que tiene la dirigencia y la posibilidad de estar lo más cercano a ella posible (o incluso ocupar alguna vez ese lugar)*. Esto se traduce en que los integrantes pueden llegar a percibir como coercitivo el ejercicio del poder de la dirección, pero se mantiene sujeto a éste como recurso necesario para alguna vez ocupar ese lugar. Los comportamientos registrados por parte de los integrantes de una organización cuando sucede esto pueden ir desde la sana promoción de sí mismos ("sana" en el sentido de que esta promoción de sí no es en detrimento de otros), hasta la competencia feroz donde no importa quién queda en el camino. Otra variable es que a pesar de no concordar con la forma de ejercer poder por parte de la dirigencia, el integrante decida seguir formando parte de la organización debido a que su paso por ella le significa experiencia, relaciones con profesionales reconocidos, vínculos importantes o un buen currículum, por ejemplo.

De esta forma, dentro de la organización se da un juego de fuerzas constante, donde por una parte, el grupo dirigente intenta tolerar ciertos intereses de los subordinados para mantener el statu quo, absorbiendo resistencias y orientando sus inquietudes de manera de que contribuyan a sus fines; y por otra parte, el grupo subordinado tolera ciertas presiones con tal de que sus ambiciones personales puedan concretarse mediante el marco que brinda la organización.

La segunda alternativa es que para los integrantes de la organización sea lógico que el fundador ejerza el poder, debido a su amplia experiencia y trayectoria. Así, ocupa un lugar de privilegio por ser figura legitimada y eficiente en su profesión, y nadie se preocupa acerca de las reales posibilidades de participación y toma de decisiones, porque quien lo hace está capacitado para ello; y además porque los integrantes también tienen lugar para hacerlo y (en el ámbito en el que participan) son escuchados y las decisiones parten de un mínimo consenso. De esta forma, reina plena confianza entre los que dirigen y los integrantes de la organización, invistiéndose la dirección de una autoridad que deja poco espacio para una reflexión crítica sobre el estado de las cosas.

La dirigencia se percibe a sí misma como una figura diferenciada del resto, y los integrantes la consideran de la misma forma. Sin embargo, esta diferenciación se realiza en términos positivos, donde los integrantes reconocen a quienes conforman la dirección como personas formadas y con una trayectoria diferencial que hace que sea correcto que ocupen dicho lugar. La resistencia se limita a reacciones aisladas que no pretenden cambiar algo, sino mantener la propia postura dentro de la organización. Sin

embargo, estas resistencias son toleradas justamente porque no modifican nada de fondo.

Debido a que los integrantes consideran legítimo que el puesto de mayor jerarquía sea ocupado por la figura instalada, las construcciones discursivas por lo general tienden a perpetuar este orden, y es tan fuerte su puesta en escena que la producción de sentido de todos termina favoreciendo esa mirada y ese tipo de relaciones.

Y la tercera alternativa es que para los integrantes de la organización además de que sea lógico que el fundador ejerza el poder, considera que éste encarna el espíritu que moviliza a la organización. En este caso, la identificación no pasa por una ambición personal de ocupar el lugar del líder, ni por un reconocimiento de índole profesional, sino por una relación afectiva donde el grupo realiza su práctica cohesionado bajo el espíritu fomentado por el líder sin representar por ello una relación de imposición.

De acuerdo con lo desarrollado, es posible afirmar que cualquiera de las tres alternativas abordadas refleja un proceso hegemónico dentro de las Organizaciones con Fines Sociales.

Cuando se habla de hegemonía se está, para empezar, admitiendo que dentro de las organizaciones hay predominio de unos integrantes sobre otros, ya que algunos sujetos ostentan mayor legitimidad que otros a la hora de generar sentidos. La hegemonía es un conjunto de habilidades prácticas a través de las cuales un grupo obtiene consenso por parte de aquellos que están subordinados a él. Según Gilberto Giménez (1981), hegemonía significa, por una parte, una capacidad de dirección política que supone la capacidad de interpretar y de representar eficazmente los intereses de los grupos afines, cuya confianza y apoyo se conquistan de este modo; y, por otra parte, la capacidad de crear en torno a sí una unidad o al menos una convergencia ideológica-cultural generadora de legitimación y de consenso.

En las Organizaciones con Fines Sociales investigadas la hegemonía pudo observarse en diferentes aspectos, dando lugar a algunas conclusiones.

Por un lado, que la interpretación de los intereses de los grupos afines no siempre está vinculada únicamente a los de los integrantes, sino justamente, a saber cómo mantener los propios intereses de la dirigencia representando aquellos que tienen los integrantes relacionados con ambiciones de ejercicio de poder, que los mantiene de acuerdo con la dirección, sosteniéndose de este modo el statu quo. Por otro lado, que la hegemonía puede visualizarse también cuando el grupo de integrantes es eficazmente representado por la dirigencia, debido a que éstos consideran que lo más importante que necesita la dirección es tener una trayectoria que avale el ocupar ese lugar. Y por último, que los integrantes pueden ser afectivamente representados por el líder, si éste encarna, para todos, el espíritu de la organización.

Además, y especialmente, en el interior de las organizaciones la hegemonía se negocia diariamente entre sus integrantes en relación con los sentidos de las situaciones, saberes e informaciones; nombrándolas de determinadas maneras y no de otras, dándoles determinada importancia, promoviendo o no la participación, concediendo o no la palabra, entre otras actitudes relacionadas con la lucha y negociación por la significación.

Además, un orden hegemónico implica la incorporación tentativa de grupos subordinados, inclusive el otorgamiento de concesiones, pero nunca tales que lleguen a dañar los intereses vitales del grupo que posee mayor capacidad de hacer sentir sus fuerzas en la relación. La hegemonía es siempre un proceso. La función hegemónica decisiva es controlar, transformar o incluso incorporar toda alternativa u oposición.

*Allí donde hay poder, hay resistencia, debido a su carácter vincular* (Schvarstein 1991, citando a Foucault, en *La voluntad de saber*, 1987). Entonces, en relación con los procesos de resistencia que pueden darse en el interior de las organizaciones, es interesante recopilar los diversos procesos reconocidos en la investigación.

El primer proceso de resistencia observado está relacionado con la negociación de sentidos como lógicas comunicacionales de poder. Así, la dirigencia propone un discurso de competencia, donde cada uno puede llegar por su lado a ser parte de la esfera que ejerce mayor poder haciendo esfuerzos individuales; neutralizando de esta forma resistencias fuertes que pudieran surgir producto de alianzas entre los integrantes, que pudieran transformar el orden vigente. De esta forma, la resistencia se limita a prácticas como bajar información de Internet a escondidas de los jefes, o imprimir materiales personales. De no haber cohesión dentro del grupo de integrantes, otra forma de resistencia al orden de las cosas dentro de una organización es abandonarla.

El segundo proceso de resistencia observado también está relacionado con la negociación de sentidos como lógicas comunicacionales de poder, pero en vez de visualizarse sólo por parte de los integrantes de poca jerarquía, puede observarse encarnado en algunas figuras que sí la poseen pero no tienen un real reconocimiento de ella, por lo que intentan resistir realizando algunas acciones que se oponen ideológicamente a las de la dirección. La dirigencia de la organización conoce esta situación, pero incorpora esta alternativa como parte de la organización, resignificándola de manera que no sea leída como resistencia, sino como actos aislados de excentricidad. También se observa en aquellos integrantes que plantean la posibilidad de hablar todos sobre cualquier tema, y empiezan a replantearse el sentido de no poder participar todos en las decisiones que se toman en la organización.

El tercer proceso de resistencia observado es más complejo, ya que no es visualizado como *resistencia* por parte del grupo, debido a que éste se construye a sí mismo como resistencia al poder hegemónico del Estado, por lo que sus integrantes no se piensan a sí mismos como sujetos de resistencias entre sí.

Otro recurso del que se vale la dirigencia para sostener su ejercicio de poder es la utilización del control y la sanción simbólica. La violencia simbólica puede funcionar como sanción simbólica, y se ejerce sobre aquellos que tienen ideas distintas a las de la dirigencia. Dice Georges Balandier (6) que para mantener su ejercicio, el poder utiliza, entre otras cuestiones, el exponer los valores que exalta y afirmar su energía por medio de ejecuciones, sancionando públicamente la trasgresión de las prohibiciones que ha declarado inviolables. Así, la comunicación es utilizada para ejercer poder, para legitimar el poder, para neutralizar el poder del otro... y gracias a los símbolos y representaciones del alcance de ese poder, se construye sentido acerca de la importancia de ser parte de la organización.

Por otra parte, el control es utilizado por la dirigencia para neutralizar las resistencias antes de que se formen. Este control se ejerce sobre las relaciones intragrupalas, para de esta forma evitar un grupo muy cohesionado que pueda unirse en una resistencia más consistente, y luchar de forma más firme por transformar aquellas cuestiones que no consideran adecuadas.

Además, el control es utilizado por la dirigencia para regular el uso, circulación y apropiación de los espacios. De esta manera, los espacios son regulados para que sean utilizados de manera diferencial por cada actor, aprovechando esta posibilidad de regular las acciones de otros para ejercer poder sobre ellos o sobre las decisiones que pueden tomar, o para demostrar quién posee mayor jerarquía en la trama de poder organizacional y por ende se encuentra autorizado a ejercerlo con mayor fuerza. Este control y regulación de los espacios sirve entonces a la dirigencia para ubicar a cada actor en un lugar específico del tejido organizacional, vigilando implícita o explícitamente qué acciones lleva adelante cada cual y en qué forma.

Cuando el uso del espacio es libre, es cuando existe mayor igualdad entre los integrantes de la organización. Sin embargo, es necesario visualizar dos cuestiones: por un lado, si el uso del espacio es libre, pero esa libertad fue *permitida* por otro actor que posee mayor legitimidad, la relación desigual de poder sigue latente. Puede ser que el actor mejor posicionado en la trama organizacional de poder desee propiciar la mayor igualdad posible entre los integrantes, pero la libertad sigue siendo regulada por la dirigencia; así como podría regularse un uso más estricto de los espacios.

Sin embargo, por otro lado, si la libertad en el uso de los espacios es una decisión obtenida por consenso, allí realmente puede leerse el uso-circulación-apropiación del espacio como sujeto a una auto-regulación, que responde a las necesidades mismas que el espacio demanda, y que aunque posee una cuota de regulación ésta parte de los mismos usuarios y no de una jerarquía que decide por los otros poniendo de relieve la desigualdad en el ejercicio del poder.

De esta forma, se concluye que el ejercicio del poder es sostenido por la dirigencia a partir de diversas representaciones construidas por medio del discurso, que hablan de la participación como una posibilidad *real* de todos los integrantes dentro de la organización (sean estas posibilidades reales o no); a la información como al alcance de todos (aunque por lo general esté centralizada o circule de acuerdo a sus intereses); a la misión como de gran utilidad para la sociedad; y al propio ejercicio del poder como el necesario para realizar las acciones que requiere la gestión de esa misión.

Estas construcciones están atravesadas por el control y la violencia simbólica para regular y perpetuar los espacios que cada actor ocupa dentro del entramado organizacional, y las acciones que lleva a cabo en ellos.

De esta forma se plantea, para la realización de investigaciones futuras vinculadas a esta temática, una exploración necesaria de la construcción discursiva realizada por las dirigencias acerca de la participación, la información, la vigencia de la misión y la percepción de los integrantes acerca del poder que los atraviesa; y del uso del control y la sanción simbólica como práctica de poder que atraviesa estas construcciones discursivas.

Debido a las características propias de cada organización y de sus sujetos, y a nuestro objetivo el abordaje de este trabajo se enfoca en los dirigentes de las organizaciones. Esto se dio debido a que las construcciones discursivas partían de la dirigencia hacia los integrantes sosteniendo una relación de comunicación desigual que se conformaba como práctica de poder.

Esto nos motivó a preguntarnos cuáles eran los sentidos construidos por la dirigencia para sostener esas relaciones, utilizando el lugar legitimado dentro de la trama organizacional de poder para construir sentido válido dentro de la organización, y a su vez ese sentido válido apoya y respalda el lugar legítimo del enunciador como figura autorizada para ejercer mayor poder; perpetuando a través de esas construcciones discursivas un ejercicio de poder que se mantiene vigente gracias a su legitimidad para construir sentido.

Consideramos que esta investigación contribuye con nuevas líneas para comprender el fenómeno de la comunicación y el poder en el interior de las organizaciones, ya que estos sentidos hallados como construcciones sistemáticas desde la dirigencia no habían sido abordados antes por otros autores, y porque permiten visualizar claramente qué prácticas comunicacionales son utilizadas como prácticas de poder, y qué prácticas de poder se emplean para producir sentido en el interior de las organizaciones.

Como último aporte, esta investigación ha abierto nuevas líneas de abordaje a la relación de la comunicación y el poder dentro de las organizaciones, las cuales se están trabajando en la actualidad en el marco de una nueva investigación.

Estas líneas de exploración están relacionadas ante todo con las resistencias que se dan en el ámbito interno de las Organizaciones con Fines Sociales. Pero también, y como líneas de continuidad con este trabajo está la relación existente entre saber-poder en la dirigencia y cómo este saber es utilizado sobre los integrantes para ejercer poder; cómo la ideología de la dirigencia se relaciona e influye en la gestión que hace de la misión y en las relaciones que propicia con los integrantes (de poder / comunicación); cómo circulan e influyen los imaginarios tanto en la dirigencia como en los integrantes; y la razón por la cual los grupos (no sólo la dirigencia, sino también los integrantes) optan por mostrarse al exterior de la organización como el "ideal" (cohesionados, comunicados, horizontales, etc.) cuando en la realidad muchas veces están lejos de serlo.

## Notas

- (1) Cuando hablamos de Organizaciones con Fines Sociales, concebimos la organización *como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel microsociedad, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades a escala individual, grupal o institucional.*
- (2) J. Baecler, citado por Giménez, Gilberto. Poder, Estado y Discurso. Capítulo I: "Los fenómenos del poder". U.A.M. México, 1981.
- (3) Martín Barbero, Jesús. Procesos de Comunicación y Matrices de Cultura. Itinerario para salir de la razón dualista. FELAFACS GG. Ediciones G. Gili, S.A. de CV. México.
- (4) Foucault, Michel. El orden del discurso. Fabula Tusquets Editores, Buenos Aires, 2004.
- (5) Foucault, Michel. El orden del discurso. Fabula Tusquets Editores, Buenos Aires, 2004.
- (6) Balandier, Georges. El poder en escenas: de la representación del poder al poder de la representación. Paidós Studio. España. 1994.

## Bibliografía

- Albano, Sergio. Michel Foucault. Glosario de aplicaciones. Editorial Quadrata. Buenos Aires. 2004.
- Balandier, Georges. El poder en escenas: de la representación del poder al poder de la representación. Paidós Studio. España. 1994.
- Bartoli, Annie. Comunicación y Organización. Barcelona, Ediciones Paidós, 1992, Pág. 159.
- Baudrillard, Jean. Economía política del signo. Cap. "Réquiem por los media". Editorial Siglo XXI. México, 1939.
- Burin, David y otros. Hacia una gestión participativa y eficaz. Ediciones CICCUS. Segunda Edición. Buenos Aires, 1998.
- Chávez, Norberto. La Imagen Corporativa. Teoría y Metodología de la Identificación Institucional. Cap. II "La Cuestión Terminológica". Editorial Gustavo Gili, S.A. de CV. México, 1994.
- Coben, Diana. Gramsci y Freire, héroes radicales. Políticas en educación de adultos. Editorial Miño y Dávila. Fundación Paideia. Madrid. Marzo de 2001.
- De Certeau, Michel. La invención de lo Cotidiano I. Artes de Hacer. Cap. III "Valerse de: usos y prácticas". Universidad Iberoamericana.
- Deleuze, Gilles. Foucault. Paidós Studio. Editorial Paidós Mexicana. México. 1991.
- Díaz, Esther. La filosofía de Michel Foucault. Editorial Binlos, Buenos Aires, 1995.
- Taller de Planificación de Procesos Comunicacionales. Gestión Organizacional. Mimeo. Facultad de Periodismo y Comunicación Social, UNLP. La Plata. Buenos Aires, 2004.
- Foucault, Michel. El orden del discurso. Fabula Tusquets Editores, Buenos Aires, 2004.
- Foucault, Michel. Historia de la sexualidad. La voluntad de saber. Editorial Siglo XXI. México, 1987.
- Foucault, Michel. La volonté de savoir. París, Gallimard, 1976
- García Canclini, Néstor. Consumo Cultural en México. Cap.: "El Consumo Cultural: una propuesta teórica". Consejo Nacional para la cultura y las Artes. México, 1993.
- Gestión Norsud. La Gerencia de las ONG. Montreal, Canadá. 1993.
- Giménez, Gilberto. Poder, Estado y Discurso. Capítulo I: "Los fenómenos del poder". U.A.M. México, 1981.
- Goodman, Nelson. Maneras de hacer mundos. Editorial La Balsa de la Medusa – Visor. España, 1990.
- Hall, Richard. Organizaciones: estructura y proceso. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México. Julio de 2000.
- Marques de Melo, José (coord.). Tiempo de la comunicación global. Editorial IMES. São Paulo. 1996. Pág. 35.
- Martín Barbero, Jesús. Procesos de Comunicación y Matrices de Cultura. Itinerario para salir de la razón dualista. FELAFACS GG. Ediciones G. Gili, S.A. de CV. México.
- Petit, François. Psicología de las Organizaciones. Introducción a sus fundamentos teóricos y metodológicos. Capítulos 1, 2, 3,

4 y 5. Editorial Herder. Barcelona, 1984.

Restrepo, Mariluz. Comunicación, Filo de la Organización. Revista Razón y Palabra Nº 34. Agosto / septiembre de 2003. En la siguiente dirección electrónica: <http://www.razonypalabra.org.mx/>

Roitter, Mario M. y Bombal, Inés González (compiladores). Estudios sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina. Proyecto Comparativo Internacional sobre el Sector sin Fines de Lucro. The Johns Hopkins University- Centro de Estudios de Estado y Sociedad. (CNPJHU-CEDES). 2000.

Schvarstein, Leonardo. Diseño de Organizaciones, Tensiones y Paradojas, Cap. 3: "La intervención: análisis institucional y análisis organizacional". Editorial Paidós. Buenos Aires, 1998.

Schvarstein, Leonardo. Psicología Social de las Organizaciones. Nuevos aportes. Editorial Paidós. Buenos Aires, 1991.

Trilla Bernet, Jaume. La Educación fuera de la Escuela. Ámbitos no formales y educación social. Editorial Ariel, S.A. Barcelona, 1998.

Uranga, Washington y Bruno, Daniela. Diagnóstico, Participación y Poder. Mimeo. Buenos Aires, 2001.

Uranga, Washington y Bruno, Daniela. "La Participación" Cap. 4. Cátedra de Planificación de Procesos Comunicacionales. Mimeo. Buenos Aires. 2001.

Uranga, Washington y Bruno, Daniela. Tres Perspectivas para comprendernos. Mimeo. Buenos Aires, 2001. Pág. 6: "Perspectiva Comunicacional".