



Razón y Palabra

ISSN: 1605-4806

octavio.islas@proyectointernet.org

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores  
de Monterrey  
México

Arellano, Enrique

LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORIENTADA AL DESARROLLO DE LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL.

Razón y Palabra, vol. 13, núm. 2, mayo-junio, 2008

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey  
Estado de México, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520741037>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN ORIENTADA AL DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Por Enrique Arellano  
Número 62

El propósito de este texto es construir una propuesta metodológica en torno a la estrategia de comunicación enfocada a la cultura organizacional. Para ello, se reflexiona sobre dos conceptos que se encuentran íntimamente ligados para la realización de esta tarea: La cultura y la comunicación. De aquí se parte para entender la función de la estrategia, tomando en cuenta los elementos que compone el proceso de comunicación, utilizando categorías ampliadas a los modelos tradicionales, así como los aspectos que definen la cultura de una organización en la práctica cotidiana. Así mismo, se revisan dos autores, Pascale Weil y Roger D'aprix, que proponen un modelo de comunicación aplicado a dos ámbitos de la cultura organizacional.

### Introducción

La cultura organizacional tiene en la comunicación uno de los recursos más importantes para el conocimiento y/o manejo de los elementos que componen esta área de estudio, dotada de una serie de principios que generan modelos de percepción – acción, que le dan sentido a la realidad laboral de los actores sociales.

Partimos del principio que la comunicación, dentro de una organización, se planea y se diseña, con la finalidad de ejecutar acciones comunicativas o ejecutivas exitosas, cuyos referentes se establecen a partir de la dinámica de los actores, en este caso culturales. Valera y Maturana, (1996), indica que todo fenómeno cultural es posible por la existencia de una acción comunicativa. Toda conducta cultural es generada a partir de una dinámica comunicativa en su medio social.

Bajo este tenor, la comunicación ayuda a que los sujetos realicen sus acoplamientos sociales y culturales, esto es, que estructuren sus marcos o modelos de representación del mundo, para lograr que sus interacciones sirvan para lograr acuerdos que les facilite sus actividades cotidianas.

Jorge González (1987) define a la cultura como un principio organizador, un espacio donde los sujetos y grupos, a partir de sus experiencias, se posiciona, se reconoce, se definen y se relacionan. La cultura es un código que se establece para ir determinando el tipo de organización social (empresarial) que se requiere, según las prácticas que delineen los sujetos en cuestión.

Ahora bien, para este ensayo es importante entender los niveles en que opera la cultura dentro de la organización. Por lo mismo, se propone una clasificación que ayuda a delimitar los ámbitos en que se desarrolla:

- Los valores de la organización: Filosofía, misión, visión e identidad de la organización. Conocimiento y ejecución, por parte del personal (trabajadores y autoridades de la empresa) de

principios que se materializa en acciones, como puede ser el caso de la colaboración, la unidad, el espíritu de equipo, que ayuda al cumplimiento de los objetivos y las metas de la organización.

- La normatividad de los procedimientos laborales de la organización: Conocimiento, implementación y aceptación, que tienen los reglamentos que guían el comportamiento de los trabajadores al interior de la organización. Por ejemplo: ámbitos de competencia, solución de conflictos, sanciones y malos entendidos; gratificaciones económicas y ascensos.
- Las características de la división del trabajo: Conocimiento, ejecución y opinión, por parte de la comunidad, de los procesos y prácticas laborales. Por ejemplo: asignación de roles, la delimitación y definición de las áreas de trabajo, así como la posible existencia de la duplicación de funciones.
- La cultura organizacional, bajo esta perspectiva, parte de dos tipos de relaciones: humanas y laborales. La primera encaminada a reconocer a los sujetos como personas que aportan y desarrollan proyectos individuales dentro de la organización, y la segunda, como trabajadores que deben de producir resultados positivos en cada jornada laboral.
- Con respecto a la comunicación, se pueden pensar en principio, que opera en un sentido técnico, elaboración de mensajes, diseño de flujos de información y medios de comunicación que favorezcan la retroalimentación, pero también construye sentidos que ayudan a la identificación de los sujetos con los objetivos de la organización y a su pertenencia con la misma, esto es, aporta elementos para la creación, mantenimiento y cambio, de la cultura organizacional. Para lograr lo anterior, la comunicación se debe realizar mediante una estrategia, que no es otra cosa, que una serie de acciones programadas. “La estrategia es una elección: la de los objetivos prioritarios de la identidad que hay que promover y de los recursos que hay que asignar para alcanzarlos. La estrategia es una elección que se realiza en consonancia con el proyecto” (Weil:1992:197)

La estrategia de comunicación es una serie de elecciones que permiten ubicar los momentos y los espacios más convenientes, para implementar un estilo comunicativo, un sello personal de la organización, que deberán respetar en la ejecución de todos los procesos internos, tanto laborales como humanos.

“Cuando hablamos de *cómo* lograr algo, cómo alcanzar un objetivo, estamos en el terreno de la estrategia y la táctica; entre ellas la diferencia es sólo el nivel de acción y jerarquía” (Cardona y Macias: 2007:120)

El uso de una estrategia de comunicación, para lograr desarrollar una cultura organizacional, pondrá el acento en los siguientes aspectos:

- La pertenencia de los valores y la identidad
- La lógica productiva de la empresa
- La calidad en el servicio
- Los ambientes de trabajo
- El sentido de arraigo de los trabajadores a la organización.

El presente ensayo, propone un modelo de estrategia de comunicación que ayude al desarrollo de una cultura organizacional. Primero se explicará que se entiende por estrategia de comunicación, para posteriormente señalar unos ejemplos en el campo de la cultura organizacional de las empresas.

### **Propuesta de una estrategia de comunicación.**

La estrategia de comunicación es una serie de elecciones que permiten ubicar los momentos y los espacios más convenientes, para implementar un estilo comunicativo, un sello personal de la organización, que deberán respetar en la ejecución de todos los procesos internos, tanto laborales como humanos. Berracoli (1998) señala que una estrategia de comunicación se basan en una serie de principios estratégicos que ayudan a mejorar el servicio interno y externo que brinda la organización a su personal, a sus proveedores y a su público consumidor. Por lo mismo, se pone el interés en la selección de los discursos integradores y homogéneos, para que los trabajadores realicen sus actividades con la misma lógica de calidad, innovación, respeto, participación, desarrollo y productividad.

Los discursos estratégicos, como principio de unidad y orden, los denomina discursos de decisión y de actuación, donde plantea las grandes directrices que se ponen en marcha para orientar la evolución de la empresa a estadios culturales, más acorde con la lógica comercial del mercado laboral y de las necesidades sociales del personal.

“Los principios estratégicos son las grandes directrices que orientan la evolución de la empresa de manera consistente con la visión propuesta por sus dirigentes. Pueden equipararse al trazo de un camino que llevará a la organización a su destino final” (Berrocali:2000:294)

Una estrategia de comunicación, fomenta cuantitativa como cualitativamente, intercambios de información, con el objetivo de que la comunidad conozca que es lo que sucede en su entorno, pero también este proceso debe servir para estimular una actitud positiva sobre las condiciones socioculturales en que se encuentra la organización, para determinar que tan viable es que se promuevan modificaciones de los valores, las creencias, los ritos y los mitos, hacia los trabajadores dentro su actividad laboral y sobre su pertenencia a la organización.

La estrategia se compone de un proceso técnico el cual opera bajo una lógica de producción, circulación y consumo de información. Los referentes que selecciona el sistema son elegidos a partir de las necesidades comunicativas de la organización, sobre el tipo de representaciones sociales y universos simbólicos que desea establecer. La estrategia debe diseñar un procedimiento de retroalimentación, que ayude a facilitar, entender y operar, los cambios que va teniendo la organización, además, brindar de forma eficiente, la información operativa que necesita toda organización para realizar sus actividades básicas cotidianas; también para generar interacciones que proyecte y provoque, relaciones reflexivas, que posibiliten a los trabajadores y a los directivos, construir una empresa sustentada en acciones exitosas.

Una estrategia, desde este punto de vista, permite que las acciones comunicativas de los trabajadores se lleven a cabo mediante una serie de procedimientos interconectados con:

- La capacidad de identificar y corregir las anomalías detectadas en el manejo de la información y de la comunicación, que repercutan negativamente en sus labores.
- La facultad de operar las tareas asignadas donde la información y la comunicación es la materia prima.
- La posibilidad de provocar retroalimentaciones que repercutan en el diseño y ejecución, del sistema y la estrategia de comunicación.

Dado lo anterior, toda estrategia de comunicación tiene como objetivo:

- Informar las posturas institucionales rectoras que conlleva a la implementar una nueva cultura organizacional.
- Señalar las ideas rectoras de la organización, para unificar los esfuerzos individuales y grupales hacia la dirección fijada.
- Trabajar sobre la identidad de la organización, no solo por su giro comercial, sino por su actitud hacia el trabajo y el servicio, que se refleje en una imagen creativa y original.
- Crear un sentido de pertenencia en torno a una serie de valores que se debe ejercer en la actividad laboral y personal de las personas de la organización.
- Disminuir o en todo caso eliminar, las resistencias culturales provenientes de experiencias pasadas negativas, acentuando la idea de sobre la renovación de los procesos laboral.
- Desarrollar una visión comunitaria con disposición al cambio, que logre construir objetivos comunes, que se apliquen y se reflejen, en las actividades cotidianas de las personas dentro y fuera de la organización.
- Operar todos los instrumentos y técnicas disponibles, para lograr el encuentro de opiniones que enriquezcan y retroalimentación la participación de las personas, con el interés de crear una organización más comunicativa, solidaria, reflexiva y autogestiva.
- Operar bajo lógicas de organización planificadas, para que cada elemento conozca su actividad y su posición en la organización, no sólo como empleado sino como parte de una comunidad que lleva un mismo objetivo.
- Determinar los niveles de eficacia y calidad con las cuales las personas se van a desempeñar en su actividad cotidiana dentro de la organización.

#### **Elementos a tomar en cuenta para el desarrollo de una estrategia de comunicación.**

La estrategia de comunicación tiene una serie de procedimientos, que se deben de tomar en cuenta para la ejecución de la misma. A continuación enumeraremos los pasos a seguir:

- La selección y la jerarquización de los eventos, referentes a difundir.

La selección de los eventos, son los referentes a difundir que tendrán el objetivo de promover los beneficios, en este caso de la cultura organizacional, expuestas por todas las áreas que componen la organización.

Los referentes seleccionados y su transformación a información, tendrán que ser jerarquizada y clasificada, (Berrocali:1998) según la importancia que tenga para la organización:

- Obligatoria. La información básica que alimenta la dinámica cotidiana de la organización.
- Esperada. Es la información que surge como consecuencia de los programas de ajustes de la organización, que realiza por los cambios que sufre.
- Conveniente. Son los mensajes que se envían con el objetivo de favorecer la integración, la cohesión, el espíritu de equipo, la coordinación, etc.

Esta jeraquización y / o clasificación, responden a tiempos establecidos por la organización, (programación de actividades) y a los tiempos de la propia estrategia de comunicación, para reunir una serie de acciones comunicativas que complementen y refuercen, a partir de una redundancia positiva, los discursos claves de la organización.

- Tipos de comunicación.

Operativamente, es necesario indicar cuáles van a ser los principios técnicos – instrumentales, con los que cuenta el sistema de comunicación para realizar una estrategia de comunicación. Martín, (1994) señala que existen cuatro tipos de comunicación, pertenecientes al sistema de comunicación, los cuales ofrecen diferentes modalidades de interacción desarrolladas a partir de las diferentes etapas de la humanidad, tomando en cuenta las formas de organización social.

- Los diferentes tipos de comunicación se dividen en:
- Comunicación por asamblea. Los miembros se reúnen en varias ocasiones para intercambiar información. Los actores comunicantes son previamente elegidos para dirigirse a los demás.
- Comunicación por emisarios. Una persona es la encargada de difundir la información a los restantes miembros del colectivo.
- Comunicación por red. La información es destinada unas veces de modo incluyente, otra excluyente, a ciertos miembros del colectivo, elegidos por la posición y función que ocupa.
- Comunicación mediada por la tecnología. La información se conforma a partir de una serie de mediaciones cognitivas y estructurales, que va dirigida a sectores amplios de la sociedad.

Cada tipo de comunicación es adaptable a los intereses de la organización, debido a que cada una tiene medios y estructuras, que permiten llegar la información requerida a todos los sectores, además de permitir la integración, según sea el objetivo y el interés de la emisión.

- Medios de comunicación.

La pertinencia en el uso de los medios de comunicación, se da a partir de la cantidad de información que puede difundir, así como de la calidad del mismo. También es necesario tomar en cuenta los diferentes tipos de lenguajes que se pueden combinar, la disposición o acceso que tiene el público.

Dentro de los medios de comunicación, otros criterios a tomar en cuenta son los siguientes:

- La temporalidad informativa del medio
- La velocidad de la información en emisión y su recepción
- La eficacia de la circulación de la información.
- Los tiempos en cuanto a la posesión de la información por parte de los actores.
- Las formas de intervención del receptor
- La capacidad de retroalimentación
- Los tiempos en el intercambio de información.
- La intensidad y complejidad del mensaje
- La formalidad en el envío de la información
- Las cualidades estéticas del mensaje y del soporte
- La reproducción del mensaje
- La formalidad en el envío de la información
- El costo del medio
- La motivación a que por el mismo medio se generen interacciones.
- La posibilidad de tomar de decisiones rápidas.

- Adaptación de los mensajes

Existen diferentes posibilidades de adaptar un discurso a esquemas narrativos más conocidos y más accesibles, que respondan a los códigos comunicativos de los actores de la organización. Existen tres tipos de géneros y textos, que se utilizan para narrar diferentes tipos de acciones, el periodístico, el científico y el literario. Cada uno de estos tiene propiedades específicas a partir de su referencialidad, gramática y género.

La narratividad de estos géneros lleva implícito una situación, unos personajes, un desenlace y una serie de reglas gramaticales. Es por esto que depende de la información, su capacidad de adaptación, el público al cual va dirigido y los tiempos, se escoge uno o varios géneros para hacer circular la información. La información será modificada más de forma que de fondo, a partir de criterios técnicos, pero tomando en cuenta también criterios culturales, como son los niveles conocimiento, entendimiento y aceptación del público de la organización.

- El texto científico, utiliza conceptos formales y precisos, en la descripción de los eventos y los personajes que participan en su explicación. Explica a partir de definiciones y de ejemplos, algunas veces contrasta diferentes tipos de ideas. Dentro de los diferentes esquemas de redacción, existe el texto didáctico, el cual explica en forma gradual las características del evento, para que pueden ser asimilados de acuerdo a los niveles de conocimiento sobre el tema.

Los reportes financieros, económicos, administrativos, de gestión organizacional, planes de acción, programas de calidad, etc., se elaboran bajo este tipo de redacción, debido a que son textos que contienen definiciones que explican las acciones ejecutadas o por ejecutar. Este tipo de textos elaborados

para las personas que toman decisiones y necesitan tener un conocimiento más preciso de lo que la organización pretende.

Estos reportes casi no sufren algún tipo de adaptación, algunas veces pueden hacerse más didácticos, pero sin perder la esencia de la redacción. Los textos llamados de origen, que dependiendo a las personas que van dirigidas sufre modificaciones, ya sea bajo los mismo principios o pasando a otro tipo de textos.

- La siguiente forma de adaptación es la periodística, la cual busca que los eventos sean explicados de la manera más clara y sencilla. Este tipo de géneros se divide en informativos y de opinión. Los informativos tiene la finalidad solamente de describir los hechos como fueron sucediendo. Los de opinión, por su parte, valoran desde la lógica del periodista o de su empresa, los resultados del evento.

Este es el tipo de adaptación más usado en las estrategias de comunicación, por lo familiarizado que esta el personal con este y porque es una manera sencilla y clara de dar a conocer una noticia. La mayoría de los sistemas de comunicación de las organizaciones contemplan para la difusión de eventos, periódicos, revistas, periódicos murales, boletines, circulares y en algunos casos, noticieros radiofónicos y de televisión, y últimamente portal en internet.

- Por último, el género literario busca crear mensajes emotivos, utilizando una estructura que es manejada de manera cotidiana por las personas de la organización. Este tipo de relato contiene una introducción, un desarrollo, un clímax y un desenlace, el cual puede ser explicado en forma dramática y de comedia.

Este género poco a poco empieza hacer utilizado por los departamentos de comunicación interna e incluso por recursos humanos, ya que a partir de cuentos cortos en forma de historietas, explican las características, objetivos y misión de la organización o explican situaciones de la organización que ejemplifican situaciones relevantes.

Cada uno de los diferentes tipos de géneros, convienen en un mismo momento en la estrategia, siendo el más utilizado el periodístico, seguido del literario y por último del científico. Los tipos y los medios de comunicación, se pueden seleccionar de antemano independientemente el tipo de adaptación que se seleccione, pero siempre es importante dentro de la planificación que se tenga una idea clara de este proceso para sacarle un mejor provecho.

- Actores de la organización

Los actores de la organización, realizan una serie de mediaciones estructurales y cognitivas, para lograr construir y significar los mensajes que circulan en la organización.

“La mediación cognitiva opera sobre los relatos de los medios de comunicación ofreciendo a las audiencias modelos de representación del mundo. La mediación estructural opera sobre soportes de los medios ofreciendo a las audiencias modelos de producción de comunicación” (Martín: 1994:135)

Por otra parte, las competencias comunicativas de los actores de la organización varían en su construcción, no todas son iguales por diferentes factores, como los niveles de educación, las prácticas culturales, la experiencia dentro de la organización y la cantidad de información que acostumbre a manejar, así como la disposición al intercambio y a la participación.

Por eso, dentro de toda estrategia comunicativa se tiene que generar un mapa de las diferentes características comunicativas del personal en la organización, para escoger la información a difundir, el tipo de comunicación, los medios, el tipo de adaptación o lenguajes y la manera en como se desea que se implementa la participación. Este mapa, se puede elaborar a partir de ciertas variables, como el puesto que ocupan dentro de la organización, los lugares que frecuentan, el nivel educativo, los niveles de participación que tiene en las actividades de la empresa y la antigüedad laboral, por mencionar algunas.

- Tiempos y etapas en la producción y circulación de la información

Los tiempos y las etapas en la producción y circulación de la información, se establece a partir de los diferentes tipos de mensaje que se quieren difundir, las secuencias con las que se planean, con el objetivo de generar un reforzamiento en el significado del mensaje. Así mismo, de los medios de comunicación con los que se cuentan y de los tipos de comunicación seleccionados.

El tiempo en la estrategia de comunicación, se establece a partir de un proceso sistemático, donde la información conlleva un orden, una lógica, que la establece en un principio las personas encargadas de difundir la información y los actores receptores, que son estos los que en determinado momento indican hasta que punto los mensajes ya quedaron entendidos y se puede pasar a otros. Esta sistematización, también se fundamenta en las características informativas y comunicativas de cada tipo y medio de comunicación, un tanto por la cantidad y calidad de información que se pueden depositar y en la aceptación que los actores realizan, ya que cada medio responde a distintas necesidades y gustos comunicativos.

La comunicación también proporciona a la cultura organizacional, la posibilidad de generar:

- Una comunidad con una voluntad común y una visión compartida, sustentada en una misión y una ética.
- Una empresa prospectiva, productiva y eficiente, emisora de una identidad colectiva basada en principios comunes.
- Una organización que actúe en concordancia con sus objetivos, para mostrarse con convicción y con compromiso de trabajo compartido.
- Una comunidad que fomente la solidaridad y la sociabilidad, dentro de los equipos de trabajo y con el resto de los grupos.
- Una empresa que aprenda asumir los procesos de cambio como una condición natural de su dinámica.

### **Ejemplos de estrategias de comunicación para el desarrollo de la cultura organizacional.**

- Los discursos institucionales de Pascale Weil

La francesa Pascale Weil, (1992) realiza una propuesta metodológica centrada en el cambio de la imagen organizacional, a partir de la creación de mensajes que tenga como sustento una filosofía institucional. La autora plantea en una estrategia centrada en la construcción de discursos, señalando referentes que deben de ser informados obligatoriamente, mediante una jerarquización, por la trascendencia que tiene para la imagen de la organización. Estos discursos tienen la finalidad de construir una empresa con un giro más comunitario, más participativo y más humano. Lo cual implica asumir un compromiso de corte institucional. Lo institucional, en la propuesta de la autora, no es equivalente a una organización pública o social, sino a una denominación que adquirirá toda aquella empresa lucrativa, que de un giro hacia crear principios, políticas y prácticas laborales y comunicativas, en beneficio de su comunidad interna.

La institución buscará compartir, mediante la motivación de un trabajo conjunto, la adhesión de la comunidad a la construcción de un proyecto con una nueva vocación cívica, educativa y ciudadana. La institución es un deseo “de ser”, que busca firmar un nuevo contrato social, para ocupar un nuevo lugar en la sociedad, cumpliendo las necesidades de los trabajadores. La empresa, desde esta perspectiva, propone un lugar de vida y una expansión personal, basado en un código ético para realizar cosas comunes y justas. La institución tiene un rol más comunicativo, por lo mismo se convierte en una emisora de proyectos.

“La empresa actual se presenta cada vez como una sociedad humana completa y adopta una semántica antropomórfica. Convertida en “persona moral”, posee una “conciencia”, una “identidad”, un “cuerpo”, un “espíritu” e incluso el “alma””. (Weil:1992:125)

Para Weil, la nueva cultura organizacional se sustenta en una comunicación institucional, que tiene como principal tarea dar a conocer la filosofía, la base moral con la que se guía el cambio, ya que para lograr las modificaciones que necesita la empresa, es fundamental la incorporación de valores compartidos que coordinen todas las actividades del personal. Los valores son principios que guían los comportamientos, debido a que plantean que es lo aceptable y lo indeseable para la organización. La identidad, por su parte, es un tipo de diferencia que se tiene por poseer cierto tipo de valores que se ejecutan en una entidad determinada, en este caso, la organización

Una vez diseñada la identidad, se construye una misión, una serie de objetivos que expresan la razón de ser de la organización. Es una manera de crear una sinergia colectiva, para poder lograr ciertas metas, ya que parte del principio que se tiene la capacidad para lograrlo. Por último, se cuenta con una visión, una virtud de poder trabajar a futuro, con un tipo de dirección que sabe construir, servir y sentir a mediano y largo plazo, para que la organización continúe por el mismo camino.

La propuesta de Weil, es comunicar los compromisos que la institución asume en los ámbitos anteriormente señalados. Mediante cuatro tipos de discursos, proponen un proyecto de organización que en todo momento debe de estar presente: en los cursos de inducción y/o de capacitación, en las juntas o reuniones de trabajo, y en las relaciones laborales y humanas cotidianas.

- Discurso de la soberanía. Se resumen en un “digo quien soy”. Este tipo de discurso tiene las siguientes características:
  - Es un discurso de autoridad
  - Insiste más sobre el status y la identidad de la empresa
  - Destaca la autoridad de la empresa, el poder y el rango.
  - Es un discurso de autoreferencia.
  - Utiliza sustantivos y adjetivos calificativos.
- Discurso de la actividad. Se resumen en un “digo lo que hago y cómo lo hago”. Sus características son:
  - Dice lo que se produce, pero también como lo produce.
  - Explicar el organigrama y su sentido
  - Se refugia detrás de la producción y de las tareas de las personas.
  - Indica los valores y principios de la institución, que son los siguientes:
  - Espíritu, identidad, misión, innovación, energía, imaginación, confianza, comunicación, motivación, cooperación, solidaridad, prospectiva, poder descentralizado, promoción a la participación, moral y ética alta, visión compartida, fuerza de decisión y honestidad

3) Discurso de la vocación. Se resume en un “digo para quien lo hago”. Sus características son:

- Implica un espíritu de servicio
- Un discurso con un perfil más laboral.
- Se preocupa por los destinatarios.
- Digo para quién lo hago y para qué sirve.
- El beneficio lo obtiene el destinatario.

4) Discurso de la relación. Se resumen en un “nosotros más ustedes”. Se caracteriza por:

- Digo a la vez lo que hago y lo que esto le permite hacer
- La empresa afirma su liderazgo con el beneficio que le ofrece al cliente.
- Discurso de dos lógicas
- Interna: Nosotros, motivación
- Externo: Ustedes, servicio

Implementar un modelo de cultura organizacional, que responda a esta lógica orilla a que la empresa cambie la manera de comunicar y que ponga el acento en renovar los tipos de discursos organizacional, implementando una nueva visión, misión, identidad y valores, esto es gestionar un nuevo tipo de filosofía que recupere haga a una empresa comunitaria, unitaria, innovadora, eficaz y orientada al éxito. La propuesta de Weil, es un buen ejemplo de como a partir de la construcción de mensajes, basados en principios y valores, se puede desarrollar una cultura organizacional que sintonice los objetivos de la empresa, con los objetivos de los trabajadores.

- La comunicación laboral de Roger D'aprix

Uno de los problemas más significativos existentes en las dinámicas de las organizaciones, es la falta de interés por parte de las autoridades, en reconocer la importancia que tienen las actividades laborales individuales y por equipo, así como el conocimiento y respeto a los procedimientos normativos y los procesos de trabajo.

El norteamericano D'aprix, (1999) propone analizar la cultura organizacional, a partir de los resultados en la aplicación de la comunicación reactiva. Los empleados de una empresa tienen la necesidad de conocer el funcionamiento de la organización, sus políticas y sus programas, así como sentirse motivados a saber que su trabajo lo están realizando conforme a los objetivos de la empresa. Tradicionalmente, las organizaciones pierden de vista estas peticiones y no fomentan una interacción entre los directivos y los empleados, que ayuden a mejorar las relaciones laborales y humanas. Para mejorar las necesidades humanas y laborales de los trabajadores, D'aprix propone una cultura, sustentada en la comunicación, que satisfice las exigencias y las necesidades de los empleados, conociendo sus intereses y así lograr un mejor entendimiento, que ayude al desarrollo de sus actividades.

Este autor propone un programa estratégico que se realice a partir de procesos integrales organizacionales, basado en el diseño de un plan de trabajo que permita orientar los objetivos de la organización a proyectos prospectivos que generen, además de un ambiente de trabajo agradable, la posibilidad de anticipar posibles situaciones desfavorables para la empresa. La crítica que realiza D'aprix a las organizaciones, es que realizan programas coyunturales, que responden a necesidades inmediatas, no planificadas, que no prevén este tipo de acontecimientos, los cuales pueden repercutir en el rendimiento y productividad de la organización.

“La comunicación pobre o ausente es uno de nuestros mayores enemigos en el esfuerzo por crear conexiones. Desgraciadamente, lo que es a menudo se hace pasar por buena comunicación en las empresas es que circulen los informes de las acciones o los eventos de la organización. En este enfoque, se considera que la tarea de la comunicación es informar a los empleados y otros interesados a las acciones que la conducción piensa implementar para responder a un evento. Si no hay eventos o acciones que le resulte cómodo comentar a los dirigentes, no hay comunicación” (D'aprix:1999:21)

La propuesta se centra en cambiar el proceso tradicional de comunicación, esto es, la elaboración de mensajes por parte de los responsables por lo mismo plantea responderle al personal seis preguntas básicas, que todo trabajador se hace con respecto a la organización y su actividad laboral.

1. Responsabilidades del trabajador. ¿Cuál es mi tarea?:

- Ligar las tareas de los empleados a la estrategia y prioridades de la organización.
- Dar definiciones claras de las tareas de la gente y sus roles. Es fundamental conocer qué se espera de cada uno en la organización .

2. Retroalimentación de desempeño. ¿Qué tal estoy haciendo las cosas?:

- Dar retroalimentación positiva. Evitar los regaños
- Discutir acciones mutuas para mejorar el desempeño.
- Hacer de la retroalimentación una actividad frecuente y oportuna.

3. Necesidades individuales. ¿Le importa a alguien?

- Le importa a alguien mis actividades dentro de la organización.
- Es fundamental valorar a los empleados como persona, no como subordinados.
- Hacer reuniones con el personal en donde tengan la oportunidad de expresar sus preocupaciones, estados de ánimo y su propuesta de trabajo.
- Los directivos tienen que reconocer y utilizar las ideas del personal.

4. Objetivos de la unidad de trabajo. Resultados. ¿Cómo le va a mi unidad?

- Comunicar, mediante información oportuna, general y actualizada, la marcha de la empresa.
- Discutir los objetivos del grupo de trabajo y cómo se integran a los objetivos generales de la organización.
- Discutir la necesidad de mejorar el desempeño del grupo de trabajo.
- Reconocer los logros del grupo de trabajo y encontrar oportunidades de reunión con el grupo.

5. Visión, misión y valores. ¿Dónde vamos?

- Todos los miembros de la organización tienen que conocer y aplicar la misión y los valores de la organización a su trabajo cotidiano.
- La manera de interiorizar la misión y los valores de la organización, será a partir de desarrollar un trabajo conjunto y de su evaluación constante.
- Mostrar convicción y compromiso, personal y grupal, con la misión y los valores.
- Los directivos tienen que actuar de presencia constante para que los trabajadores no se sientan solos en la ejecución de sus responsabilidades

6. Dar poder de decisión. ¿Cómo puedo ayudar?

- Lograr ejecutar propuestas de los empleados sobre aspectos que no funcionan en equipo de trabajo y/o en la organización
- Apoyar a las personas que corren riesgos implementando acciones novedosas, sin importar que se lleguen a equivocar.
- Promover la confianza mutua, alentando la participación con ejemplos de los demás.

La propuesta comunicativa de D'aprix sobre las nuevas orientaciones laborales, pone en el centro de acción al trabajador y al director, ambos tendrán un rol más activo que les permita estar en constante interacción para conocer y evaluar, los valores, los procedimientos, prácticas laborales y las motivaciones personales, así como los niveles de participación en la toma de decisiones del equipo de trabajo, con el fin de desarrollar una organización que responda a las necesidades sociales, económicas y culturales, que vive actualmente la humanidad.

**Conclusiones.**

Los nuevos modelos empresariales, sustituyen los principios de economía, organización, producción y administración por los principios de identidad, cultura, acción y comunicación en la organización, conformando con esto, una visión más humana de las relaciones laborales.

Para implementar una nueva cultura, es importante promover una identidad que se sustente en valores que modifique la actitud de los miembros de una organización, y que se refleje en sus relaciones humanas, en la productividad y en la calidad en el servicio.

La comunicación, se inserta en el cambio cultural de la organización como una manera de ofrecer unas propuestas para reflexionar, corregir y planear, los cambios de la organización sin generar conflictos entre todos los miembros que la componen.

Los diagnósticos sobre cultura organizacional cubren cuatro ejes fundamentales, los valores, la normatividad, la división del trabajo y la comunicación, los cuales se pueden estudiar de forma independiente, ya que cada uno refleja una dinámica particular de la organización, pero para construir una metodología integral se recomienda unir estos puntos para realizar un estudio más completo sobre la cultura organizacional.

La realización de una estrategia de comunicación, que apoya el cambio cultural de la organización, no sólo brinda información operativa, que ayuda a las tareas cotidianas, sino que busca generar procesos de comunicación que faciliten el aprendizaje, el entendimiento y la participación, que se dan en la dinámica de la empresa .

---

**BIBLIOGRAFIA:**

Andrade, H. (2001). *Cambio y fuera. Dirigir en el siglo XXI*. México: INESPO.

Berrocali, A. (2000). *Estrategia de comunicación en el proceso de reorientación de la cultura organizacional caso Gigante S.A. de C.V.* en Rebeil, Antonieta y RuizSandoval, Celia (comps). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés.

D'aprix, R. (1999). *La comunicación para el cambio*. Barcelona: Granica.

D'aprix, R. (1986) *La comunicación clave de la productividad*. México: Limusa.

Rebeil, A. y RuízSandoval, C. (2000). *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés.

Weil, P. (1992). *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Barcelona: Paidós.

---

Enrique Cuauhtémoc Arellano Aguilar

Profesor de posgrado de la Universidad de la Comunicación, de la Universidad La Salle y de la Universidad Iberoamericana. Investigador de mercados, opinión pública y temas sociales adscrito al Centro de Competitividad y Calidad de la Universidad de la Comunicación.