

00424
71

A



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

TESIS

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA: UNA PROPUESTA ESTRATÉGICA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN

PRESENTA:
MARIO ALBERTO HUARACHA ALARCÓN

ASESOR:
LIC. VIRGINIA REYES CASTRO



MÉXICO, D.F.

NOVIEMBRE 2003



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres: Gonzalo Huaracha y Martha Alarcón, por creer siempre en mí y apoyarme incondicionalmente en todo lo que he hecho.

A Marisol: por su paciencia y amor.

A la profesora Esperanza Cabrera: por compartir conmigo una parte de su conocimiento.

A la profesora Virginia Reyes: por su orientación.

A mis amigos: Miguel Ángel Barrón, Alberto Martínez, Rubén Montiel, David Raya, Enrique Camacho y Oscar Zunzunegui, por sus acertados e invaluable consejos.

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcional.

NOMBRE: Huaracha Alarcón

Maio Alberto

FECHA: 7 noviembre de 2003.

FIRMA: Maio

C

CONTENIDO

	Pág.
Introducción.....	1
1. Comunicación Organizacional y Gestión.	
1.1 El proceso de la comunicación.....	7
1.2 Comunicación organizacional.....	14
1.3 Gestión.....	25
2. Cultura Organizacional.	
2.1 El papel de la cultura en las organizaciones.....	34
2.2 Cultura organizacional e interacción comunicativa.....	39
2.3 Gestión de la cultura organizacional.....	45
3. Gestión de la comunicación interna y cambio cultural.	
3.1 Reconstruir la comunicación interna.....	49
3.2 El departamento de comunicación interna.....	55
3.3 El plan de comunicación.....	63

D

4. Estrategias para gestionar la Comunicación Interna y la Cultura Organizacional.	
4.1 Estrategia y gestión comunicativa.....	76
4.2 Estrategias de gestión comunicativa.....	82
4.3 Estrategias de comunicación para gestionar la cultura.....	107
Conclusión general.....	121
Bibliografía.....	125

INTRODUCCIÓN

La comunicación es la red a través de la cual se unen todos los elementos que componen una organización, sin ella sería imposible su cohesión, la coordinación de las tareas y funciones así como el cumplimiento de sus objetivos. A pesar de que muchos profesionales en comunicación reconocen este hecho, el desarrollo de la práctica comunicativa al interior de la organización generalmente se ha orientado a dar a conocer información relacionada con su filosofía, políticas, funciones y metas institucionales con la finalidad de que estén presentes en todo lo que ésta hace.

Para lograr esta finalidad, los comunicólogos organizacionales se han preocupado mucho por facilitar y hacer más efectivos los flujos de comunicación así como de dar uso sistemático a los medios de comunicación mediante estrategias y discursos encaminados a minimizar los conflictos, mejorar la realización de las tareas, la relación laboral de los miembros, su motivación y desarrollo personal. La justificación de estas acciones es respaldar a la organización en el cumplimiento de sus objetivos.

Desde este punto de vista, la comunicación interna es sólo un instrumento mediático que requiere ser administrado eficazmente si se desea que los empleados acepten sin cuestionamientos todo aquello que los directivos creen que es lo correcto para el buen funcionamiento de su complejo organizacional.

Bajo esa lógica, se pasa por alto lo que tan enfáticamente se mencionaba al arriba: la importancia de la comunicación como el entramado que le da vida a la organización, ayuda a su buen funcionamiento y mantiene unidos a todos los elementos que la componen para facilitar su

interacción, la coordinación de sus acciones, el funcionamiento de todas sus áreas y el logro de sus objetivos.

Es por eso que el tema central de esta investigación gira en torno a la comunicación interna entendiéndola no como un instrumento persuasivo, sino como un extraordinario recurso estratégico que puede ser gestionado si lo que se busca es alcanzar niveles máximos de eficiencia comunicativa y organizacional.

Coherentes con este planteamiento, se propone una guía metodológica de planeación de la gestión comunicativa y un conjunto de estrategias, cuya finalidad básica es librar aquellos obstáculos (generalmente estructurales e ideológicos) que impiden el desarrollo de verdaderos procesos de comunicación a nivel interno que posibiliten la interacción armónica de todas las partes y refuercen el sistema simbólico-cultural, el cual, determina todo lo que la organización hace y dice.

Una propuesta de gestión comunicativa como esta, no se estructura a través de estrategias de medios de comunicación que buscan agilizar el flujo de mensajes y mantener a todos informados. Ni de discursos encaminados a minimizar conflictos laborales o a incrementar la motivación y la productividad de los empleados. O de estrategias de selección e inducción de personal, sistemas de recompensas e incentivos, ni campañas de imagen e identidad institucional.

El objetivo de los planteamientos estratégicos desarrollados a lo largo del presente trabajo consiste en resolver los conflictos que impidan una interacción ordenada entre aquellos elementos de la organización en constante tensión y, al mismo tiempo, establecer un equilibrio entre la necesidad de cumplir con los objetivos organizacionales y los intereses de los involucrados.

Siendo así, en **el capítulo uno** se empieza por edificar el *corpus* conceptual que dará fundamento a toda la investigación. En primera instancia se retoman algunas definiciones sobre comunicación para de ahí dar paso al tema central: la comunicación organizacional, entendiéndola básicamente como una disciplina encargada de facilitar la interacción comunicativa en la organización.

Toda vez que se ha profundizado en la importancia de la comunicación así como en los objetivos, alcances y utilidades de esta actividad organizacional, se procede a discutir otro concepto fundamental en este trabajo: la gestión y con ello, la forma como la *gestoría* de la actividad comunicativa interna puede ayudar cumplir los objetivos citados.

Pero no nada más es necesario gestionar la comunicación con el fin de hacer más eficiente la interacción comunicativa, también la cultura organizacional y especialmente las expresiones simbólicas que la conforman debido a que todo lo que el sistema hace y dice está determinado por su cultura. Por lo tanto, constituyen otro recurso susceptible de ser gestionado mediante la acción comunicativa.

El capítulo dos está destinado a hablar sobre el papel que desempeña la cultura y las expresiones que adquiere en la organización, en tanto un sistema validado y considerado como una forma de relación colectiva que le da explicación y significado a todo lo que el complejo es. Además, se profundizará en cómo los procesos comunicativos de la organización están influenciados a tal grado por el sistema cultural, que la manera como se desarrolla la interacción comunicativa formal e informal adquiere un estilo comunicativo propio y característico del sistema organizacional al que pertenece.

De esa forma, la manera como la organización se comunica, es un recurso útil para entender la estrecha relación que existe entre la cultura y la interacción comunicativa. Sólo así se puede inferir el impacto de la cultura en sus miembros, sus pautas comunicativas y sus símbolos a efecto de diseñar, planear y realizar acciones que (desde el punto de vista comunicativo) refuercen, actualicen y mantengan vigente el sistema cultural.

En ese sentido, otro de los objetivos de este trabajo es gestionar la simbología por la cual se manifiesta la cultura organizacional mediante acciones comunicativas que logren que esta última sea la única guía de los actos, actividades y comportamientos. Dado que las manifestaciones simbólicas de la organización son otro importante recurso gerenciable, aunado a la comunicación, se constituyen como potentes agentes de cambio.

En **el tercer capítulo** se desarrolla detalladamente esta propuesta de gestión a través de un esquema metodológico que pretende ser una guía útil en la planeación de la intervención comunicativa y cultural. Al mismo tiempo se hace una reflexión que intenta reconstruir la percepción que se tiene de la praxis comunicativa interna, de la forma como en muchas organizaciones se ha concebido e instrumentalizado su uso así como de las ventajas que trae consigo situarla en un lugar estratégico de la organización.

Como una labor de gestión de tal magnitud y alcance requiere de una detallada planeación estratégica formal a corto, mediano y largo plazo que lleva consigo una exhaustiva dirección, coordinación, control y previsión de sus resultados por parte de los encargados de desarrollarla, es necesario que los profesionales asignados de realizar esta tarea, se constituyan formalmente como otra área más de la organización.

Esto es, en un departamento de comunicación interna, responsable de llevar a cabo los planes de gestión y de crear las condiciones adecuadas para que todas las áreas, departamentos, oficinas, unidades o grupos de trabajo que integran la organización inicien verdaderos procesos de comunicación, dirijan el desarrollo de los mismos y lo principal, los mantengan vigentes.

Una área formalmente establecida con comunicólogos organizacionales encargados de la gestión permanente de la comunicación alguna organización no es suficiente porque cualquier plan de gestión comunicativa requiere de un elemento fundamental que constituye la parte medular del proceso de gestión y de la intervención en su totalidad: la estrategia. De ella depende la modalidad operativa de las acciones, la distribución y aplicación de los medios necesarios para lograr los objetivos de la gestoría.

Es por eso que *el capítulo cuatro* se refiere específicamente a la estrategia como el motor que pone en funcionamiento la intervención. Se presenta una propuesta metodológica que, a nivel general, ejemplifica la forma como se puede formular, desarrollar e implementar una estrategia. Dado que esta investigación no toma un caso práctico para la aplicación y comprobación de los conceptos y métodos citados, se proponen una serie de estrategias de gestión con el fin de instaurar modificaciones desde el punto de vista comunicativo, fieles a la lógica de las premisas sobre gestoría comunicativa que esta investigación defiende.

La selección de estrategias y el diseño de sus acciones, también pretende ser una guía dependiendo las circunstancias, la problemática, el diagnóstico o las necesidades comunicativas que el complejo organizacional presente. Lo anterior es porque forman parte de una

propuesta de acción que muestra la forma como se pueden resolver situaciones y problemáticas que afectan o impiden el desarrollo de procesos comunicativos internos eficientes.

Bajo esta lógica de acción, la propuesta aquí presentada consiste en gestionar a la comunicación interna y con ello todo el sistema simbólico, mediante estrategias y acciones comunicativas cuya aplicación hace válida la siguiente premisa: a través de la comunicación se puede mejorar la interacción comunicativa y solucionar situaciones que resultado de ello, obstaculicen el cumplimiento de los objetivos de cualquier organización.

Desde esta perspectiva, la comunicación además de ser el medio para integrar a la organización es también un agente de cambio que permite transformarla, no con la finalidad de que los miembros acepten sin cuestionamientos los planteamientos institucionales, sino para que funcione adecuadamente, cumpla con sus objetivos y se adapte mejor a sus circunstancias externas.

CAPÍTULO I

COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y GESTIÓN

1.1 EL PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Desde las formas más simples de comunicación (gestos, sonidos, dibujos, etc.) hasta el lenguaje articulado, son algunas de las manifestaciones que han surgido como resultado de la necesidad del ser humano de transmitir ideas, pensamientos y sentimientos para relacionarse con los demás y establecer procesos comunicativos. Para precisar más en esto, a continuación se citarán algunos conceptos básicos del término comunicación.

La comunicación humana es un "*acto inherente al hombre que lo ayuda a expresarse y a conocer más de él mismo, de los demás y del medio que lo rodea*".¹ Esta definición confirma que los seres humanos no se conciben sin comunicación porque es un vehículo que los ayuda a entender y hacerse entender con sus semejantes, así como a adquirir conciencia de sí mismos y del medio social y natural en el que se están inmersos para adaptarse y sobrevivir.

Es por medio de la comunicación que las personas piensan, hablan y actúan en función de sus características individuales y de la realidad en la que se desarrolla su vida. Construyen la percepción que tienen de ellos mismos y del mundo que los rodea. Además de que interactúan con las demás para poder satisfacer sus necesidades más básicas.

¹ González Alonso, Carlos. *Principios básicos de comunicación*. Ed. Trillas. México, 1984. Pág. 12

El acto comunicativo humano constituye la estructura fundamental estrechamente vinculada a las necesidades de expresión y relación social, sobre vivencia y adaptación al medio. Se puede afirmar entonces, que cualquier acción comunicativa es intencional, puesto que nadie tiene la voluntad de comunicar sólo por comunicarse, sino que se realiza con una finalidad determinada.

Otra definición del concepto comunicación dice que es "*el acto entre dos o más sujetos, mediante el cual se evoca un significado en común*".² En este caso, comunicar constituye una acción, en la cual, lo más importante es transmitir algún tipo de información que tenga un significado común para los otros, esto es, que sea entendible por todos los participantes que intervienen en dicho acto.

La información es "*el contenido de un mensaje dado a conocer a una persona o a un público destinatario*",³ por lo tanto, constituye el contenido básico de cualquier acción comunicativa. Sin embargo, el solo acto de transmisión de un mensaje no se puede considerar un acto de comunicación verdadero hasta que el contenido de dicho mensaje (información) no representa un significado comprensible para quién o quiénes lo reciben, compatible con la intención de quien lo emitió.

Si evocamos algún mensaje con la finalidad de que sea entendido, asimilado y provoque una reacción en los demás, la información que contiene debe estar en términos conocidos por los receptores, de modo que se evoque un significado común de acuerdo a su bagaje perceptivo y así, se haga posible la interacción. No se puede hablar de que se ha realizado un acto comunicativo satisfactorio si la información que el comunicador o

² Paoli, Antonio. *La Comunicación*. Ed. Edicol, México, 1977. Pág. 15

³ Piñuel Raigada, José Luis. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Ed. Síntesis. Madrid, 1997. Pág. 37

emisor hace del conocimiento de algún receptor, no es parcial o totalmente significada por este último.

La efectividad de la comunicación humana está determinada por la interpretación de los significados, ya que el significado no se encuentra en el contenido del mensaje (información), sino en las personas que lo reciben. Aunque una idea sea muy buena, no servirá de nada a menos que se transmita en términos comunes a los otros para que sea bien comprendida por otras personas.

Las definiciones antes mencionadas nos brindan un panorama conceptual básico del significado de la comunicación humana que se puede resumir en los siguientes puntos:

- La comunicación es un "*vehículo*" mediante el cual las personas se dan a entender, interaccionan y satisfacen sus necesidades.
- La comunicación es un "*acto*" de transmisión y recepción entre dos o más personas de cualquier tipo de mensaje en términos entendibles por el receptor con un objetivo determinado.

Tanto como medio de expresión, vehículo de entendimiento e interacción y acto de transmisión de mensajes y significados comunes, a lo largo de la presente investigación la comunicación se va entender como un ***proceso mediante el cual se comparten significados en común entre dos o más personas con un propósito determinado.***

El acto comunicativo humano es un proceso debido a que intervienen elementos como el emisor, el mensaje, el canal por el que se transmite y el receptor, éstos mantienen una relación de interdependencia continua. A su vez, el proceso comunicativo conjunta una serie de acontecimientos

comunicativos (necesidades de interacción, objetivos, personas, circunstancias dadas, contexto) y otros factores como las habilidades, actitudes, conocimientos y nivel socio-cultural de cada participante, que aunados a los otros, interaccionan entre sí e influyen sobre los demás para llevar el acabo el acto comunicativo.

En su calidad de proceso, las características que lo determinan son las siguientes:⁴

- *Funciona con lenguajes naturales* (movimientos corporales y gestualidad) y *artificiales* (escritura)

En la praxis comunicativa, el lenguaje natural y artificial toman forma a través de un conjunto de signos innatos y creados por los individuos, que convencionalmente los han reconocido y aceptado como válidos aquellos que participan en un determinado proceso comunicativo.

- *Es instrumental*: porque emplea medios de soporte y transporte que hacen trascender los mensajes a lo largo del tiempo y del espacio.

Los soportes son los canales o medios a través de los cuales se transmiten los mensajes. Aunque son muy importantes para establecer procesos comunicativos puesto que son instrumentos de los que dispone un emisor y receptor para establecer una comunicación, no necesariamente constituyen el fin primordial del proceso.

- *Es un fenómeno social*: porque dependiendo de la forma como están estructurados los grupos sociales se desarrolla la interacción comunicativa entre las personas.

⁴ Gallardo Cano, Alejandro. *Curso de Teorías de la Comunicación*. Ed. Cromocolor. México, 1997. Pág. 29

Dado que toda relación social se compone relaciones comunicativas, a través del proceso comunicativo las personas pueden interaccionar con otras, integrarse a los grupos sociales y determinar el papel que desempeñarán en función de sus intenciones de relación social y satisfacción de necesidades.

Las características mencionadas son la materia prima de cualquier proceso comunicativo y del desarrollo de todas las actividades sociales. De tal forma, a través de los procesos comunicativos, personas con intereses y necesidades similares se unen para formar desde grupos pequeños hasta aquellos que poseen una organización centrada en complejas relaciones, posiciones y funciones de sus miembros así como con cierta frecuencia, intensidad y grado de interacción comunicativa.

Es por eso que en cualquier grupo o formación social la comunicación juega un papel fundamental, puesto que de ella depende su unión y vida, la estructuración y organización de sus labores que, de forma individual o conjunta, los miembros llevarán a cabo para obtener lo que se proponen.

En otras palabras, mediante los procesos comunicativos las personas de un complejo social:

- Organizan sus conductas, se reparten el trabajo y las actividades a realizar en función de sus objetivos.
- Designan los roles que desempeñarán los miembros y sus niveles de jerarquía para que exista una interacción armónica así como un control de las acciones.

A medida que un grupo hace ésto, llega a alcanzar el estado que Litterer llama "organizado",⁵ el cual representa la unión y coordinación del esfuerzo conjunto de los miembros para lograr algo que individualmente no podrían conseguir.

De lo dicho hasta aquí se puede decir que la comunicación es un proceso por el que se comparten significados y hacer posible la interacción con los demás para lograr desde un fin particular, hasta la asociación comunitaria de personas que buscan satisfacer necesidades, como es el caso de una organización.

En este sentido, antes de que una organización se forme se requiere de comunicación entre los involucrados. Una vez formada, mediante procesos comunicativos las personas se hacen interdependientes, se uniforman sus conductas y se crean interdependencias de objetivos, costumbres y protocolos.⁶ Esto es, se adquieren parámetros de orientación de las acciones tanto a nivel individual y grupal a efecto de que el todo funcione adecuadamente.

En conclusión, los procesos comunicativos le dan vida a cualquier complejo social porque son el medio que posibilita la interacción, la organización de las acciones, el control y regulación de la conducta de los miembros así como el intercambio de significados comunes para alcanzar un objetivo común.

Congruentes con estas afirmaciones, el siguiente apartado está dedicado a hablar de los procesos de comunicación que se desarrollan al interior de cualquier grupo o formación social y más específicamente en una organización. Este tipo de proceso comunicativo, conocido como

⁵ Litterer, Joseph A. *Análisis de las organizaciones*. Ed. Limusa. México, 1979. Pág. 6

⁶ Gallardo Cano, Alejandro. *Op. Cit.* Pág. 72

comunicación organizacional, es el interés central de la presente investigación.

1.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

A través del proceso de la comunicación se forman los grupos y se organizan para conseguir beneficios que de otra forma no se podrían alcanzar. Es por eso que en cualquier organización, la comunicación es *"el entramado, el sistema nervioso, que mantiene unidos a sus distintos elementos componentes. Sin comunicación, las organizaciones no pueden sobrevivir, se desintegran"*.⁷

Una afirmación de esta magnitud revela la importancia que tiene la comunicación en todo lo relacionado con la cohesión, funcionamiento y vida de cualquier organización; por eso es necesario analizar y profundizar en la manera como se conciben y desarrollan los procesos comunicativos en los complejos organizacionales para que en el ámbito interno mantengan unidos a sus elementos y coordinadas sus funciones y, en el externo, puedan interaccionar satisfactoriamente con su entorno y se adapten a el satisfactoriamente.

Para tal efecto, Con relación a esto, la comunicación organizacional es *"una disciplina cuyo objeto de estudio es, la forma en que se da el fenómeno comunicativo dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio"*.⁸ Esta definición parte del hecho de que una organización es un sistema de intercambio de mensajes tanto al interior como al exterior, por lo que la comunicación al ser un factor inherente a ella, los mensajes deben fluir y ser entendidos adecuadamente al interior (con sus miembros) y al exterior (con su entorno) para asegurar la sobre vivencia y desarrollo del complejo organizacional.

⁷ Elías, Joan. Mascaray, José. *Más allá de la comunicación interna. La Intracomunicación*. Ed. Gestión 2000. Barcelona, 1998. Pág. 52

⁸ Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio. "Hacia una definición de la comunicación organizacional"; En Fernández Collado Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Ed. Trillas. México, 1995. Pág. 30

Lograr que los mensajes fluyan en la dirección correcta de acuerdo a las necesidades de la organización y su contenido (información) sea comprendido por los receptores en función de las intenciones de su transmisión, requiere de un conjunto de técnicas que proponen actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de dichos mensajes internos y externos e influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos de la organización. Esto con el fin de que ésta cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.⁹

En ese sentido, la comunicación organizacional además de estudiar la forma como se desarrolla la comunicación (problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación), propone actividades (planes y programas de comunicación, estrategias de medios, publicidad institucional o relaciones públicas) que hagan más eficiente el flujo de mensajes así como las relaciones y contactos comunicativos internos y externos.

Pero también el objetivo de estas técnicas es que los mensajes, sean bien entendidos por los involucrados con relación a su intencionalidad, para influir o lograr un cambio en ellos, esto es, buscar que la ideología y conducta de los públicos internos y externos de la organización se apeguen a sus políticas y se orienten hacia el cumplimiento de los objetivos.

Desde esta lógica de acción, algunos autores dividen a la comunicación organizacional en:¹⁰

- *Comunicación interna*, cuando las acciones se dirigen al público interno de la organización, es decir, todos aquellos que son miembros de la organización, incluyendo a sus familias.

⁹ *Ibidem.* Pág. 31

¹⁰ *Ibidem.* Pág. 31

- *Comunicación externa*, cuando las acciones se dirigen a los diferentes públicos externos (clientes, proveedores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, sindicatos, cámaras, asociaciones, instituciones, etc.), para mantener y mejorar sus relaciones, proyectar una imagen favorable y promover sus productos o servicios.

Tanto la comunicación interna como la externa son interdependientes y complementarias porque ambas tienen la misma finalidad: facilitar el intercambio de mensajes para hacer más eficiente la interacción, además la realización de las funciones así como el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es por eso que sus acciones tienen que ser desarrolladas en congruencia una con otra, es decir, transmitir el mismo discurso.

Sin embargo, sin una buena comunicación al interior de la organización la comunicación externa se verá afectada, puesto que las voces de todos los que conforman el grupo deben estar orientadas al cumplimiento de la razón de ser de la organización. De ahí que en lo sucesivo nos vamos a ocupar específicamente de la comunicación con los públicos internos.

La comunicación interna

Tomando como referencia un sistema social constituido por hechos de interacción comunicativa, conectado por el flujo de información entre personas que ocupan distintas posiciones, representan distintos roles y se organizan en torno a un fin común, la interacción comunicativa interna de los miembros de una organización se desarrolla en función de mensajes que fluyen por una especie de red comunicativa.

Estas redes representan hechos de interacción (quién se comunica con quién), flujos de mensajes y los medios por los que éstos se pueden

transmitir para permitirle al complejo su organización, facilitarle su funcionamiento, supervivencia y la obtención de sus objetivos.

Según Goldhaber,¹¹ en ciertas organizaciones las redes de comunicación están determinadas por mecanismos formales (el organigrama de la organización) y por mecanismos informales (los procesos de interacción de los miembros) A continuación se explica cada una con mayor detenimiento.

Redes formales

Por esta red, los mensajes fluyen tomando en cuenta las líneas de correspondencia que presenta la estructura jerárquica o las funciones. Aunque por lo regular su dirección es descendente y ascendente, también lo hacen verticalmente.

- *Comunicación descendente.* Los mensajes fluyen de arriba hacia abajo, esto es, desde los niveles de mayor jerarquía a otros inferiores. Por ejemplo de los directivos a los supervisores y de estos últimos hacia los demás puestos.

Generalmente circulan mensajes con información necesaria para regular el comportamiento y las funciones de los miembros, en forma de avisos, instrucciones, órdenes, políticas, reglas, normas, sugerencias, mensajes motivacionales, entre otros. Su propósito es brindar información institucional importante (historia, desarrollo, progreso y futuro, misión, visión, valores, objetivos o políticas) y sobre aspectos relacionados con los aspectos operativos y técnicos de su trabajo.

¹¹ Goldhaber, Gerald. *Comunicación organizacional*. Ed. Diana. México, 1984. Págs. 130-141

- *Comunicación ascendente.* Su flujo se origina de los empleados hacia los niveles superiores para darles a conocer dudas y opiniones respecto a su trabajo, sugerencias sobre algún método alternativo para realizarlo o aspectos relevantes sobre la dinámica de interacción con sus compañeros, por citar algunos ejemplos.

Su propósito es darle respuesta a los mensajes emitidos por los directivos con respecto a los aspectos operativos y humanos.

- *Comunicación horizontal.* El flujo de los mensajes se da entre los integrantes del mismo nivel de autoridad, es decir, con personas de un mismo grupo de trabajo, equipo, área o departamento.

Tienen como finalidad mejorar la convivencia, unión y cooperación en función de los diferentes roles y actividades que se realizan en la organización, mejorar la calidad de las funciones, coordinar sus actividades y solucionar problemas.

Estos tres flujos formales de comunicación interna en la organización utilizan ciertos medios de comunicación como soporte de sus mensajes que pueden ser electrónicos y no electrónicos, verbales y no verbales, escritos o no escritos. Estos medios, dependiendo sus características y el objetivo del mensaje, se pueden utilizar entre dos personas, un grupo o varios grupos y entre toda la organización.

Algunos ejemplos de estos medios son: los contactos interpersonales, cartas, comunicados, circulares, boletines, revistas, periódicos, tableros de avisos, manuales, audiovisuales, circuitos televisivos internos, multimedia, sonido ambiental, publicaciones internas, buzones, intranet, correo electrónico, etc., por mencionar sólo algunos.

Redes informales

Esta red de comunicación también ayuda a la toma de decisiones y a la realización de actividades, mediante la interacción comunicativa no oficial. La red informal no está contemplada en los organigramas, ni determinada por la estructura organizacional del grupo, ni regulada por las líneas de autoridad formales. Sus mensajes se caracterizan porque fluyen en cualquier dirección, incluso, pasando por alto la estructura jerárquica de la organización.

Aunque la red informal puede dar a conocer información a los directivos sobre las actividades no relacionadas con las funciones y el desempeño laboral, las opiniones y los sentimientos reales de los empleados también puede difundir datos falsos o rumores que pueden tergiversar el verdadero sentido de ciertas circunstancias, acontecimientos e incluso información.

Aún el más elaborado de los sistemas de comunicación formal siempre está complementado por redes informales de comunicación para satisfacer algunos intereses o necesidades personales de los empleados, complementar las redes formales debido a su posible inaccesibilidad o darle sentido a aquellos mensajes que resultan limitados, fragmentados o de difícil comprensión.

También estas redes surgen a consecuencia de las necesidades de comunicación e información que los flujos formales no contemplan, como por ejemplo, la transmisión de inquietudes u. opiniones sobre la vida laboral diaria o situaciones que importan a los empleados, les despiertan ansiedad, miedo o preocupación y así hacer más fácil la realización de tareas.

Con ese objetivo, la red informal busca sus propios medios de comunicación: conversaciones cara a cara, reuniones no planeadas, pláticas informales, rumores, mensajes, entre otros.

Resulta entonces claro, que la comunicación interna en la organización se desarrolla de dos formas:

- Formalmente, para transmitir órdenes e instrucciones a través de las líneas oficiales de comunicación con base en los organigramas y en la descripción de puestos e informar a los trabajadores sobre la forma de realizar sus tareas según los manuales y las políticas institucionales.

- Informalmente, para transmitir e intercambiar de forma natural y espontánea, opiniones o puntos de vista sobre actividades relacionadas con el trabajo y situaciones de interés común, entre compañeros de los mismos niveles jerárquicos.

En el desarrollo de la comunicación interna de una organización, los medios de comunicación son una pieza clave puesto que constituyen el soporte (formal e informal) de la transmisión de órdenes, instrucciones, reglas, funciones de puestos, métodos y procedimientos por parte de las jerarquías directivas hacia los demás elementos que forman parte de la institución.

Además, en la difusión de información relevante sobre la organización como sus valores, objetivos, imagen, principios, metas, iniciativas, reportes de producción y aumentar la motivación de los miembros así como en el intercambio de mensajes, opiniones e ideas entre personas de la misma área o con otras, con respecto a los fines de la organización.

Dependiendo la naturaleza y finalidad de cada flujo, la interacción comunicativa interna utiliza diversos medios de comunicación para transportar los mensajes emitidos a través de las redes. Pero también, cuando se habla de comunicación organizacional en el ámbito interno, la mayoría de la bibliografía existente hace referencia a la creación y diseño de medios de comunicación eficientes que logren que los mensajes transmitidos sean recibidos y entendidos satisfactoriamente de acuerdo a su intencionalidad e influyan en la conducta de los miembros.

Con esto se pretende, además de mantener bien informados a los receptores en todo lo relacionado a la razón de ser para la que fue creada la organización, influir en la conducta, sentimientos, relaciones y habilidades de los empleados para alinearlos de acuerdo a los objetivos, normas y políticas con las que el complejo organizacional opera.

Desde esta perspectiva, el desarrollo de la práctica comunicativa organizacional interna se ha dado a la tarea de conseguir que los empleados conozcan y acepten las políticas y directrices organizacionales. Para lograrlo, los comunicólogos organizacionales han centrado toda su atención en el uso de los medios de comunicación cuyo discurso está influenciado por teorías administrativas y psicológicas que pretenden minimizar los conflictos de la organización, mejorar las funciones de los miembros, su relación laboral, su motivación y desarrollo personal.

Con esto se desea que los empleados se sometan incondicionalmente a los criterios institucionales, sus acciones se orienten hacia el cumplimiento de los objetivos, cumplan con sus funciones y su vida laboral esté enmarcada por un sistema de recompensas, incentivos económicos, premios, reconocimientos, ascensos, prestamos, ahorro etc.,

Con base en lo anterior, se puede afirmar que la práctica comunicativa interna de una organización se ha enfocado principalmente a:

- “Administrar” aquellos medios de comunicación que hagan que los mensajes fluyan y actúen al servicio de los intereses de la organización y, además, fomenten estados de opinión a favor de los intereses de las altas jerarquías directivas.

- Impulsar una serie de actividades (seminarios, conferencias, mesas de discusión, eventos, encuestas, concursos, cursos de capacitación, actualización, superación personal, creación de foros de expresión, etc.), que pretendan mejorar la interacción entre los miembros y reducir aquellos conflictos que obstaculicen la productividad o la eficacia de las funciones.

Resulta entonces evidente, que a la comunicación interna generalmente se le da una orientación mecanicista, que no va más allá de la regulación de los “medios de comunicación” internos que dispone para agilizar el flujo de mensajes que se transmiten por las redes y así, mantener informados a los miembros respecto a lo que se tiene que hacer y cómo.

Y de la promoción de actividades, como las arriba citadas, para fomentar las buenas relaciones entre los miembros, reforzar la imagen institucional y los simbolismos más apreciados que constituyen parte de la identidad de la organización.

Esta idea de utilizar a la comunicación interna como instrumento mediático con el fin de lograr que los trabajadores acepten sin cuestionamientos todo aquello que los directivos creen que es lo correcto para el buen funcionamiento de la organización, olvida lo que tan enfáticamente se mencionaba al principio de este apartado: la

comunicación es el entramado que le da vida a la organización, ayuda a su buen funcionamiento y mantiene unidos a todos los elementos que la componen. No la conciben como algo inherente a cualquier complejo social sino como instrumento mediático de influencia a gran escala.

Es por eso que a lo largo de esta investigación la comunicación interna se va a entender no como instrumento de información y persuasión sino como **medio de integración y coordinación de los diversos elementos involucrados en la organización para que el conjunto funcione adecuadamente y cumpla con sus objetivos.**

Desde esta concepción, algunos autores dicen que la comunicación interna posee un extraordinario valor porque es un "*recurso estratégico gerenciable*".¹² Esto quiere decir que su uso (independientemente de los objetivos específicos por cumplir o de los medios utilizados) puede y debe responder a una minuciosa planeación cuya finalidad última no es convertirla en un factor de cambio sino en un vehículo que posibilite la interacción, el entendimiento y con ello la integración para que el trabajo se desarrolle en congruencia con su razón de ser (misión) y alcance sus objetivos.

Luego entonces, si queremos aprovechar al máximo los beneficios que el uso estratégico de la comunicación nos brinda, se requiere de una rigurosa planeación, dirección, control y supervisión de la práctica comunicativa, esto es, gestionar la utilización y desarrollo de la comunicación interna.

De tal forma, la gestión comunicativa constituye una práctica cuyo objetivo es satisfacer necesidades comunicativas y darle dirección a todos los actos que desde el punto de vista comunicativo, se orienten a mejorar la

¹² García Jiménez, Jesús. *La comunicación interna*. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 1998. Pág. 54

interacción comunicativa, la organización, la coordinación de las labores y el cumplimiento de los objetivos. Es por eso que el siguiente apartado está dedicado a profundizar más sobre el término gestión y de sus implicaciones en los planteamientos que hasta aquí hemos propuesto.

1.3 GESTIÓN

La gestión desde la perspectiva de las prácticas organizacionales es "*el conjunto de actividades de decisión que tienen lugar dentro de una organización*".¹³ Esta definición se refiere a todas aquellas tareas u operaciones que en una organización se determinan para resolver o alterar el desarrollo original de algo.

En otras palabras, debido a que una organización está formada por una multiplicidad de elementos en constante interacción, en cualquier momento puede atravesar por un sin número de situaciones, las cuales, dependiendo su naturaleza, implicaciones y consecuencias, pueden generar problemáticas que alteren el funcionamiento del sistema organizacional, o en el menor de los casos, generar hechos incompatibles con el rumbo de la organización.

Cualquiera que sea el caso, la gestionar consiste en seleccionar ciertas acciones partiendo de un hecho o circunstancia en particular, ya sea para darla por terminada, solucionar sus consecuencias o problemáticas, o bien, alterar su curso original. Este conjunto de acciones que se deciden llevar a cabo, es resultado de juicios sobre el estado en que se encuentra la organización o sus posibles desajustes y de las determinaciones o medidas resolutorias que puedan reorientar el cauce de cualquier situación que impida que el sistema se desarrolle como se tiene previsto.

Es por eso que para gestionar se necesitan conocer los datos posibles sobre su funcionamiento y su estado actual, seleccionarlos e interpretarlos en función de las pretensiones de cambio o solución de problemas y canalizarlos adecuadamente para estructurar la intervención.

¹³ Dupuy, Yves. Rölland, Gerard. *Manual de control de gestión*. Ed. Díaz de Santos. Madrid, 1992. Pág. 3

Siendo así, la gestión lleva consigo un proceso de cambio a través de acciones estratégicas que permitan resolver aquellos conflictos que, en el ámbito técnico, humano y estructural, obstaculicen el adecuado funcionamiento del conjunto de elementos que forman parte de la organización.

Pero no nada más en lo referente a la solución de problemas internos, la gestión también actúa como resultado de la creciente necesidad de ayudar a mejorar la eficiencia, y optimizar el funcionamiento del sistema organizacional para que éste se adapte mejor a su entorno y sea más competitivo.

Con relación a este tema, la mayoría del material bibliográfico existente enfoca la gestión hacia la mejora de la productividad desde un punto de vista técnico así como de los elementos y estructuras que se encuentran en tensión permanente. Asimismo, se enfocan en la gestión de los recursos humanos y en la reducción de los conflictos laborales de y entre los empleados, que obstaculicen la productividad o la eficacia de sus funciones.

Desde ese punto de vista, gestionar una organización se ha concebido como una práctica que pretende que las políticas, criterios o métodos institucionales sean aceptados por los trabajadores, creando técnicas que permitan vencer la resistencia al cambio por parte de los implicados y así conseguir el cambio deseado.

Aunque esta idea de utilizar la gestión se ha llevado a cabo con éxito durante mucho tiempo, en la actualidad se está reconociendo que estos planteamientos directivos fundamentados en principios económicos y administrativos, tienen procedimientos rigurosos y metódicos que olvidan la condición humana de los empleados.

Estas prácticas de gestión enfocadas en el modelo piramidal del organigrama clásico basado en los niveles de jerarquía y de mando se han empezado a sustituir por un modelo sistémico que concibe la estructura de las organizaciones en forma de red (con los empleados, clientes, colaboradores accionistas, proveedores, líderes de opinión, etc.) y destaca la importancia de regular y darle dirección a la interacción comunicativa.¹⁴

Antes, se gestionaba a la organización verticalmente, se dirigían las acciones para controlar la producción. En la actualidad se está empezando a gestionar la interacción comunicativa de los elementos que forman la organización, los flujos de mensajes y los valores organizacionales.

Bajo esa lógica, este modelo de gestión está definido por los siguientes principios:

- Una concepción sistémica de la organización, formada por un conjunto de elementos interdependientes e interrelacionados que constituyen un todo organizado para alcanzar un objetivo concreto.
- Flujos de mensajes que circulan y se intercambian a través de una red de contactos, relaciones e interacciones comunicativas internas y externas entre personas y grupos de trabajo para facilitar el funcionamiento del sistema organizacional.
- Una cultura organizacional constituida por valores que simbolizan ideales comunes que orientan todas las acciones y diferencian a la organización de otras.

¹⁴ Costa, Joan. *La comunicación en acción. Informe sobre la cultura de la gestión*. Ed. Paidós: España, 1999. Pág. 106

Tomando en cuenta estos aspectos, los métodos tradicionales y rígidos de gestión organizacional son reemplazados en este modelo por una dirección más flexible que reconoce la complejidad de las organizaciones. Complejidad que está condicionada por su carácter sistémico puesto que *"cualquier cambio o variación en alguno de los elementos que interactúan afecta a todos los demás y las relaciones entre ellos"*;¹⁵ y también, por su carácter social.

Es importante recordar que cualquier organización se conforma por grupos de individuos que se unen en torno a un propósito común para lograr algo que individualmente no podrían conseguir. La efectividad esta asociación se basa en la efectividad de sus relaciones interpersonales y en los contactos comunicativos que entre ellos establecen.

Desde el momento en que una organización es concebida como una red de contactos y relaciones comunicativas, hay que reconocer que es un centro emisor y receptor de mensajes que producen ruido, tienden al desorden, a la saturación, al desgaste o a su mal interpretación. Además, pueden causar confusiones o contradicciones, no nada más en la forma de entender las cosas sino en la forma de hacerlas.

Surge entonces la necesidad de imponer orden y coherencia a estos mensajes, porque una organización transmite significados todo el tiempo a través de todo lo que dice (mensajes) y hace (cultura). Ambas cosas constituyen expresiones consustanciales no sólo a su actividad fundamental sino a su funcionamiento, por lo tanto, a medida que se regula este caos, la comunicación se puede utilizar como recurso estratégico que posibilite el adecuado funcionamiento del complejo organizacional y el logro de sus objetivos así como en portadora y

¹⁵ Elias, Joan. Mascaray, José. *Op. Cit.* Pág. 35

trasmisora de la cultura; la cual, determina la razón de ser del complejo y el quehacer organizacional.

Es por eso que comunicación y cultura en la organización tipo red, son elementos clave de los que se encarga este modelo de gestión. Ninguno se contraponen al otro, por el contrario, se yuxtaponen con la finalidad de hacer más eficaz la gestión. Siendo así, tomando como base el enfoque de gestión citado, a lo largo del presente trabajo se tomará a la comunicación como el recurso principal a gestionar para:

- ✓ Lograr que los mensajes fluyan en la dirección correcta de acuerdo a las necesidades comunicativas e informativas de la organización y que su contenido (información) sea comprendido por los receptores.
- ✓ Lograr procesos de comunicación eficientes que posibiliten la integración de los diversos elementos involucrados en la organización y la adecuada coordinación de las funciones para cumplir con los objetivos.
- ✓ Integrar la diversidad de ideas, percepciones, enfoques y opiniones que coexisten en la organización en un marco ideológico compartido y asumido por la mayoría para que actúe como la única guía de las acciones y comportamiento.

Cabe aclarar que esta propuesta de gestión comunicativa interna no se estructura a través de estrategias de medios de comunicación para agilizar el flujo de mensajes de las redes y mantener a todos informados; ni de discursos encaminados a minimizar conflictos laborales o a incrementar la motivación, la eficacia y la productividad; ni de estrategias de selección e inducción de personal, sistemas de recompensas e incentivos o campañas de imagen e identidad institucional.

Desde nuestro punto de vista, la comunicación además de ser el medio para integrar a la organización, se convierte en un "agente de cambio"¹⁶ que permite transformarla dependiendo las necesidades o problemas que presente. Esto quiere decir que gestionar la comunicación implica hacer una investigación de la problemática principal e identificar aquellos elementos que desde el punto de vista comunicativo se encuentran involucrados.

El objetivo es conocer de fondo aquellos factores o circunstancias que no coinciden con lo previsto o que producen los desajustes, a efecto de tomar las determinaciones o medidas resolutorias que puedan solucionar o reorientar el cauce de ciertas problemáticas que impidan que el sistema se desarrolle como se tiene previsto.

Como se mencionó al principio de este apartado, todas las decisiones tomadas a partir de una investigación previa son la columna vertebral de la intervención y del conjunto de estrategias y acciones comunicativas. Por eso es necesario conocer todos los datos de la organización referentes a su funcionamiento, seleccionarlos e interpretarlos en función de las pretensiones de cambio o solución de problemas para así utilizarlos adecuadamente en la planeación de la gestoría.

Con esto no se pretende buscar técnicas que hagan que los empleados se sometan incondicionalmente a las políticas y criterios institucionales o acepten sin cuestionamientos lo que los directivos creen que es lo correcto; sino propiciar un equilibrio entre la necesidad de cumplir con los objetivos organizacionales y los intereses de los involucrados y, sobre todo, eludir

¹⁶ *Ibidem*. Pág. 55

¹ Esto se tratará detalladamente en el capítulo tres cuando hablemos del plan de comunicación.

² El capítulo cuatro está destinado exclusivamente a la estrategia y al desarrollo de las acciones comunicativas.

aquellos obstáculos que impidan el establecimiento de verdaderos procesos de comunicación internos.

Pero también, es necesario que las acciones se orienten mediante un marco ideológico común (cultura), construido y alimentado mediante la participación activa de todos los elementos que forman parte de la organización. Lo cual, no se puede llevar a cabo sin procesos efectivos de comunicación y sin tomar en cuenta el potencial, iniciativa y creatividad del conjunto de trabajadores.

Cuando la inteligencia colectiva es movilizadada no por una cadena de mando rígida sino por un sólido cuerpo de valores, éstos se convierten en su guía dentro de la realización de sus funciones y de todas sus acciones.

Con lo dicho hasta aquí, resulta evidente que la responsabilidad de planear y llevar a cabo una práctica directiva de esta naturaleza debe recaer en un comunicólogo organizacional capaz de ser al mismo tiempo estratega, comunicador y gestor de la comunicación interna.

Aunque sus responsabilidades y actividades específicas dependen de las necesidades concretas de cada organización, sus características, cultura y situación, de lo que sí estamos seguros es que su labor ya no será la de administrar los medios de comunicación. En términos de este trabajo, la función del comunicólogo empieza por comprender el funcionamiento del sistema organizacional, su cultura y sus objetivos con el fin de darles vida y hacerlos comunicables.

Para ello debe: *“desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos, ofreciendo recursos efectivos de coordinación, apoyando los procesos de cambio y reforzando la*

integración del personal".¹⁷ Una función de esta magnitud generalmente obedece a los siguientes propósitos:

- ✓ Impulsar la interacción comunicativa así como dar orden, sentido y coherencia al intercambio de mensajes.
- ✓ Colaborar al logro de los objetivos de la organización, favoreciendo su integración interna y su adaptación externa a través de la optimización de los flujos de mensajes.
- ✓ Impulsar una serie de significados compartidos (con base en la cultura organizacional) que den sentido al quehacer organizacional y favorezcan la identidad y pertenencia de los miembros de la organización.

Acciones de esta escala y alcance exige una planeación estratégica formal a corto, mediano y largo plazo que implica (para el profesional en comunicación) una exhaustiva dirección, coordinación, control y previsión dependiendo la situación concreta de su organización. Es por eso que en el capítulo tres, profundizaremos en la necesidad de que los profesionales en comunicación organizacional se constituyan en un departamento de comunicación interna, formalmente ubicado en la estructura organizacional que se encargue de cumplir con los propósitos citados.

Hasta aquí se puede concluir que la comunicación, al dar vida al sistema organizacional, es necesario gestionarla. Esto es, ejecutar acciones que la revitalicen, la hagan eficiente y le asignen el lugar de medio de integración y coordinación de los diversos elementos involucrados en la organización y

¹⁷ Sánchez Gutiérrez, Salvador R. "El trabajo del comunicador organizacional". En La comunicación positiva y el entorno organizacional. Revista electrónica Razón y Palabra No. 4, año 1, septiembre-noviembre 1996. www.razonypalabra.org.mx

de recurso estratégico útil en su funcionamiento y el logro de sus objetivos. Una tarea así requiere de profesionales en comunicación organizacional capaces de fungir como gestores de la práctica comunicativa permanentemente.

Dado que "*todas las actividades organizacionales implican comunicación e interacción*",¹⁸ además de procesos de comunicación eficaces, una organización debe disponer de un sólido cuerpo cultural compartido que oriente todas sus actuaciones, se enfrente satisfactoriamente a las circunstancias que se presentan en su acontecer diario y se adapte a su entorno.

Siendo así, otro de los objetivos de este trabajo es cambiar o fortalecer el sistema cultural, mediante acciones comunicativas estratégicas. Para ello es necesario profundizar en la cultura organizacional, en sus estrechos vínculos con los procesos comunicativos y en cómo sus expresiones simbólicas son otro importante recurso gerenciable, que aunados a la comunicación, se unen como potentes agentes de gestión.

¹⁸ Costa, Joan. *Op. Cít.* Pág. 111

CAPÍTULO 2

CULTURA ORGANIZACIONAL

2.1 EL PAPEL DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES

Como se mencionó en el capítulo anterior, una característica del proceso de la comunicación es que es un fenómeno cultural. Esto quiere decir que está determinado por las habilidades, conocimientos, creencias, moral, normas, costumbres, tradiciones, hábitos, modo de pensar o cualquier otra capacidad aprendida del grupo social al que pertenecen los participantes que intervienen en dicho proceso.

Todos estos aspectos que representan, según Tylor,¹⁹ la totalidad de lo aprendido por el hombre en cuanto es miembro de un grupo, constituyen su cultura. La cultura es un factor de gran influencia en el desarrollo de cualquier proceso comunicativo y de toda interacción social, porque es una característica normal, inevitable e inherente a todo ser humano que se aprende y comparte.

Cuando una persona decide interactuar con sus semejantes en busca de un fin común, lo hacen basado en modelos mentales aprendidos que aunados a los de otros, dan pie a un sistema de relación colectiva que le da sentido, explicación y significación a la unión de sus voluntades. Sin éste, el grupo no se podría organizar adecuadamente puesto que la conducta de los miembros, las funciones, los roles y jerarquías, se establecen en función del valor que tienen sus esfuerzos para lograr sus fines.

¹⁹ Chinoy, Ely. *La sociedad. Una introducción a la sociología*. Ed. FCE. México, 1966. Pág. 36

Se puede decir entonces que este sistema de relación social reconocido, validado, considerado y utilizado como la manera correcta de percibir, pensar, interaccionar, organizarse y reaccionar ante situaciones comunes, es la cultura del grupo. Esta cultura representa una forma peculiar de entender el mundo, que le brinda valor y significado a lo que cada integrante de la organización realiza.

En otras palabras, la cultura determina la manera *cómo se hacen las cosas* en la organización con un estilo propio, único e independiente de otras asociaciones que permite que las personas que la conforman, se diferencien de otras.

Así como la personalidad de un individuo determina su identidad y conducta, la cultura determina las características y actuaciones de las organizaciones porque es una característica inherente, que nace y se transforma con ella, determina la percepción que tiene de sí misma y de su entorno, además de que guía el comportamiento de las personas dentro del sistema organizacional.²⁰

Con lo dicho hasta aquí, es evidente que la cultura juega un papel muy importante en las organizaciones, puesto que todo lo que la organización es y hace está determinada por ella. Es por eso que a lo largo de este estudio vamos a entender por cultura organizacional: *"el conjunto de valores y creencias comunes, aceptados consciente o inconscientemente por los miembros de una organización"*.²¹

²⁰ Robbins P. Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Ed. Prentice Hall. México, 1988. Pág. 681

²¹ Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio. "Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación". En Fernández Collado, Carlos. *Op. Cit.* Págs. 110-111.

Desde este punto de vista, los valores son ideales cuyo significado determina todo aquello que es importante en la organización y que reconocen lo que es y no es apropiado para guiar las acciones y la conducta de los miembros a fin de cumplir los objetivos de la organización. De ellos se derivan las creencias, que son proposiciones e ideas reconocidas, compartidas y aceptadas por los miembros sobre cómo deben funcionar las cosas.

Tanto los valores y las creencias en conjunto, guían y dan significado a las acciones organizacionales porque *"constituyen las reglas del juego no escritas, a menudo inconscientes, que colman las lagunas entre lo que está oficialmente decretado y lo que sucede en realidad"*.²² Además, sirven de parámetro de medición para vislumbrar los huecos existentes entre lo que debería ser y aquello que se está desarrollando realmente.

En la medida en que los valores y las creencias sean más aceptados e interiorizados por los miembros, la cultura organizacional tendrá mayor fuerza, porque predominará un alto grado de acuerdo entre ellos acerca de lo que simboliza la organización. Cuando una organización tiene un alto valor simbólico a nivel social, personal, profesional, laboral, etc., para todos los que forman parte de ella, se genera sentimiento de identificación colectiva que los lleva a considerar las necesidades de la organización como suyas, sobrepasando los intereses personales y grupales que coexisten en el complejo organizacional.

Una unanimidad ideológica así propicia en quienes forman parte de la organización unión, lealtad y compromiso, según lo afirma Stephen Robbins,²³ disminuyendo la propensión de las personas a abandonar la

²² Elias, Joan. Mascaray, José. *Op. Cit.* Pág. 74

²³ Robbins P. Stephen. *Op. Cit.* Pág. 687

organización, y lo más importante, aumentando la posibilidad de lograr los objetivos de la institución.

Pero también, estos principios ideológicos que son la base de la cultura, no sólo se reflejan en la forma como la organización hace las cosas y se comporta sino que también se expresan en los siguientes aspectos:²⁴

- *Simbólico:* mediante su filosofía que engloba la misión, visión, objetivos, políticas y símbolos visuales.
- *Conductual:* mediante sus pautas de comportamiento y de interacción comunicativa.
- *Estructural:* mediante sus normas, jerarquías, procedimientos, niveles de toma de decisiones y el liderazgo formal e informal.
- *Material:* mediante sus recursos físicos y tecnológicos como las instalaciones, el mobiliario y el equipo.

La cultura adquiere impacto entre los miembros gracias a estas formas a través de las cuales se expresa, materializa, trasmite, refuerza y trasciende. La cultura organizacional se refleja en expresiones así y al mismo tiempo éstas alimentan y enriquecen a la cultura, porque ambas (cultura y expresiones) mantienen una relación de interdependencia continua desde el momento en que si existe una variación por mínima que sea en el sistema cultural, sus expresiones inevitablemente se verán alteradas.

²⁴ Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio. *Op. Cit.* Págs. 113-114

Desde nuestra perspectiva de gestión, las expresiones culturales son elementos útiles que permiten acercarse, conocer y entender el sistema cultural porque a través de ellas la cultura (valores y creencias) se hace evidente. Una vez que se conoce la cultura de una organización se pueden buscar medidas para impulsarla, crearla, mantenerla o cambiarla desde la perspectiva comunicativa.

Con lo dicho hasta aquí, surge la necesidad de profundizar en la relación que existe entre la cultura y la comunicación debido a que los procesos comunicativos que se desarrollan en cualquier organización están influenciados por su cultura, al grado en que la manera como se da la interacción comunicativa formal e informal está determinada por el sistema cultural.

El siguiente apartado se destina a profundizar más en lo anterior y más específicamente en aquellas expresiones que tienen que ver directamente con la interacción comunicativa, puesto que constituyen otro recurso para comprender la estrecha relación que existe entre la cultura y la interacción comunicativa.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL E INTERACCIÓN COMUNICATIVA

No nada más en lo relacionado a la manera de hacer las cosas y al sentido y significado que le brinda a todo lo que los miembros llevan a cabo. La cultura también determina la forma como se comunica la organización, es decir, su "*estilo comunicativo*"²⁵ propio y característico. Este estilo que la organización tiene de comunicarse se refleja en:

- La forma como la organización se comunica.

Esto es, la dirección que adquiere el flujo de los mensajes a través de la estructura jerárquica (vertical y horizontal), el objetivo de los mensajes (informar, comunicar, transmitir órdenes, instrucciones, etc.) su formato (directo, indirecto, incluyente, sugestivo, con lenguaje accesible) y los medios que utilizan.

Con relación a esto, hay organizaciones donde los mensajes fluyen en todas direcciones, están al alcance de todos, los mensajes generalmente son bien entendidos por los receptores y las redes permiten la retroalimentación. Cuando esto sucede, la interacción comunicativa es eficiente y se mantiene coordinación y acuerdo en la realización de las acciones para que el conjunto cumpla sus objetivos. Además de que el sistema cultural es transmitido y compartido mediante la interacción comunicativa.

Contrario a lo anterior, en otras organizaciones los mensajes se intercambian sólo cuando es necesario, son difíciles de entender, los medios que los transmiten resultan inaccesibles, se saltan líneas de autoridad o se pierden entre los niveles jerárquicos, se oculta información

²⁵ *Ibidem*. Pág. 115

y la retroalimentación es inexistente. En este caso, la comunicación informal, en una sola dirección y sin ningún tipo de regulación domina el acontecer organizacional.

Cuando esto sucede, existen desacuerdos o inconformidades entre las unidades de trabajo y entre directivos así como problemas de interacción y coordinación de funciones, desconocimiento sobre todo lo relacionado con la razón de ser del complejo y del papel que deben desempeñar sus integrantes. Aquí la transmisión, asimilación e impacto de la cultura a través de la comunicación es precaria debido a que esta última es deficiente, lo cual produce deficiencias en el funcionamiento del sistema.

Aunque ambos ejemplos muestran estilos de comunicación opuestos que son resultado de su cultura, cada uno revela qué tanto valor le da la estructura organizacional y el sistema cultural a la interacción comunicativa para el funcionamiento, supervivencia y la obtención de los objetivos institucionales.

Queda claro entonces que dependiendo el papel que la comunicación tenga asignado en la organización y la forma como se desarrolla, ésta no sólo reproducirá la cultura organizacional y sus expresiones, sino que la manera en que la organización se comunica adquirirá un sello distintivo.

Por otro lado, el estilo comunicativo de la organización también se ve reflejado en:

➤ **La forma como se comportan comunicativamente los miembros.**

Este comportamiento comunicativo de los miembros simboliza la cultura organizacional y determina la calidad y eficacia de la interacción comunicativa. Está plagado de acciones comunicativas intuitivas,

emotivas, expresivas y conceptuales (no racionales) que se expresan mejor con imágenes que con ideas puesto que evocan más a los sentidos que al intelecto.

Algunos ejemplos de este comportamiento comunicativo son todo aquellos patrones de generales de interacción, el lenguaje, el comportamiento no verbal de los miembros y el ritual.²⁶ A continuación los precisaremos con más detenimiento.

- Los *patrones de interacción*. Son pautas de conducta que muestran la manera de interactuar dependiendo la situación y lo que se desea lograr, en función de la manera como la organización acostumbra hacer las cosas.

Estas pautas institucionalizadas le proporcionan al individuo un sentido de pertenencia con el grupo además de que hacen que la comunicación formal e informal sea más fácil y esté apegada a los objetivos de la organización. Lo anterior es debido a que el comportamiento de los miembros de una organización está regido por reglas culturales que muestran formas de comportamiento y comunicación que ayudan a que la interacción sea apropiada dependiendo la imagen que la organización quiera proyectar.

- El *lenguaje*. Engloba todas aquellas modalidades verbales como palabras, modismos, expresiones, tecnicismos, jerga, etc., utilizadas por los miembros para comunicarse y establecer una manera particular y distintiva de decir las cosas.

²⁶ *Ibidem*. Págs. 116-118

Por lo regular el lenguaje utilizado en las organizaciones es resultado del lugar de donde es originaria la institución o se encuentran sus instalaciones, de las características sociales, educativas, económicas o culturales de sus miembros y del giro al que corresponden sus actividades.

- El *comportamiento no verbal*. Reúne todos aquellos movimientos corporales como la postura, el tacto, la gestualidad, la apariencia, la imagen personal, el espacio o proximidad física y los aspectos no lingüísticos del discurso que tienen que ver con quien está comunicando algo.

Este es un comportamiento generalmente inconsciente, cuyo significado depende de la persona, la circunstancia en la que se encuentre y el mensaje que se desea comunicar.

- El *ritual*. Es un conjunto de normas y costumbres que se repiten invariablemente para realizar ciertas actividades (ceremonias, trámites, reuniones, etc.). Proporcionan una identidad y un sentido de comunión colectiva porque tienen un carácter ceremonial que rinde culto a algo que se le tiene respeto o en lo que se cree.

Representan la esencia de la cultura y la forma como se ha transformado la organización a través de sus mitos. Los mitos representan un relato o "*historia sagrada*",²⁷ que trata de reproducir el sistema cultural y explicar figurativamente cómo la organización ha llegado a ser lo que es.

Estas historias incluyen personajes (héroes y antihéroes) que tuvieron un papel determinante, estratégico o que lograron algo significativo en o para

²⁷ *Ibidem*. Pág. 120

el complejo así como anécdotas sobre hechos o situaciones que han amenazado la estabilidad y vida del complejo organizacional.

Hasta aquí se puede afirmar que el estilo comunicativo revela si existe una cultura de la comunicación en la organización y procesos comunicativos que la transmitan y la hagan trascender. Desde esa lógica, lo arriba mencionado demuestra que el estilo comunicativo se refleja tanto en su manera de comunicar como en la conducta comunicativa de las personas.

Una vez que hemos comprendido el impacto real de la cultura a través de la interacción comunicativa formal e informal, nos podemos dar a la tarea de emprender acciones de cambio, reforzamiento o impulso del sistema de valores y creencias para que no nada más sean asumidos por los integrantes de la organización sino lleguen a ser parte de su comportamiento espontáneo en el ámbito laboral.

Cuando esto es así, las personas sabrán lo que tienen que hacer, compartirán el mismo marco de percepción en sus deberes y en sus experiencias cotidianas, además de que sus acciones estarán orientadas al cumplimiento de los objetivos generales y a la realización de las actividades.

En conclusión, el sistema cultural determina las cualidades de la interacción comunicativa, porque todo hecho y acción comunicativa adquiere trascendencia en la medida en que se le atribuye significado. Partiendo de esto, el comunicólogo puede inferir las características de la cultura a través del estilo comunicativo y de su grado de interiorización en los miembros a través de la calidad y contenido de la interacción comunicativa.

Una vez que conoce el sistema cultural puede proponer acciones para impulsarlo, reforzarlo o cambiarlo. En ese sentido, además de procesos de comunicación eficaces, una organización debe disponer de un sólido cuerpo cultural compartido que oriente todas las actuaciones, se enfrente satisfactoriamente a las circunstancias que se presentan en su acontecer diario y se adapte a su entorno.

Es por eso que otro de los objetivos de este trabajo es cambiar o fortalecer el sistema cultural, mediante acciones comunicativas estratégicas, con el fin de que los elementos y expresiones que forman la cultura sean compartidos y asumidos por todos los integrantes. En el siguiente apartado vamos a profundizar en la forma como se puede cambiar o reforzar la cultura desde la perspectiva que este trabajo defiende.

2.3 GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

A medida que la cultura de una organización se asume con más fuerza, menos necesidad hay de manuales de organización, de descripción de puestos, de procedimientos y de reglamentos porque gracias a que el sistema de valores sirve de guía, los trabajadores fácilmente deducen lo que tienen que hacer en la mayoría de las situaciones.

Es por eso que el sistema cultural debe ser constantemente retocado y afinado mediante acciones comunicativas, de forma que sea asimilado satisfactoriamente por los miembros. Sin embargo, ésta no es una tarea fácil. Modificar o cambiar la cultura de una organización es como intentar hacerlo con la personalidad de un individuo porque ambos tienen pautas de comportamiento que responden a esquemas prefijados inconscientemente.

Desde esa lógica, la mayoría de los enfoques contemporáneos de gestión cultural destacan que los individuos no pueden ser capaces de encajar en métodos de dirección exclusivamente científicos, puesto que la personalidad del individuo y de las organizaciones responde a factores que no están fundados en la razón. Por consiguiente, si se quiere comprender el origen de los hechos y conductas del acontecer organizacional para modificarlos dependiendo las necesidades de cambio, la gestión cultural debe tener un tratamiento humano, es decir, con un enfoque humanístico el cual implica reconocer la condición humana de los trabajadores.

Esta idea surgió de un movimiento llamado de "*vuelta a los orígenes*"²⁸, en el mundo de la dirección empresarial, en el que la gestión cultural de la empresa implica, a grandes rasgos, reflexionar profundamente en sus

²⁸ Lessem, Ronnie. *Gestión de la Cultura corporativa*. Ed. Díaz de Santos. España, 1990. Pág. 6

valores, creencias y manifestaciones más arraigadas así como en los símbolos que la representan.

Como se dijo en el apartado anterior, al analizar el contenido de la interacción comunicativa, resulta claro que su desarrollo adquiere importancia en la medida en que la cultura le atribuye algún tipo de significado. Por ejemplo, las jerarquías obedecen a ciertos patrones de interacción comunicativa (formal e informal) dependiendo de la importancia y significado que se les atribuye para que cumplan con su función.

Todos los lineamientos de interacción están plagados de diversos símbolos que representan y materializan la cultura, es decir, están contenidos en todo lo que hace y dice la organización. Estos símbolos se denominan "*recursos simbólicos*",²⁹ y son construcciones simbólicas que manifiestan la esencia de la organización (valores y creencias fundamentales) y son accesibles a los sentidos porque se pueden ver, tocar, oír y participar directamente en ellos.

Recursos simbólicos y gestión cultural

Su función es reforzar la unión, identidad y pertenencia de la diversidad de elementos integrantes porque brindan:

- Modelos de conducta para hacer más fácil la adaptación de los miembros y el desarrollo del sistema; y
- Evocan o representan algo en la mente de los receptores a través de frases, palabras, lemas, imágenes o figuras.

²⁹ Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio. *Op. Cit.* Pág. 119

Aunque pueden ser resultado de la historia y características del complejo o adoptados del sistema simbólico general del lugar donde se sitúa, llegan a influir tanto en su filosofía y comportamiento que se reflejan social, material e ideológicamente. Es por eso que, Peter y Austin³⁰, afirman que en una organización *“los productos (lo material), las personas (lo social) y las afirmaciones de su razón de ser (lo ideológico) deben ser viceralmente accesibles no a través de principios abstractos o lejanos, sino a través de un sistema simbólico”*.

Siendo así, es necesario identificar todos aquellos objetos, frases, palabras, colores, figuras, logotipos, decoración, mitos, personajes, rituales, relaciones sociales, etc. que son parte de los recursos simbólicos, debido a que son otro factor estratégico indispensable para reforzar o cambiar el sistema cultural.

Dado que los símbolos también constituyen una expresión y manifestación de la cultura, de su análisis se obtiene información clave no nada más en lo relacionado al impacto que pueden tener en la transmisión de significados, sino en lo referente al desarrollo de acciones que utilicen a la comunicación como recurso para poner énfasis en la acción simbólica y así lograr el cambio deseado.

Es por eso que desde el capítulo uno, quedó establecido que con la gestión de la comunicación interna se pretende tanto establecer procesos de comunicación efectivos e impulsar una serie de significados compartidos (con base en la cultura organizacional) que den sentido al quehacer organizacional y favorezcan la identidad y pertenencia de los miembros de la organización. Para lograr esto con garantía de éxito, es necesario utilizar estratégicamente a la comunicación interna.’

³⁰ Lessem, Ronnie. *Op. Cit.* Pág. 42

Cuando la inteligencia colectiva se moviliza mediante un cuerpo de valores y creencias, la cultura se convierte en su guía al momento de desempeñar sus funciones, lo cual justifica nuestra propuesta de que al gestionar la comunicación, también se pueden intervenir asuntos de tipo cultural.

De lo expuesto a lo largo de este capítulo se puede concluir que la cultura es infinitamente rica en su significado, alcance y utilidad debido a que modela y controla todas las acciones institucionales, en otras palabras, todo lo que hace y dice la organización tiene que ver con ella.

De ahí que el comunicólogo organizacional pueda inferir el impacto de la cultura en sus miembros a través de su estilo comunicativo, sus pautas comunicativas y sus símbolos más representativos con el fin de diseñar, planear y realizar acciones, que desde el punto de vista comunicativo, la refuercen, la actualicen o la mantengan vigente.

Es por eso que en este apartado se destacó la importancia de realizar intervenciones culturales mediante estrategias que buscan que el sistema cultural sea la única guía de los actos, actividades y comportamientos. Para ello, la comunicación interna tiene que ser utilizada como recurso estratégico, porque sólo a través de ella se puede cambiar el rumbo de la actividad organizacional y orientarla hacia el cumplimiento de los objetivos.

La pregunta que ahora surge es ¿cómo se puede lograr esto? Aunque la respuesta es el tema central del siguiente capítulo, antes es necesario hacer algunas consideraciones previas respecto a la forma como se ha entendido, utilizado y administrado la comunicación interna en la mayoría de las organizaciones.

* El capítulo cuatro está destinado específicamente a hablar de esto.

CAPITULO 3

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA Y CAMBIO CULTURAL

3.1 RECONSTRUIR LA COMUNICACIÓN INTERNA

Como se dijo en el capítulo uno, la comunicación es el sistema nervioso que mantiene unidos a los distintos elementos componentes de la organización; sin ella sería imposible la cohesión y vida del sistema. Sin embargo, este hecho se ha ignorado durante mucho tiempo debido a la preocupación de los directivos de muchas organizaciones por elevar los niveles de productividad desde un punto de vista técnico.

En este sentido, la mayoría de las organizaciones cree que la función de la comunicación es informar a los trabajadores sobre la forma de realizar sus tareas según los manuales, las políticas y procedimientos. Transmitir órdenes e instrucciones a lo largo de la cadena de mando sobre actividades relacionadas con el trabajo. Dar a conocer la cultura, los hechos o eventos relevantes y la manera como debe ser la interacción intra e intergrupala.

Además, se cree que los medios de comunicación (comunicados, juntas, circulares, boletines, revistas o periódicos, tableros de avisos, manuales, audiovisuales, multimedia, entre otros más informales como las conversaciones, las opiniones o sugerencias cara a cara entre los jefes, con los subordinados así como entre los miembros de una misma área o con otra, etc.) son los que definen el desarrollo de la práctica comunicativa dependiendo qué tan útiles resulten en la trasmisión de los mensajes mencionados.

Resulta evidente que la mayoría de las veces a la comunicación se le concibe y utiliza de una forma mecanicista, que no va más allá de la regulación de los medios que dispone para que los mensajes fluyan y

actúen al servicio de los intereses de la organización. Buscan principalmente reducir aquellos conflictos laborales que obstaculicen la productividad y la eficacia de las funciones y crear estados de opinión a favor de la mentalidad de los directivos.

Este uso que se la ha dado a la comunicación interna es resultado de planteamientos directivos fundamentados en principios económico-administrativos, cuyos procedimientos rigurosos y metódicos olvidan la condición humana de los empleados. No obstante lo anterior, no es el interés de esta investigación hacer una crítica en contra de la forma, ni métodos en que los directivos de muchas organizaciones utilizan la comunicación.

Basados en la importancia que ésta tiene para el funcionamiento de la organización, nuestra intención es proponer una reconstrucción del papel que desempeña en la organización en calidad de recurso estratégico que permite integrar y coordinar a los elementos de la organización y hacer más fácil el logro de sus objetivos. Algo como esto va más allá de la publicidad de la imagen, de la administración de medios para transmitir mensajes, órdenes e instrucciones, o de las técnicas más eficaces para que el personal acepte sin recelos los planteamientos y las políticas institucionales.

La comunicación interna como elemento integrador

De esta reflexión sobre el valor y alcance de la praxis comunicativa interna de la organización, algunos autores han destacado la necesidad de hacerla efectiva a través de la gestión puesto que afirman que es un *"potente y eficaz agente de cambio"* para dirigir el rumbo de las acciones, hacer más eficientes los esfuerzos y encaminarlos a lograr la razón de ser del complejo.

Una perspectiva así de la comunicación, sobrepasa su valor instrumental porque no la concibe como herramienta sino como un ideal que produce una posición y una actitud emprendedora en la búsqueda de la llamada "*gestión compartida*", de todos los elementos, áreas, unidades o grupos de trabajo de la organización.

Según los defensores de este enfoque, una organización que adopte esta conciencia participativa pasa de ser jerárquica a sistémica; los flujos de comunicación tradicionales (ascendente, descendente y horizontal) son obsoletos porque se genera un "*proceso continuo de comunicación transversal*"; y los medios de que dispone "*son sólo medios que están subordinados al objetivo y a la estrategia de comunicación*".³¹

Aunque la aplicación de este planteamiento puede tener resultados relevantes, no se puede ser tan idealista y tan ingenuo a la vez, para suponer que una propuesta de participación compartida de todos los elementos y de descentralización en la estructura organizacional como lo es ésta, va a ser ampliamente aceptada por los directivos de las organizaciones y los administradores, que hasta ahora sólo se han preocupado por modelos directivos que mejoren los procesos operativos. Tampoco por algunos comunicólogos obsesionados en estrategias de medios "*altamente persuasivas*" que difunden la información que, según ellos, los miembros deben conocer para sentirse integrados y trabajar mejor.

Y mucho menos por aquellos empleados, principalmente de instituciones públicas, para los que un proceso de cambio de esta magnitud equivale a poner en peligro sus puestos de trabajo, dado su posible estancamiento en

³¹ Elías, Joan. Mascaray, José. *Op. Cit.* Pág. 55-58

métodos laborales viejos, caducos o burocráticos, pero cómodos a la vez, porque no han requerido de capacitación constante o mayor preparación académica para ocuparlos.

Es evidente que en nuestro país muchas empresas e instituciones públicas, si no es que la mayoría, están ancladas en esquemas organizacionales en los que el cuerpo directivo, piensa y decide, y el resto de los componentes del organigrama se tiene que limitar a cumplir las órdenes (sin cuestionamientos) que se originan desde la dirección y se transmiten a través de la cadena de mando.

Por eso la propuesta de este trabajo que consiste en gestionar la comunicación interna y con ello todo el sistema simbólico mediante estrategias y acciones de comunicación cuya aplicación permitan superar los obstáculos que impidan el desarrollo de procesos comunicativos eficientes para integrar y coordinar las funciones de los elementos a fin de que la organización cumpla con sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Como esta idea parte de una reconstrucción de la concepción, utilidad y alcance del papel de la comunicación interna en la mayoría de las organizaciones, se propone una metodología de planeación de las estrategias y acciones presentada al final de este capítulo.

A pesar de lo útil que le resulte a las organizaciones contar con un plan estratégico de comunicación y un equipo de profesionales encargados de gestionar esta práctica, una interacción comunicativa armónica de todos los elementos que integran la organización orientada al logro de objetivos, no se va a producir sólo con el hecho de que unos cuantos profesionales del ramo diseñen y promuevan una revista interna, un periódico mural, boletines, trípticos, etc., o bombardeen al personal con información

institucional a través de campañas de imagen corporativa, manuales de bienvenida, procedimientos, organización, inducción o folletos institucionales.

Es imposible suponer que una organización que a lo largo de toda su vida ha funcionado con esquemas estructurales burocráticos o con jerarquías rígidas, donde las redes de comunicación sólo se limitan a brindar información sobre las funciones, difícilmente hay retroalimentación y la finalidad de los medios de comunicación es persuadir, van a aceptar sin cuestionamientos lo que aquí consideramos que es lo mejor que una institución debe hacer, si quiere ser más eficiente y competitiva.

Incluso, aunque los directivos consideren hacer mejoras constantes a su organización, fortalecer la interacción comunicativa y reforzar la cultura organizacional, es necesario que la gestión sea permanente (no nada más cuando existen fallas) y los encargados de esta tarea, se constituyan formalmente como otra área más de la organización. Es decir, en un departamento de comunicación interna, responsable de crear las condiciones adecuadas para que los elementos que integran la organización inicien verdaderos procesos de comunicación, dirijan su desarrollo y los mantengan vigentes.

Hasta aquí, hemos hecho énfasis en la importancia de la comunicación interna como factor integrador de todos los elementos que componen la organización y explicado las razones por las cuales, durante mucho tiempo, se ha pasado por alto su gran potencial en lo relacionado a hacer mejoras en la organización y orientarla al cumplimiento de sus objetivos. La insistencia en lo anterior ha sido con el fin de concientizar el alcance y usos que se le puede y debe dar a la comunicación de las organizaciones.

Es por eso que el presente apartado se ha denominado reconstruir la comunicación interna, porque con base en todo el corpus conceptual que sustenta este trabajo, se pretende hacer una construcción objetiva de los beneficios de gestionar la comunicación interna y con ello, impulsar nuestro modelo de gestión o plan de comunicación.

Luego entonces, nuestra propuesta de gestión consiste en que mediante un plan de comunicación diseñar estrategias útiles en la mejora de la interacción comunicativa y el fortalecimiento de los recursos simbólicos que representan la cultura, tomando como criterio básico de las acciones la cooperación de todas las partes de la organización.

La gestión comunicativa, desde nuestra concepción, no puede tener éxito con el simple deseo de hacer más eficiente todo lo relacionado al ámbito operativo de la organización y la decisión de hacer cambios o mejoras constantes. Desde nuestra visión, es necesario que un equipo de profesionales en comunicación organizacional, mediante un departamento de comunicación interna formalmente establecido, sea el encargado de darle vida a este proyecto. De esta unidad especializada dependerá el grado de rentabilidad del plan general de comunicación así como del uso-beneficio que este llegue a tener para la institución.

Es por eso que antes de abordar el esquema general de gestión (plan de comunicación) en el siguiente apartado vamos a hablar más sobre las funciones que los integrantes del departamento de comunicación interna, en calidad de gestores, estrategas y comunicadores, tienen destinadas así como de sus actividades en la elaboración, diseño, implementación y seguimiento del plan de comunicación.

3.2 EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Es muy importante que el equipo humano que integre el departamento de comunicación interna esté formado por especialistas en comunicación organizacional, convencidos de su función a desarrollar y del compromiso que implica gestionar la comunicación dentro del ámbito organizacional.

Tal como se mencionó el capítulo uno, dado a que la comunicación es el medio efectivo en el impulso y mantenimiento del proyecto institucional, ellos son los encargados de diseñar, implementar y darle seguimiento a un plan de comunicación que respalde a la organización en el logro de sus objetivos en tres aspectos:

- Intercambio de mensajes e interacción comunicativa,
- Integración de las partes que componen la organización, y
- Adopción y reforzamiento del aparato simbólico que forma parte de la cultura organizacional.

Desde esta lógica de acción, las labores de la unidad de comunicación se pueden dividir en dos etapas:³² En la primera están las funciones que debe desarrollar en la “*fase inicial o de implantación de la comunicación en la organización*”. Esto es, cuando se empiezan a llevar cabo todas las acciones determinadas en el plan de comunicación para solucionar problemáticas diagnosticadas que afectan el desarrollo de procesos comunicativos, la interacción de los miembros y el adecuado funcionamiento del sistema.

³² Elías, Joan. Mascaray, José. *Op. Cit.* Pág. 62

En la segunda etapa se encuentran las funciones que debe desempeñar en el momento en que la comunicación está *"asentada en la organización y forma parte esencial de su cultura"*. Es decir, cuando las acciones estratégicas han logrado solucionar los problemas y se le debe dar seguimiento y mantenimiento a la nueva interacción comunicativa.

Cada etapa está directamente relacionada con el esquema general del plan de comunicación que se presenta en el siguiente apartado porque su duración, alcance y efectividad depende de la totalidad del proceso de gestión comunicativa, a continuación explicaremos cada etapa con mayor precisión.

Primera etapa: Implantación de la comunicación

Como se dijo, la principal tarea es remover aquellos obstáculos o solucionar los conflictos que impidan una práctica comunicativa satisfactoria. Es por eso que el departamento de comunicación debe crear estrategias, proyectos y acciones que ayuden a que la comunicación de todas las unidades de la organización sea cada vez más eficiente.

Dependiendo del alcance y efectos de lo anterior, al mismo tiempo la unidad comunicativa debe:

- Planificar, programar y organizar actividades que a nivel general refuercen la comunicación en toda la organización, independientemente de las realizadas para las problemáticas diagnosticadas.

Estas actividades pueden adoptar diversas modalidades como seminarios, conferencias, mesas de discusión, ceremonias, celebraciones, eventos, encuestas sobre temas del acontecer organizacional o temas del entorno

relacionados con la institución. Además de concursos, cursos de capacitación, actualización, superación personal, foros de expresión y todas aquellas que fomenten e impulsen la integración de los miembros y otras que refuercen su interacción comunicativa.

Con relación a esto, el departamento de comunicación no sólo se encargará de supervisar las actividades que realice sino que apoyará otras que aunque no tengan que ver directamente con sus funciones, fomenten la participación de los miembros o sean buenas oportunidades de interacción colectiva.

- Procurar utilizar todos los medios de comunicación existentes e introducir otros que sean útiles.

Es responsabilidad de la unidad de comunicación, hacer del conocimiento general cómo, en qué circunstancias y para qué hay que comunicar cierto tipo de información. Los canales que se disponen, cómo utilizarlos, su impacto y eficacia, las técnicas de comunicación útiles para establecer una interacción comunicativa satisfactoria. Dar a conocer otros medios de los que también pueden disponer o modificar los formatos de los existentes haciéndolos más flexibles.

Por ejemplo revistas, periódico, tableros, circuitos audiovisuales, buzones, Intranet, correo electrónico y otros medios que ayuden a mantener retroalimentación y lo principal, fomenten la opinión de los miembros, las quejas, sugerencias y propuestas sobre la organización, sus acciones, la normatividad (laboral y sindical) y el acontecer diario.

- Impulsar, difundir y darle vida a las políticas institucionales de comunicación así como motivar a los miembros a hacer lo mismo.

Otra importante labor es lograr la conjunción de los intereses de todos los involucrados en una visión compartida que le dé rumbo a las acciones. En este sentido, en el primer capítulo se dijo que el comunicólogo debe comprender el funcionamiento del sistema organizacional, su cultura y sus objetivos con el fin de darles vida y hacerlos comunicables, lo mismo sucede con las políticas institucionales, tengan que ver o no con aspectos de comunicación organizacional.

- Mantener involucradas a personas representativas de la organización en la realización de las estrategias y proyectos.

Desde la planeación de la intervención comunicativa, hay que tener muy en cuenta que es necesario conceder el protagonismo a los miembros, porque son ellos los que hacen la interacción. Los recursos humanos más valiosos con los que cuenta el departamento de comunicación para implementar con éxito los planes de comunicación, son los propios miembros, debido a que son ellos los que interactúan e intercambian información, es decir, son los participantes de los procesos de comunicativos en la organización.*

Estas labores que hemos propuesto son indispensables para que la interacción comunicativa se comience a desarrollar de manera natural y los mensajes circulen adecuadamente. Pero además, ayudan a que los miembros se vayan familiarizando poco a poco con la nueva actividad comunicativa y comiencen a sentir los beneficios de ser una organización comunicada. Sólo a través de esto, a la comunicación se le asignará el papel estratégico que necesita.

Conforme se vayan produciendo reformas sustanciales en la interacción comunicativa, al punto en que adquiera un "estatus de normalidad",³³ el departamento puede asignar responsabilidades de gestión comunicativa a aquellas áreas de la organización que puedan aportar ayuda valiosa al proceso. Esto no quiere decir que las labores del departamento las trasladará a otras áreas de la organización porque sus funciones han terminado, por el contrario la idea es hacerles ver que la gestión de la comunicación interna es un recurso en beneficio del todo, cuya responsabilidad no es propia de la unidad especializada.

Además, que la asignación de labores de gestión a ciertas áreas del complejo ayuda a que los elementos del sistema gestionen sus propios flujos de mensajes y su interacción con otros grupos o unidades de trabajo; a tener voz y voto mediante personas que los representen ante la organización; a tomar decisiones sin tener que esperar su aprobación mediante la cadena de mando y mantengan siempre abierta la posibilidad de integrar nuevas técnicas y métodos para mejorar su comunicación. Todo esto siempre bajo la asesoría y coordinación de la unidad de comunicación.

³³ Elías, Joan. Mascaray, José. *Op. Cit.* Pág. 62

Segunda etapa: Mantenimiento de la comunicación

En la segunda etapa, dependiendo los resultados de las actividades mencionadas, el departamento de comunicación interna ya no adopta una función de facilitador de la interacción comunicativa sino de coordinador y asesor de los productos comunicativos internos, realizando las siguientes funciones:

- Dar seguimiento, supervisar y evaluar la evolución de la comunicación interna, incluyendo los medios de comunicación, todas las actividades organizadas y las funciones comunicativas asignadas a las áreas de la organización.
- Brindar a los miembros de las áreas capacitación acerca de temas útiles en el desarrollo eficiente de la interacción comunicativa interna.

Es muy importante mantener a los miembros informados sobre estos temas de interés y útiles en el ámbito laboral. Como se dijo anteriormente, sin una buena comunicación al interior de la organización, todas las actividades de comunicación hacia el exterior se verán afectadas poniendo en peligro la imagen institucional.

Es por eso que se debe capacitar a los empleados en temas como publicidad institucional, imagen, cultura corporativa, redacción de comunicados y mensajes, derechos y obligaciones laborales, medidas internas y externas a tomar en circunstancias críticas, políticas de relación con sindicatos, medios de comunicación, instituciones, gobierno, competencia, etc.

- Proporcionar constantemente métodos útiles en el desarrollo de actividades de comunicación (formato de medios, organización de acciones y planeación de sus actividades)

Por ejemplo técnicas para el diálogo, la discusión de ideas, la toma de decisiones por consenso así como orientación al utilizar ciertos medios: cómo redactar una carta o un comunicado, a quién dirigirlo dependiendo de la situación, con qué formato, etc.

También se pueden hacer reuniones constantes para compartir las experiencias que han tenido las diversas áreas sobre aspectos relacionados con la interacción y las funciones, a efecto de que se aprenda de los éxitos o fracasos y se obtenga información valiosa que amplíe el criterio de acción comunicativa.

- Introducir herramientas tecnológicas para mejorar la práctica comunicativa y dar apoyo o asesoría constante a la interacción comunicativa de las distintas áreas.

Funciones como las presentadas, no son independientes una de otra puesto que son parte del mismo proceso de gestión comunicativa. Si el proyecto del departamento de comunicación interna se ha impulsado con la seria finalidad de gestionar la actividad comunicativa permanentemente, ambas etapas se pueden desarrollar casi al mismo tiempo. Si no es así, el proceso puede quedar estancando en la primera etapa, o en las puras intenciones.

De forma que gestionar la comunicación interna por parte del departamento, incluye la instauración, desarrollo y manutención permanente de toda la actividad comunicativa en la organización, donde lo

importante es conseguir que la participación del personal alcance niveles máximos de eficacia comunicativa.

Esta finalidad contempla iniciar con el proceso de comunicación organizacional interna de la forma como se ha venido diciendo a lo largo de este apartado: en una etapa inicial (cuando se inicia el proceso de gestión) y en una etapa posterior (cuando los objetivos del plan de comunicación se han alcanzado y está dando resultados satisfactorios)

Como una labor de esta magnitud y alcance exige una planeación estratégica formal a corto, mediano y largo plazo que implica una exhaustiva dirección, coordinación, control y previsión de su aplicación dependiendo las necesidades concretas de cada organización, sus características, cultura y situación.

El siguiente apartado está destinado a hablar de la planificación del proceso de gestión comunicativa o plan de comunicación, el cual constituye la estructura general de la intervención. En él se incluye información detallada sobre la actuación para hacer más eficiente a la organización.

* Ver la estrategia de "administradores simbólicos", en el apartado 4.3 del capítulo 4.

3.3 EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

El plan de comunicación es el esquema general del proceso de gestión de la comunicación interna. Incluye la planeación y aplicación de las acciones de intervención a realizar, dependiendo las necesidades de la organización. Mediante él se da a conocer:

En qué va a consistir el proceso, qué y cómo se va a llevar a cabo, cuál es su finalidad, qué problema va a combatir, cuáles son los objetivos, por qué es necesario hacerlo, cuánto tiempo va a durar, cómo puede beneficiar o afectar a la organización, qué implicaciones personales, grupales y laborales tiene su realización, qué recursos requiere, su costo, el tipo de acciones que se van a aplicar (preventivas, correctivas o de mantenimiento), cuándo y en qué tiempo se va a hacer así como otros aspectos de particular importancia.

Como se dijo, esta información es una referencia general que los encargados de la planeación de las acciones comunicativas tendrán que hacer del conocimiento de los directivos y de los miembros de la organización, dependiendo de la magnitud y utilidad del proceso de cambio que van a llevar a cabo. Pero, ¿cómo pueden los integrantes del departamento de comunicación interna hacer un plan de comunicación?

Según Elías y Mascaray, los criterios básicos o pautas generales para la elaboración de un plan de comunicación son los siguientes:³⁴ Objetivo general del plan; Política general; Evaluación de la situación; Diseño general del plan; Medios necesarios; Programas; Planeación; Acciones para situaciones de emergencia; y Seguimiento y control.

³⁴ *Ibidem*. Pág. 207

Aunque estos puntos pretenden hacer una planificación general de la gestión de la comunicación en las organizaciones y de las acciones más importantes o significativas, para los fines del presente trabajo se propone un modelo que consta de las siguientes partes:

1. INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO

Lo primero a realizar es conocer la situación en la que actualmente se encuentra la comunicación interna, y con ello, las necesidades de comunicación en la organización. Esto implica, saber cuál es su problemática comunicativa general y los problemas de comunicación específicos por los que atraviesan ciertas áreas, funciones o personas. Una vez que se obtiene esta información se puede definir:

- 1.1 El objetivo general del plan.** Para saber lo que se desea lograr después de la intervención, es decir, la comunicación que se desea obtener.
- 1.2 La política de comunicación a seguir.** Para saber cuál es el criterio que deben seguir las acciones para alcanzar el objetivo previamente asignado.

2. DISEÑO GENERAL DE LAS ESTRATEGIAS

En este paso se establece detalladamente, previo conocimiento de la organización, la estrategia a seguir, esto es, la ruta más apropiada por la que se conducirá el desarrollo del proceso, sus etapas, las acciones fundamentales que se llevarán a cabo, los recursos necesarios y las barreras a las que se enfrenta. Como la estrategia constituye la parte medular del plan de comunicación, se tiene que:

2.1 Elaborar las estrategias fundamentales del plan de comunicación.

2.1.2 Identificar los recursos necesarios para la acción estratégica.

2.2 Programar las acciones. Cuándo se van a llevar a cabo y cuál va a ser su duración.

2.3 Prever medidas de acción para casos de emergencia. En situaciones en las que se tengan que hacer cambios de último momento.

3. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Esta parte le da seguimiento al desarrollo del proceso, verificando, comprobando y corrigiendo, si es necesario, las estrategias, las acciones o los errores generales del plan. Para ello se tiene que:

3.1 Establecer criterios de evaluación y sistemas de seguimiento.

A continuación se explicará cada parte con mayor detenimiento a fin de especificar bien el desarrollo del modelo del plan de comunicación interna.

1. INVESTIGACIÓN Y DIAGNÓSTICO.

Este paso es muy importante ya que de su correcta realización depende la eficacia del diseño de las estrategias y la selección de las acciones. Investigar y diagnosticar las problemáticas que enfrenta la organización requiere del dominio de técnicas especializadas de recabación e

interpretación de información para que se tenga un amplio conocimiento de la estructura del complejo, sus principales flujos de comunicación, las redes y medios que utiliza así como los obstáculos que impiden el desarrollo de la comunicación.

La *investigación* de la situación actual de la organización es imprescindible, para saber el lugar donde se está, hacer objetiva la realidad organizacional y definir los problemas que desde el punto de vista comunicativo se pueden resolver. En ese sentido, la investigación permite hacer una interpretación objetiva de la realidad de la organización y de sus necesidades reales, por eso debe realizarse en los siguientes tópicos:

COMUNICACIÓN

- ✓ *Las redes de comunicación y sus flujos*, para saber si la estructura de la organización posibilita la adecuada transmisión de los mensajes, su principal flujo, calidad, eficacia e impacto de la comunicación formal en comparación con la informal, los medios que utiliza y lo más importante, si existe retroalimentación.
- ✓ *El estilo comunicativo*, para conocer los criterios y pautas de interacción comunicativa y la forma en que se comunican los miembros en la organización.
- ✓ *El contenido de los mensajes*, para conocer el tipo de discurso que se utiliza, su intención y objetivos, además, para saber si se perciben de acuerdo a las expectativas de su trasmisión y son comprendidos por los miembros.

CULTURA

- ✓ *La filosofía* de la organización, para saber cuál es la visión de la organización y comprobar qué tanta validez tiene en la realidad o qué tipo de desalineamientos existen en ella.
- ✓ *El sistema simbólico*, para reconocer si son entendidos y asumidos por la mayoría ya que son estos los que condicionan el comportamiento de los miembros y la eficacia de sus tareas.

ESTRATEGIA

- ✓ *Las experiencias anteriores*, para analizar (en caso de que las hubiera) acciones, planes, medidas y políticas de acción realizadas con anterioridad en torno a la gestión de la comunicación interna, o algún problema que la afecte directa o indirectamente. Lo importante aquí es estudiar su metodología y resultados.

CONTEXTO

- ✓ *El contexto actual*, para conocer todos los hechos y circunstancias que forman parte del contexto actual de la situación en la que se va a intervenir. Es necesario tomar en cuenta todo lo relacionado con la parte externa de la organización, incluyendo lo que se piensa hacer o se está haciendo en este ámbito. Por ejemplo las estrategias de relaciones públicas, de imagen institucional, de recursos humanos e incluso las campañas de publicidad de sus productos o servicios.

Para obtener la información necesaria sobre los aspectos citados, existen diversas técnicas de investigación para recabar información sobre los atributos generales y específicos de la comunicación interna que pueden ser aplicadas. Por ejemplo:³⁵ entrevista simple y a profundidad, reuniones de grupo, sondeos de opinión, observación, dinámicas de grupo, juntas de diagnóstico, cuestionarios, encuestas, análisis del contenido de los mensajes, medios e información estadística, entre otras dependiendo el tamaño y tipo de la organización.

Este análisis del estado actual de la organización le permite a la unidad de comunicación **diagnosticar** los padecimientos más graves y las fallas que presenta antes de hacer cualquier tipo de intervención. Siendo así, el diagnóstico ayuda a concretar con exactitud la problemática general del complejo, los problemas específicos por los que atraviesan ciertas áreas, funciones o personas así como los elementos donde se tienen que hacer mejoras.

Sólo a través del diagnóstico, se pueden tomar decisiones que solucionen un problema y determinar las acciones comunicativas requeridas. Una vez definidos los problemas y la solución se procede a fijar el objetivo general del plan de comunicación.

1.1 Objetivo general del plan de comunicación.

El objetivo general del plan es una proyección acerca del tipo de comunicación que se desea implantar en la organización apegándose estrictamente a la información obtenida en el diagnóstico obtenido: Este objetivo define específicamente:

- ✓ el objetivo general de las acciones a realizar,

³⁵ García Jiménez, Jesús. *Op. Cit.* Pág. 132-133

- ✓ el tipo de comunicación que se desea en el futuro,
- ✓ el rumbo hacia donde se desea ir, y
- ✓ lo que se desea lograr con esa comunicación a implantar.

Es responsabilidad de los profesionales encargados del desarrollo del plan de comunicación que sea lo suficientemente atractivo para generar el interés de las personas. En ese sentido es importante que el objetivo *"sea ambicioso, esté descrito en términos de logro y sea creído por quienes han participado en su definición, esto es, si el objetivo ha conseguido ilusionar a sus creadores y logra su compromiso para hacerlo realidad, puede ser una realidad en el futuro próximo"*.³⁶

Una vez teniendo el objetivo general del plan de comunicación se deben establecer los criterios de las acciones o su política general para conseguir el objetivo asignado.

1.2 Política de comunicación.

La política de las acciones comunicativas engloba todos aquellos criterios o "valores" a los que se tienen que apegar las actuaciones, ya que es una respuesta en términos de acción (forma, alcances y límites de la comunicación a aplicar) a una situación diagnosticada. Muestra los parámetros operativos se tienen que llevar a cabo para llegar a la meta final. Toma como base la política o políticas generales de la organización y la misión, visión, valores, etc.

Esta política debe ser aprobada por los directivos ya que a partir del momento en que se planea la comunicación, la actuación y funciones de

³⁶ Elías, Joan. Mascaray, José. Op. Cit. Pág. 209

ellos también tienen que regirse por ésta, esto es, que la asuman, la respeten y la respalden.

Conociendo la situación en la que se van a aplicar las acciones de comunicación, lo que se quiere lograr y solucionar con ellas así como los criterios de actuación en función de la razón de ser de la organización, se procede a delinear la estructura operativa general del plan.

2. DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS.

Esta parte es meramente operativa porque a partir de la política de comunicación, se procede a trazar la ruta que guiará el desarrollo del proceso (estrategia). Para ello es necesario desglosar el proceso en etapas o fases y concretar el conjunto de acciones, la velocidad o ritmo de actuación, el apoyo humano, técnico y financiero que necesita y las posibles barreras a las que se enfrenta.

Cabe aclarar que, aunque cada fase puede ser controlada de forma independiente, todas son complemento de las demás porque cumplen objetivos particulares para así llegar a la meta general establecida.

2.1 Elaboración de estrategias

Para elaborar las estrategias se toma en cuenta el objetivo específico de cada fase y se selecciona la forma más viable (incluyendo las acciones) para lograr ese objetivo. En ese sentido, objetivo específico, método a seguir y acciones deben traducirse en una propuesta coherente y aplicable, la cual será la estrategia de cada fase.

Como se mencionó, lo importante es saber exactamente el tratamiento metodológico que cada fase requiere para cumplir con su objetivo

específico y relacionarlo con el objetivo general del plan de comunicación. Cada programa debe incorporar la relación de recursos necesarios y el presupuesto requerido.

2.1.2 Identificación de los recursos necesarios

El diseño de la estructura básica del plan de comunicación y con ello la elaboración de las estrategias, permite identificar, como se mencionó arriba, los recursos necesarios para ejecutar satisfactoriamente las acciones contempladas en las fases del proyecto. Estos recursos humanos, técnicos y materiales deben seleccionarse cuidadosamente y contemplar su utilidad en cada parte del proceso. Reuniendo esta información se puede obtener un costo aproximado del plan de comunicación.

Una vez concretada la estrategia y sus acciones e identificados los recursos necesarios para su realización, hay que programar el tiempo en que se llevarán a cabo y con ello una estimación general del tiempo necesario en que se pretende lograr el objetivo general.

2.2 Programación de las acciones

Es recomendable hacer una programación a largo plazo que abarque la totalidad del plan, especificando el tiempo estimado de duración de cada fase y otra a medio plazo donde se detalle el tiempo estimado de aplicación de las estrategias para cada fase.

En muchos casos, la imprevisibilidad a la que está sujeta la programación de las acciones, demanda que los estrategas tomen en cuenta la posibilidad de hacer modificaciones en los programas, cambios en sus tiempos de implementación y en la trayectoria prevista del plan.

Es por eso que también hay que planear medidas de acción para las situaciones de emergencia que se pueden presentar.

2.3 Medidas de acción para casos de emergencia

Otro de los datos importantes que se tienen que contemplar durante el diseño general de las estrategias y el conjunto de acciones que pueden solucionar la problemática diagnosticada, son las barreras a las que éstas se enfrentan y que pueden obstaculizar su realización.

Aunque puede resultar difícil tener previstas tales situaciones, es imprescindible establecer "*medidas de acción*" para aquellos casos críticos, de emergencia o de incertidumbre donde pueda haber grandes posibilidades de que se tengan que replantear la estrategia y las acciones.

Es por lo anterior que se ha insistido, a lo largo de este capítulo, en la necesidad de que sea el departamento de comunicación interna el encargado de diseñar el plan de comunicación y de supervisar todo su desarrollo. Como el equipo que lo integra ya tiene conocimiento de la organización, de la materia a planificar, del entorno y de los obstáculos que previsiblemente se pueden presentar, no les será muy difícil identificar ciertos hechos que los pueden alertar sobre situaciones de emergencia y así diseñar previamente acciones que para esos casos fueran útiles y evitarán el riesgo de ejecutar acciones improvisadas.

Realizar algo como esto enriquece la viabilidad del plan y aumenta la posibilidad de que se alcancen los objetivos fijados.

3. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.

Dado que el desarrollo del proceso de gestión de la comunicación interna puede tener imprevistos, antes de ejecutar las acciones se debe establecer la forma cómo se le va a dar seguimiento al plan de comunicación. Esto es, definir la forma de controlar el proceso, evaluar sus resultados y comprobar tanto la efectividad de cada estrategia y la totalidad de acciones que se van a realizar.

Aunque puede parecer que esta parte es independiente de las otras, es determinante al momento de ejecutar el plan porque es aquí donde se comprueba si el diseño de las estrategias y su enfoque fue el adecuado, si se está alcanzando el objetivo previsto y se puede seguir adelante; o si no se acertó en la elección de las estrategias para solucionar el problema o en la programación de las acciones, o si se están produciendo desviaciones significativas que pueden alterar el rumbo de los resultados y sea necesario reconducir la intervención.

Siendo así, para que el seguimiento proporcione información satisfactoria sobre nuestro objeto de estudio, se necesitan establecer "*criterios de evaluación y parámetros de medición*",³⁷ que a nivel general se pueden concretar de la siguiente forma:

3.1 Criterios de evaluación para el seguimiento.

- ✓ Del cumplimiento parcial y total de los objetivos del plan: en función de la eficacia de la estrategia, las acciones y las posibles fallas o desviaciones en el momento de su aplicación.

³⁷ *Ibidem.* Pág. 218

- ✓ De los plazos en los que se han implementado las acciones estratégicas y de las fases del plan: para comprobar si han excedido el tiempo de aplicación previsto o se han retrasado.
- ✓ De la satisfacción de los participantes; en función de los cambios que el plan está produciendo y las tareas, acciones, normas o políticas a las que se han tenido que sujetar para ello.
- ✓ Del presupuesto asignado para la realización del plan y de las acciones: para verificar si se ha respetado o han excedido del presupuesto contemplado.

Estos son algunos criterios que pueden ayudar a saber la forma como se está desarrollando el plan de comunicación con relación a los tópicos clave en los que se centra el plan de comunicación. Conociendo esta información, el departamento de comunicación interna puede:

- ✓ Darse cuenta de la precisión y efectividad, tanto de las estrategias diseñadas y sus respectivas acciones para cada fase del proceso así como del plan en general.
- ✓ Tomar las medidas necesarias para controlar, mejorar o cambiar la situación.

Cualquiera que sea el caso, si está dentro de los parámetros previstos o no, la minuciosa preparación del plan, su flexibilidad y la previsión de acciones para casos de emergencia, pueden solucionar algunos conflictos que no correspondan a lo planeado o a lo esperado.

En conclusión, la extensión y alcance del plan de comunicación interna depende de la sintomatología que la organización presente, de las

circunstancias y del contexto interno, del tipo de comunicación que se quiera implantar, de lo que se pretenda lograr con ella y de una planeación concienzuda por parte del departamento de comunicación interna.

Cualquier plan de comunicación debe ser adaptado a la medida de las circunstancias de la organización ya que no hay reglas generales en su diseño y aplicación. En este sentido, el esquema presentado en este apartado, constituye una propuesta metodológica que puede ser tomada como guía cuando se quieren planear acciones comunicativas con el objetivo básico de cambiar el curso del complejo organizacional.

Sin embargo, un plan de acciones comunicativas requiere de un elemento fundamental que determina la diferencia entre su éxito o fracaso, puesto que constituye la parte medular del proceso de gestión, de las acciones y de la intervención en su totalidad: la estrategia. De ella depende la modalidad operativa de las acciones, la distribución y aplicación de los medios para lograr los objetivos

Es por eso que el siguiente capítulo se centra en la estrategia, entendiéndola como el motor que echa a andar el plan de comunicación, le da vida y justifica las acciones que a lo largo del proceso de gestión, ayudarán a conseguir el objetivo básico que busca este trabajo: la instauración de procesos de comunicación eficientes para el buen funcionamiento de la organización.

Siendo así, en el siguiente capítulo se presentarán algunas estrategias útiles para gestionar la comunicación interna, coherentes con los planteamientos metodológicos que se han defendido a lo largo de toda la investigación.

* Todo lo relacionado con la estrategia, su diseño y aplicación se tratará en el capítulo cuatro.

CAPITULO 4

ESTRATEGIAS PARA GESTIONAR LA COMUNICACIÓN INTERNA Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

4.1 ESTRATEGIA Y GESTION COMUNICATIVA

La estrategia constituye la parte fundamental de las prácticas de gestión del sistema comunicativo, tanto, que en las obras sobre dirección empresarial, se habla de la gestión estratégica como una actividad que hace posible que los recursos de los que dispone la organización se optimicen al máximo para incrementar así, la eficacia de las acciones que se pretenden llevar a cabo.

Lo anterior es gracias a que una estrategia propone un "*proceso organizado*" al momento de la planeación y la ejecución de la intervención. En ese sentido, no sólo en la parte operativa del plan de comunicación sino a lo largo de todo el proceso de gestión, es necesario diseñar las estrategias más adecuadas que ayuden a solucionar los problemas detectados y a implantar con éxito la intención de hacer mejoras.

Esta necesidad se justifica desde el momento en que la gestión de la comunicación interna no es una simple formulación teórica cuya aplicación está sujeta al azar. Gestionarla conlleva un proceso en el que hay que planificar estratégicamente cada operación a realizar y seguir un método en su aplicación. En otras palabras, cualquier actuación, está antecedida por una estrategia.

Siendo así, ¿cómo pueden los profesionales del departamento de comunicación formular la estrategia o las estrategias que hagan viable un

proyecto de comunicación? Thompson y Strickland,³⁸ afirman que diseñar una estrategia lleva consigo el crítico asunto de saber *cómo* lograr los resultados esperados en función de la situación o problemática actual de la organización.

Desde esa lógica, la tarea de formular una estrategia empieza con un estricto análisis de la situación interna y externa del complejo. Sólo en el momento en que los profesionales encargados de desarrollar el plan de comunicación han comprendido cual es la situación que rige el funcionamiento de la dinámica organizacional, podrán idear una estrategia que logre los resultados planeados.

Generalmente, una estrategia comunicativa es una mezcla de acciones, prácticas y decisiones que ya se han tomado anteriormente y que, al haber funcionado satisfactoriamente, vale la pena continuar con ellas. Al mismo tiempo, se suma la creación de otras nuevas para perfeccionar, complementar o darle otra orientación a la gestoría comunicativa.

Esto es debido a que una estrategia debe evolucionar en forma constante, en parte como una respuesta a un entorno en permanente cambio, a la supuesta convicción de los directivos por promover cambios en beneficio de la organización y en parte por las ideas que, de lo anterior, vayan surgiendo para que la estrategia funcione mejor.

Cabe aclarar que la intervención comunicativa no necesariamente debe allegarse de estrategias de índole comunicativa para llevar a cabo su cometido, también es necesario hacer un análisis contextual con el fin de relacionar sus objetivos con aquellos planes de gestión que se están llevando o se pretenden llevar a cabo en el ámbito de la comunicación

³⁸ Thompson, Arthur A. Strickland, A.J. *Dirección y administración estratégicas*. Ed. McGraw-Hill. México, 1998. Pág. 7

externa, los recursos humanos, las relaciones públicas e incluso la publicidad.

Tomando en cuenta estos aspectos, para que una estrategia se constituya como la parte medular de un plan de comunicación y la labor de gestión sea satisfactoria, su diseño e implementación debe seguir un método, el cual nos ayudará a saber como lograr los resultados y lo que hace falta para que funcione adecuadamente al momento de aplicarla.

Es por eso que a continuación se exponen algunas consideraciones metodológicas básicas que pueden ser de gran utilidad al formular y aplicar una estrategia de gestión comunicativa.

Metodología para formular la estrategia

Con base en la información obtenida en el diagnóstico de la primera fase del plan de comunicación, se procede a tomar decisiones sobre la problemática o las circunstancias en las que se encuentra la organización, esto es:

- A. Hacer una selección, delimitación y análisis de los principales síntomas de cada problemática que presenta el complejo para identificar las causas exactas que lo rigen o determinan así como los elementos de la organización involucrados y/o afectados.

Este punto nos dice que al definir el problema, es necesario describir los hechos y elementos específicos que forman parte de él para profundizar en las causas fundamentales que producen los desajustes, más allá de lo que se detecta a simple vista. Esto nos ayuda a identificar con exactitud el punto clave o crítico donde se debe realizar una acción estratégica.

De ahí que es muy importante encontrar ese punto exacto en el que hay que accionar para lograr los objetivos planeados y erradicar el problema de raíz, ya que con la estrategia se busca una solución si no permanente, si lo más duradera posible. Queda claro entonces que la estrategia para solucionar un problema no consiste en la eliminación de los síntomas sino del problema.

Una vez que se ha profundizado, analizado y realizado lo anterior, se puede proceder a:

- B. Formular la estrategia de acción en función de lo que se quiere hacer y la forma de hacerlo. Esta debe responder a las necesidades reales de cambio y de actuación, y con ello, de la selección de los recursos necesarios (económicos, materiales y humanos)

Muchas veces es necesario utilizar un conjunto de estrategias que se complementen y refuercen entre sí para llevar a cabo la operación con garantía de éxito. Pero también, dependiendo la magnitud de la problemática, se hace presente la necesidad de:

- C. Elaborar estrategias alternativas por si surgen cambios imprevistos en el contexto interno o el entorno, alguna crisis u otras variables que hagan aconsejable un cambio de orientación estratégica.

Lo anterior es debido a que, retomando la concepción sistémica de la organización, cualquier cambio o modificación de un elemento del sistema organizacional puede afectar a las demás partes.

Metodología para aplicar la estrategia

Una vez que se ha formulado una estrategia y se conoce la ruta más apropiada por la que se conducirá el proceso de cambio y sus medidas de actuación fundamentales, se procede a:

- A. Programar las acciones a realizar, haciendo indicaciones sobre los recursos a utilizar, los responsables o las personas a cargo y el calendario de la actuación.
- B. Establecer y aplicar medidas de seguimiento y control del desarrollo de todo el proceso estratégico para saber qué tanta efectividad está teniendo la estrategia o si se están produciendo desviaciones significativas que se deban corregir oportunamente.

A la hora de implantar una estrategia, siempre se debe tener en cuenta que llevar a cabo lo programado implica tener una actitud flexible que permita, si es necesario, reconducir la situación en cualquier momento.

- C. Evaluar la aplicación de la estrategia, lo cual está determinado por la consecución o no del objetivo. Entre los aspectos a evaluar destacan los siguientes:³⁹

- ✓ ¿Se llegó a descubrir la causa real del problema?
- ✓ ¿Se entendió correctamente la relación de los elementos involucrados y los afectados?
- ✓ ¿Se identificó el punto exacto o clave donde se debía accionar?
- ✓ ¿Se planeó el proceso de actuación adecuado y se aplicó correctamente?

³⁹ Elías, Joan. Mascaray, José. *Op. Cit.* Pág. 120

✓ ¿Se alcanzó el o los objetivos?

Estos tópicos ayudan a construir una valoración objetiva de los resultados favorables o desfavorables de la estrategia, según sea el caso, y al mismo tiempo ir haciendo acotaciones que en lo sucesivo perfeccionen el método de formulación y aplicación de la estrategia.

Lo que se presentó arriba es una propuesta metodológica que, a nivel general, ejemplifica la forma cómo se puede formular y aplicar una estrategia para la parte operativa del plan de comunicación. De la misma forma que el plan de comunicación es diferente en cada organización, las estrategias variarán dependiendo el caso, pero su diseño y aplicación siempre debe seguir una metodología similar a la mencionada.

Dado que esta investigación no toma un caso práctico para la aplicación y comprobación de los conceptos y métodos citados en éste y los capítulos anteriores, a continuación se presentan una serie de estrategias de gestión comunicativa con la finalidad de llevar a cabo intervenciones de índole comunicativo y cultural, basadas en la lógica de las premisas sobre gestoría comunicativa y cultural que esta investigación ha venido defendiendo desde el inicio.

La selección de estrategias presentadas puede ser tomada como guía dependiendo las circunstancias, la problemática, el diagnóstico o las necesidades comunicativas que el complejo organizacional presente ya que constituyen una propuesta de acción que muestra la forma como al gestionar la comunicación, se pueden resolver situaciones y problemáticas que repercuten en el desarrollo de procesos comunicativos internos eficientes. Factor de gran relevancia si es que el sistema organizacional desea coordinar mejor sus funciones y alcanzar sus objetivos de forma más eficiente.

4.2 ESTRATEGIAS DE GESTIÓN COMUNICATIVA

Como ya se mencionó, la presente investigación no cuenta con un caso práctico para implantar nuestro modelo de plan de comunicación. Sin embargo, lo mencionado en capítulos anteriores ha servido para darnos cuenta que aunque la comunicación es algo consustancial a la organización, establecer procesos efectivos de comunicación para mantener unidos a sus distintos elementos, trabajar y actuar en coordinación con su cultura, no es algo muy común en la mayoría de las organizaciones.

Es una tarea difícil pretender que en todo acto de intercambio de mensajes entre los diferentes interlocutores de la organización exista retroalimentación, es decir, un enriquecimiento de las ideas iniciales que dieron origen al acto. La dificultad radica en que para establecer procesos de comunicación eficaces hay que enfrentar barreras de diversa índole como por ejemplo las culturales o las estructurales.

Si los directivos están convencidos de los beneficios que pueden obtener con ello, los comunicólogos a través del departamento de comunicación interna se encargarán de traspasar aquellas barreras que impidan que la comunicación interna se desarrolle como un medio de integración de la diversidad de perspectivas coexistentes en el ámbito organizacional, en un proyecto institucional conocido y compartido por la mayoría.

La clave del éxito radica en la habilidad de los gestores para planear la intervención y aplicar acciones capaces de activar procesos comunicativos eficientes. En otras palabras, generar un proceso de cambio que impulse y mantenga una interacción comunicativa armónica entre los distintos elementos para que el trabajo se realice mejor y en congruencia con sus valores y se cumplan satisfactoriamente los objetivos.

Dado que el impulso de una comunicación que posibilite un satisfactorio intercambio de ideas con su consecuente retroalimentación, se enfrenta a diversos y muy variados obstáculos, a continuación se citan algunos tipos de obstáculos que si bien, no son los únicos, sí son los más comunes:⁴⁰

- *Estructurales.* La estructura de una organización y más específicamente sus niveles jerárquicos llegan a constituir un obstáculo para que los mensajes circulen de manera fluida, se entiendan adecuadamente y exista retroalimentación. Esto propicia que las organizaciones se mantengan la mayor parte del tiempo incomunicadas formalmente y existan problemas en la interacción.
- *Medios de comunicación.* En muchas organizaciones, la comunicación se interrumpe debido a que los medios no satisfacen las necesidades de comunicación y de información de la organización, o porque la utilización de éstos es dispersa y no obedece a una estrategia, su contenido es intrascendente, además de que pueden resultar inaccesibles debido a la rigidez en su diseño y formato o suelen presentar fallas técnicas.
- *Personales.* Aquí se contemplan las posibles actitudes de los interlocutores en el acto comunicativo debido a: falta de habilidad para escuchar y expresar puntos de vista u opiniones, timidez, problemas físicos, falta de interés e información hacia ciertos temas, escasa credibilidad y confianza en los emisores, miedo a las represalias o la crítica, etc. Tales obstáculos ocasionan que en la acción "*comunicativa*" no haya diálogo ni intercambio de ideas.

⁴⁰ *Ibidem.* Pág. 181-182.

Estos obstáculos pueden producir desde un deterioro, saturación o desgaste en los mensajes que circulan a través de las redes de comunicación hasta su tergiversación o mal interpretación por parte de los receptores. Algo así, provoca que su recepción, entendimiento y asimilación no sea la adecuada, que la retroalimentación sea deficiente o inexistente, que la dinámica comunicativa sea la de los flujos tradicionales (ascendente, descendente y horizontal) y que la comunicación informal se desarrolle sin regulación alguna.

Aunque no se puede afirmar que una organización que se enfrente a estos obstáculos está total o parcialmente incomunicada, éstas y otras limitantes en la estructura, los medios y los miembros, se interponen en la existencia de procesos de comunicación eficientes que revelan el estilo comunicativo a través del cual, la organización organiza el trabajo, las conductas y sus acciones.

Por tal motivo, si se quiere evitar que la organización siga teniendo intentos fallidos de comunicación efectiva, es necesario formular una estrategia o un conjunto de ellas para que se pueda, si no eliminar completamente los obstáculos que se interponen, sí apartarlos del camino.

En las páginas siguientes se presentarán algunas estrategias de gestión comunicativa que atacan cada uno de los factores que limitan el desarrollo de cualquier proceso comunicativo interno. Tomando como base los criterios básicos a la hora de formular y aplicar una estrategia y la relación de los obstáculos mencionados arriba, se propone una estrategia general complementada por tres estrategias específicas (para cada obstáculo).

El objetivo es que cada una, desde su línea específica de acción, supere las barreras que impiden que la acción comunicativa se desarrolle de manera eficiente. En ese sentido, el conjunto de acciones de cada planteamiento,

obedece a un objetivo específico y están directamente relacionadas con el objetivo de la estrategia general.

Desde esa lógica de acción, una vez identificados los obstáculos que interfieren en la acción comunicativa, analizados los problemas que producen y su incidencia real sobre la comunicación, se elabora un plan de actuación o procedimiento específico precisando cada una de las acciones a realizar que puedan remover dicho obstáculo. Además, dependiendo del plan específico de actuación diseñado para cada caso particular, se establece un sistema de criterios generales útiles para el control, seguimiento y evaluación de la actuación.

Estrategia general de gestión comunicativa

Nuestra propuesta de estrategia general de gestión comunicativa consistirá en ***actuar sobre los obstáculos que se interponen para que los mensajes fluyan adecuadamente por las redes, permanezcan intactos durante el transcurso del punto de origen al de destino y así, se haga posible una comunicación efectiva.*** A continuación se profundiza en el desarrollo y alcance de esta estrategia.

Fieles al modelo de formulación de la estrategia presentado anteriormente, previa investigación y diagnóstico sobre la forma como se desarrollan las acciones comunicativas internas de la organización, se procede a:

- A. Analizar cada obstáculo para determinar las causas exactas que dificultan el desarrollo normal de la comunicación, para de ahí:
- B. Elaborar procedimientos de actuación, esto es, diseñar las acciones, los métodos y los medios necesarios para remover los obstáculos,

limpiar el camino y posibilitar el desarrollo de los procesos de comunicación con plena normalidad.

Con relación a este último punto, es recomendable diseñar acciones para cada obstáculo detectado, las cuales, requerirán de estrategias específicas que en conjunto sean complemento una de otras y ataquen la problemática general de forma conjunta. Es por eso que a continuación se presentan una serie de estrategias específicas inferidas y consideradas de la estrategia general, desglosando cada una de sus acciones en cada obstáculo en particular.

1ª Estrategia específica: obstáculos estructurales

Inducción

Dado que este tipo de obstáculo es el más difícil de remediar debido a que en la mayoría de las organizaciones el cuerpo directivo, piensa y decide, y el resto se limita a cumplir sus órdenes que se transmiten mediante la cadena de mando, es necesario conocer y ubicar bien la dirección a través de la cual fluye la comunicación interna. Este flujo se desarrolla en función de la estructura organizacional, cuyos cargos, generalmente están clasificados de la siguiente forma:⁴¹

- Directivos (personas con cargos de presidente, vicepresidente, director o gerente)

- Supervisores (personas que sin ser directivos, tienen a su cargo personal)

⁴¹ Arrieta Erdozain, Luis. "La dimensión del propósito en la comunicación organizacional. Apuntes sobre la revista interna". En Fernández Collado, Carlos. *Op. Cit.* Pág. 143

- Empleados (son personas que desempeñan alguna actividad sin responsabilidad de supervisión)
- Obreros (son aquellos que realizan algún trabajo y que por lo regular están sindicalizados)

Conociendo esta relación, es evidente que la estrategia que aquí se propone no consiste en convencer a la dirección de que lleve a cabo un cambio en la forma como está organizado el complejo, sino que tomando como referencia la clasificación citada:

Formulación

Implicar en la solución de los obstáculos estructurales al conjunto de personas que, de acuerdo a los diversos grados de jerarquía y responsabilidad, participan en el proceso de comunicación interna.

Desde esa lógica, para superar los obstáculos en la estructura se pueden utilizar a los supervisores (a nivel formal) y a los líderes de opinión⁴² (a nivel informal)

Supervisores

Éstos, además de verificar que el personal de la unidad, área, oficina o departamento que tienen asignada realice sus funciones, deberán estar bien informados y capacitados para:

⁴² Elías, Joan. Mascaray, José. Op. Cit. Pág. 128

- ✓ Explicar cualquier tipo de información relacionada, tanto con el trabajo, como con otros aspectos de importancia para su grupo de trabajo.
- ✓ Dinamizar a su unidad de trabajo para que aflore el intercambio de ideas u opiniones respecto a los mensajes.
- ✓ Ser portavoces de las ideas o demandas del personal a su cargo a nivel formal, es decir, con los directivos y los otros grupos de trabajo.

Aprovechando que su cargo les demanda estar en constante relación tanto con los miembros de una unidad y los directivos, se pretende que sean un elemento de transmisión estratégico de mensajes (de ida y vuelta) dentro de la estructura jerárquica, que refuerce la interacción y active la retroalimentación al interior de su grupo de trabajo, con otros similares y con los directivos.

Sin embargo, hay que reconocer que normalmente la relación entre supervisor-empelado casi siempre se reduce a cuestiones de trabajo y su opinión puede ser considerada parcial por ser un representante directo de los directivos, en esos casos es conveniente que los candidatos estén a cargo de unidades sin problemas, que tengan experiencia en el trabajo en equipo, que sean bien aceptados por sus colaboradores y les inspiren confianza.

Líderes de opinión

Son miembros que aunque no ocupan una posición de mando medio, ni tienen responsabilidades directivas, son de gran influencia en sus compañeros y colaboradores y cuentan con su confianza. Generalmente en

aquellas situaciones que causan incertidumbre o no terminan de comprenderse totalmente, ellos tienden a crear estados de opinión entre el personal porque su interpretación y comentarios al respecto son escuchados y tomados en cuenta.

Siendo así, se les transferirá el uso, acceso y transmisión de mensajes para que a la par de su difusión por medio de los supervisores y los canales habituales de comunicación:

- ✓ Se encarguen de transmitirlos (de acuerdo a su interpretación) a nivel informal entre los miembros.

Algo así puede garantizar la adecuada comprensión de los mensajes, se eviten distorsiones o mal entendidos porque estos líderes de opinión refuerzan la interacción comunicativa informal, de acuerdo a los criterios que para ello estipule el departamento de comunicación interna. Su actuación viene a complementar las redes formales de las que se encargan los supervisores y tratar de evitar información falsa o rumores que puedan tergiversar el verdadero sentido de ciertas circunstancias o acontecimientos.

Por otro lado, estos líderes de opinión, al ser utilizados como puntos estratégicos de transmisión y recepción de mensajes (a nivel informal) a largo de la estructura jerárquica, le brinda la oportunidad a los miembros de que sean los verdaderos protagonistas de los actos comunicativos. En otras palabras, que los empleados a través de los líderes, puedan vivir, sentir y hacer la comunicación de la organización, evitando el clásico bombardeo de mensajes, con contenido regularmente contrapuesto, por parte de la dirección y de los sindicatos.⁴³

⁴³ *Ibidem*. Pág. 131

Una vez entendida y concientizada la naturaleza de la estrategia, se puede proceder a desarrollar las acciones de la siguiente forma:

- a) Establecer los criterios de selección de los miembros estratégicos, los cuales servirán para hacer una selección precisa, acorde a nuestras necesidades, de los posibles candidatos, con base en las características mencionadas y funciones a realizar.

Dado que los supervisores ya están asignados a las unidades de acuerdo a los criterios de organización y procedimientos, es difícil aplicarles estos criterios de selección con tanto rigor. Sin embargo, en el caso de los líderes de opinión, sí podemos hacerlo teniendo muy en cuenta las características mencionadas arriba, porque dependiendo de la precisión con que se realice la selección dependerá el éxito de toda la actuación.

Una vez identificados los posibles candidatos, con el apoyo de los directivos, se debe establecer un proceso negociación, para conseguir su aceptación y compromiso, en función de la tarea a desempeñar y de lo que pueden o deben obtener (económica, laboral, profesional o personalmente) En ese sentido, es necesario promulgar un contrato que regule los derechos y obligaciones de las labores específicas de cada miembro.

- b) Diseñar cursos para capacitar a los miembros seleccionados en:

- ✓ Técnicas de expresión, relación interpersonal, diálogo y discusión;
- ✓ Sugerencias para trabajar en equipo, intercambiar opiniones y tomar decisiones por consenso; y
- ✓ Criterios de uso, funcionamiento y alcance de los medios de comunicación que dispone la organización.

La idea de mantener puntos estratégicos de transmisión y recepción de mensajes a lo largo de la estructura organizacional con la finalidad de activar el proceso comunicativo, requiere de especial atención y apoyo por parte del departamento de comunicación interna o de los encargados gestionar la comunicación. De ahí que la posible inexperiencia en este ámbito por parte de los seleccionados, requiere que los comunicólogos les brinden capacitación en estos tópicos.

Por tal motivo es menester capacitar a los candidatos en temas como los señalados (aunque puedan parecer intrascendentes), puesto que su utilidad en la aplicación de la estrategia es fundamental. Una vez estructurada la capacitación a los miembros, se procede a:

c) Crear manuales de descripción, procedimiento, control y estilo de la estrategia, que expliquen a los seleccionados:

- ✓ Qué es lo que tienen que hacer y cómo deben hacerlo para evitar confusiones y dudas.
- ✓ Los criterios para realizar sus funciones, tomar decisiones y mantener estándares de cumplimiento.
- ✓ Los criterios de alerta e intervención para conocer exactamente medidas que se pueden aplicar para corregir o solucionar alguna situación.
- ✓ Las políticas de comunicación del plan de gestión o bien, los criterios comunicativos de la organización para ajustar un mismo estilo comunicativo formal e informalmente.

Estos manuales se les facilitarán a los miembros estratégicos, destacando la necesidad de atenerse a ellos en todas sus actividades comunicativas, ya que si sus acciones no están apegadas al manual, la estrategia no dará resultado satisfactorio. Una vez establecida la estrategia se procede a:

Aplicación

- a) Programar y realizar las acciones, es decir, tanto la capacitación de los miembros como sus acciones comunicativas dependiendo de la labor que les haya sido asignada.
- b) Darle seguimiento y controlar las acciones, esto es, monitorear el desarrollo de la estrategia asegurándose de que se cumpla con los objetivos, los criterios de las funciones y los estándares de cumplimiento y control establecidos en los manuales.
- c) Evaluar en periodos de tiempo determinados el proceso y los logros obtenidos en relación con el obstáculo que se está tratando de eliminar. Esto es un indicador para detectar y analizar posibles fallas o errores en el planteamiento o aplicación de la estrategia y con ello, proponer medidas correctoras o iniciativas de mejora.

2ª Estrategia específica: obstáculos en los medios de comunicación

Inducción

Los medios de comunicación son imprescindibles porque constituyen el soporte de los mensajes transmitidos para que recorran la distancia que separa a los participantes que intervienen en el proceso comunicativo. Sin embargo, en la mayoría de las organizaciones, los medios de comunicación se utilizan de manera aislada y fragmentada, porque no se tiene un sistema de planeación, organización, uso y evaluación global y específica de dichos medios. En ese sentido, cada medio difunde mensajes en su propia dirección sin tener coordinación ni vinculación con los otros, además de que su formato, contenido y finalidad presenta variaciones considerables.⁴⁴

Así, por ejemplo, las publicaciones internas y los videos institucionales se usan para ciertos propósitos como motivar al personal, propiciar su integración, informar acerca de sucesos que ocurren en el complejo. Los boletines y los comunicados son usados en forma periódica y programada para transmitir y recibir mensajes o darle seguimiento a cierta información que es de importancia momentánea o puede afectar las actividades de los miembros o grupos. Las juntas pueden servir para que en un momento dado un supervisor le comunique a su equipo de trabajo información de importancia, o se pueden programar periódicamente en la discusión de asuntos relacionados con sus funciones, desempeño, logros, objetivos, errores, etc.

Pero también hay otros medios que son utilizados sin continuidad ni propósitos plenamente predeterminados, tal es el caso del periódico, el

⁴⁴ Hernández Sampieri, Roberto. "Medios de comunicación en las organizaciones". En Fernández Collado Carlos. *Op. Cit.* Págs. 268-269

cual, en un número tiene una tendencia editorial hacia alguna de las partes (directivos, empleados o sindicato) y en el siguiente hacia otra, se publica en la medida de lo posible o al azar. El teléfono se utiliza en el contacto de relaciones entre diferentes áreas, o para escuchar las quejas, sugerencias y opiniones de los miembros que pertenecen a un área, departamento, planta o instalaciones, pero sus objetivos no son tan consistentes como los otros.

Con lo anterior es evidente que el medio es usado como fin, es decir, se usa por usarse y sin seguir una estrategia comunicativa, hecho que ocasiona dispersión en los esfuerzos de comunicación en la organización, duplicación de funciones, disminución en la credibilidad de los mensajes, desperdicio de tiempo y de recursos económicos e informativos.

Por ello es necesario que los medios cubran funciones de comunicación e información, que su uso esté regulado por los criterios y necesidades de interacción de la organización, que sean de fácil acceso y no sufran fallas técnicas porque si no es así, no habrá una adecuada recepción e interpretación del mensaje y la comunicación se puede ver afectada o interrumpida.

Por tal motivo, se debe eliminar cualquier obstáculo de este tipo en los medios de comunicación, para asegurar que los mensajes lleguen a su destino (en ambas direcciones) sin sufrir alteraciones y cumplan con su objetivo e intencionalidad. En ese sentido, la estrategia que aquí se propone pretende:

Formulación

Adecuar a las necesidades reales de información y comunicación de la organización los medios de comunicación para que constituyan un recurso estratégico en el logro de los objetivos del plan de comunicación.

Para ello se establecerán criterios de uso accesibles a todos los usuarios y también, medidas de prevención, monitoreo y manutención de estos medios con el fin de evitar fallas técnicas y garantizar que los mensajes que se vayan a transmitir lleguen a su destino en buenas condiciones, en el momento preciso y sin sufrir distorsiones significativas. Desde esa lógica es necesario:

- a) Realizar una investigación de las características, alcances, restricciones y efectividad que los medios de la organización le ofrecen a sus miembros así como un análisis de los formatos y contenidos.

Con esto se pretende adquirir un conocimiento objetivo de la situación real de los medios de comunicación utilizados (características, utilidad y eficacia) en relación con las necesidades de comunicación e información diagnosticadas en la primera fase del plan de comunicación. Una vez que se conoce esta información se procede a:

- b) Crear una relación de los medios que debe disponer la organización de acuerdo a las necesidades y los objetivos de la estrategia general del plan de comunicación, sus características generales y específicas así como sus ventajas y desventajas en cada situación.

A este respecto, en el capítulo uno se presentó un listado de los medios que utilizan la mayoría de las organizaciones. Si éstos no resultaran suficientes para cubrir con lo mencionado en este inciso, se puede consultar una tipología más exhaustiva de medios de comunicación de los que se puede servir la organización en el establecimiento de procesos comunicativos e informativos a nivel interno y externo.

Una vez establecida y estudiada la relación de medios, podemos seleccionar aquellos que más se apeguen a nuestras demandas de accesibilidad y efectividad.

- c) Elaborar procedimientos operativos y planes de acción para cada medio seleccionado, los cuales, con base en sus características, funciones y objetivos sirvan de guía al utilizarlos en el momento que se considere conveniente o en la solución de algún problema de comunicación.

Con esto no queremos decir que cada medio tenga un uso particular de acuerdo con sus características y ventajas, ni tampoco que cada área, unidad o departamento de la organización utilice los medios que dispone para satisfacer sus necesidades específicas de acuerdo a sus funciones, de lo que se trata es de establecer criterios coordinados para el uso de los medios de comunicación que obedezcan a la estrategia general del plan de comunicación.

- d) Diseñar un sistema de gestión de medios que contenga medidas de control, previsión de problemas, manutención de los medios de comunicación, procedimientos de actuación ante las deficiencias en el diseño y las fallas técnicas que presenten o soluciones alternativas que se puedan aplicar de forma automática en el momento en que se produzca el problema.

Esto es para garantizar la transportación de los mensajes en condiciones óptimas de seguridad y confiabilidad.

Aplicación

- a) Capacitar al personal en el uso de la nueva relación de medios y principalmente en aquellos cuya operación es compleja. Este punto se extiende también al momento en que se decidan introducir nuevos medios.

Esto es con el fin de que se utilicen de acuerdo a los lineamientos establecidos por la estrategia y de acuerdo al contexto y requerimientos particulares de cada unidad o área. Para facilitar mejor esta tarea se pueden diseñar manuales de uso (desde cartas hasta redes de computadoras) y de manejo de diversas situaciones de comunicación en que pueden ser utilizados como recurso estratégico.

- b) Programar la utilización de los medios de comunicación (con base en el plan de acción y procedimientos) de acuerdo a los requerimientos comunicativos e informativos más importantes de la organización.
- c) Llevar a cabo la gestoría de medios con base en el sistema establecido en el punto anterior.
- d) Evaluar mensual, semestral o anualmente:
 - ✓ La efectividad de los medios de comunicación respecto a la estrategia general del plan de comunicación;
 - ✓ La efectividad en la solución de problemas de comunicación específicos, y;

- ✓ El nivel de aceptación y familiarización por parte del personal.

Estos tópicos evaluatorios además de revelar información importante sobre el desarrollo y evolución de cada medio, nos permiten saber si se ha acertado en la elección de los medios y superar los obstáculos más comunes en los medios que impiden la comunicación de la organización así como obtener retroalimentación de todas las áreas y niveles de la organización acerca de sus experiencias al utilizarlos y de cómo se puede optimizar su uso.

3ª. Estrategia específica: obstáculos personales (en los miembros)

Inducción

Todas las personas que trabajen en coordinación con otras deben emplear continuamente sus habilidades personales para comunicarse, en ese sentido, las habilidades de comunicación de los miembros (más las de aquellos que ejercen funciones que lo requieran), constituyen una pieza clave en la adecuada realización de las actividades. Es por eso que en la medida en que se desarrollen mejor esas habilidades, la interacción entre las partes será más eficiente y el conjunto estará más coordinado al alcanzar sus objetivos.

Sin embargo, existen obstáculos en los miembros que impiden que esto sea posible y que el proceso comunicativo se desarrolle de manera eficiente. Generalmente constituyen problemas físicos, de entendimiento y expresión, de conducta, de interés o información así como de credibilidad y confianza en los superiores.

Cualquiera que sea el problema, se manifiesta en actitudes negativas que ocasionan que dicho proceso no cumpla con los requisitos que contemplamos desde el primer capítulo. Cuando esto es así, podrá producirse circulación de información pero de ninguna forma, comunicación.

Luego entonces, tanto al planear la comunicación como al programar cualquier acción comunicativa en la organización, los gestores comunicativos, deben tener en cuenta que antes de cualquier cosa, la comunicación es una relación personal que está sujeta a barreras personales que es necesario erradicar por completo. Una vez que se ha

tomado en consideración lo mencionado es necesario un planteamiento estratégico como el siguiente:

Formulación

Desarrollar las habilidades de comunicación, tanto de los miembros con funciones de mando como las de aquellos cuyas funciones lo requieran, atacando los principales obstáculos personales que ocasionan que la acción comunicativa sea un frío intercambio de mensajes entre elementos dispersos y con finalidades incomprensibles.

El propósito general de esta estrategia es que una vez detectados los obstáculos personales de los miembros en el ámbito comunicativo e impulsando el desarrollo de las habilidades necesarias para esquivarlos, la comunicación se pueda producir dentro de una relación empática entre personas plenamente conscientes de la importancia de la comunicación efectiva y de su papel en la organización. Si se quiere lograr esto hay que proceder como se muestra a continuación:

- a) Identificar a los interlocutores clave, es decir, los miembros con funciones de mando y con funciones que requieran de habilidades comunicativas eficientes, concientizándolos respecto a los obstáculos más comunes que, a nivel personal o grupal, pueden afectar el desarrollo de procesos de comunicación eficientes.

En este punto, es muy importante brindar la información adecuada a los miembros respecto de los problemas mencionados desde una perspectiva informativa y (aunque no lo parezca) preventiva, no con el afán de hacerles ver los errores más comunes que comprometen la eficacia de sus funciones y con ello, de su trabajo. El objetivo es que ellos mismos

(guiados por un asesor) puedan detectar sus posibles obstáculos personales y en ese sentido, hacerles saber que se les brindará apoyo suficiente para que empiecen a superarlos y al mismo tiempo, desarrollen mejor sus habilidades en el ámbito de la comunicación interpersonal.

Con relación a esto es importante hacer énfasis en que no debe iniciarse ninguna acción de comunicación sin tener claramente identificados a los interlocutores en quienes nos apoyaremos para lograr una comunicación eficiente y los obstáculos que los aquejan. Nos podemos servir de una base de datos que reúna información sobre cada miembro, con una relación de los obstáculos que presentan en relación con su personalidad y de las habilidades de comunicación idóneas en el desempeño de su función.

Una vez que se tiene conocimiento de la problemática comunicativa personal de los elementos, se procede a:

- b) Desarrollar un manual de estilo comunicativo y otro de procedimientos operativos donde se recojan, a nivel general y específico, todos los criterios y requisitos que debe cumplir la comunicación que se quiere implantar en la organización así como los errores y vicios a evitar.

En el primero se incluye una descripción detallada sobre la manera ideal como la organización debe desarrollar su interacción comunicativa normalmente y en situaciones específicas. En el segundo una explicación de la forma como esto se puede llevar a cabo con éxito. Aquí se incluyen las recomendaciones y sugerencias sobre la forma cómo se pueden manejar cada uno de los obstáculos diagnosticados y las situaciones estándares de comunicación identificadas.

En el momento en que se ha establecido esta información es necesario introducirla en los miembros.

- c) Diseñar cursos de desarrollo y mejoramiento de las habilidades comunicativas, para iniciar con el proceso de superación y aprendizaje de las técnicas necesarias en materia de comunicación.

Lo ideal es que estos cursos estén estructurados de acuerdo al diagnóstico general de las dificultades que presentan los miembros realizado en el inciso anterior, y con ello, de las habilidades que, de acuerdo a sus funciones y la estrategia general del plan de comunicación, necesitan desarrollar.

Si bien es cierto, todos los miembros de la organización necesitan alcanzar un dominio máximo de las técnicas y sus habilidades comunicativas personales para mejorar su interacción interpersonal a nivel laboral y no laboral, esta estrategia se ocupa de aquellos miembros con funciones directivas, de mando, de coordinación, supervisión o en constante interacción con los distintos elementos de la estructura porque dada la naturaleza de sus responsabilidades, pueden contribuir ampliamente a activar el proceso comunicativo en los distintos niveles jerárquicos.

Es por eso que la formación en las habilidades comunicativas debe enfocarse en primera instancia en algunas nociones básicas que se deben adaptar a la hora de iniciar o interactuar con los demás, por ejemplo:⁴⁵

- ✓ Personalizar los actos comunicativos una vez identificados los interlocutores, es decir, la forma idónea para dirigirse a él o a ellos.

⁴⁵ Elías, Joan. Mascaray, José. *Op. Cit.* Págs. 149-150

- ✓ Dejar en claro quién es el responsable de la comunicación o a título de qué o en representación de quién se comunica.
- ✓ Tratar de empatizar las relaciones interpersonales, esto es, demostrar un auténtico interés por las opiniones de los participantes del acto comunicativo.
- ✓ Cuidar la actitud que se adopte hacia la comunicación, porque de ésta depende la facilidad o dificultad para que exista entendimiento.

Y posteriormente, hay que concentrarse en tópicos como los siguientes:⁴⁶

- ✓ cómo escuchar y cómo hacerse escuchar adecuadamente;
- ✓ técnicas para mejorar su expresión verbal, no verbal y escrita;
- ✓ técnicas para conducir entrevistas, reuniones y grupos de trabajo; y
- ✓ técnicas para el intercambio de ideas y tomar decisiones por consenso.

Aunque esta labor de formación está estructurada con base en el manual de estilo comunicativo y el manual de procedimientos operativos, no sólo es necesario hacer del conocimiento de los miembros estos manuales o guías prácticas, sino que lleguen a dominarlos y aplicarlos a sus nuevas habilidades de forma inmediata.

Aplicación

- a) Programar las acciones, es decir, formalizar la capacitación de los manuales y la formación de las habilidades comunicativas necesarias en el establecimiento de procesos de comunicación

⁴⁶ Pelayo Pinillos, Jorge. "Introducción a las habilidades para la comunicación administrativa". En Fernández Collado, Carlos. *Op. Cit.* Pág. 219

eficientes que contribuyan a un mejoramiento en el ejercicio de las funciones de los miembros y de todo el conjunto organizacional.

b) Darle seguimiento y monitorear el desarrollo de la estrategia.

Para hacerlo se pueden establecer reuniones con los miembros para asegurarse de que estén llevando a cabo las técnicas y los criterios de interacción comunicativa además de que evalúen sus adelantos personales en materia de comunicación. Con base en esta información se puede:

c) Evaluar en periodos de tiempo establecidos el proceso de los miembros, sus logros obtenidos con relación al obstáculo que se está tratando de eliminar y el impacto que esto ha tenido en sus funciones.

Algo como así, constituye un indicador en la detección y análisis de posibles fallas o errores en el diagnóstico de obstáculos, en el planteamiento o en la aplicación de la estrategia para de ahí, perfeccionar la formación y proponer medidas correctoras más eficaces.

Si se aplican adecuadamente estos u otros procedimientos de seguimiento y evaluación de una estrategia de este tipo, con paciencia y perseverancia, en un periodo de tiempo no muy largo se pueden obtener buenos resultados.

Aunque cada estrategia tiene un plan de actuación que va desde la formulación de la estrategia hasta su evaluación, no hay que olvidar que obedecen a una estrategia general y por lo tanto, ya sea de manera individual o en conjunto, es necesario darle un seguimiento y evaluar su eficacia en función del objetivo general.

Seguimiento general

Es por eso que desde el inicio de cualquier acción se debe efectuar un seguimiento del proceso según las pautas fijadas para su objetivo específico y para comprobar si se está desarrollando de conformidad con el objetivo general de la estrategia establecida al principio o hay desviaciones significativas. En caso de detectarse desviaciones, se procederá a tomar las medidas correctoras que se estimen pertinentes.

Evaluación general

Por otro lado, finalizada la acción, se efectuará una evaluación general del proceso para determinar si se han alcanzado los objetivos previstos o, en caso contrario, averiguar las causas que lo han impedido como por ejemplo:

- ✓ Identificación errónea del obstáculo.
- ✓ Elección equivocada del procedimiento específico.
- ✓ Errores en el diseño y/o programación de las acciones.
- ✓ Fallas en la ejecución, el seguimiento y el control.

Hasta aquí se concluye que este conjunto de estrategias presentadas tiene como finalidad básica apartar del camino aquellos obstáculos que entorpecen el desarrollo de procesos efectivos de comunicación. La comprobación de la eficacia de las estrategias se hace evidente en el

momento en que la interacción comunicativa permita que los elementos organicen y coordinen mejor sus funciones. Cada una de ellas no se contraponen en lo absoluto, por el contrario se complementan entre sí para darle más fuerza a la acción de cambio.

Sin embargo, dependiendo las circunstancias y problemáticas propias de cada organización, sean estas u otras estrategias, se deben adaptar para que la intervención tenga éxito. En ese sentido, lo que se presentó en este apartado constituye una propuesta de un plan de actuación en función de un listado de los obstáculos más comunes que se interponen en la comunicación de una organización, las cuales pueden tomarse como guía u orientación a la hora de realizar una gestoría comunicativa.

Pero no nada más en lo referente al establecimiento de procesos comunicativos efectivos, los comunicólogos organizacionales también deben tomar en cuenta que la cultura organizacional juega un papel muy importante dentro del proceso de cambio comunicativo. Además de procesos comunicativos eficaces, una organización debe disponer de un sólido cuerpo simbólico que represente la cultura, compartido y asumido por la mayoría de los miembros para que todas sus acciones, incluyendo las comunicativas, estén orientadas por ellos.

Es por eso que en el siguiente apartado se presentará otra relación de estrategias comunicativas para gestionar la cultura organizacional desde sus símbolos más representativos para así lograr cambios en materia cultural que ayuden a mantener una comunicación interna efectiva.

4.3 ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN PARA GESTIONAR LA CULTURA

La importancia de gestionar la cultura organizacional está determinada por sus especiales características simbólicas así como la permanente necesidad de que la organización esté dotada de marcos ideológicos y procedimientos flexibles capaces de darle sentido, explicación y significado a todo lo que sus miembros hacen. Es por eso que requiere disponer de un sólido cuerpo simbólico compartido que le sirva de orientación en sus actos y evite la confusión dentro del caos organizativo.

Si en el apartado anterior nos preocupamos por traspasar las barreras que impiden el desarrollo de procesos comunicativos efectivos, estableciéndolos como medio de integración de la diversidad de elementos en un solo proyecto institucional compartido por la mayoría, entonces es necesario accionar en la cultura para que se constituya como el único mecanismo válido de funcionamiento y regulación del quehacer organizacional y, además, movilice la comunicación interna.

Dado que todo lo que la organización es y lo que en ella existe es resultado de su cultura, será necesario aflorar los valores y creencias más arraigadas a efecto de decidir qué acciones comunicativas hay que acometer sobre ellas. Desde esa lógica de acción, si queremos comprender la cultura organizacional basta con observar y analizar todo aquello a través de lo cual se manifiesta y se hace tangible.

Estas manifestaciones están plagadas de símbolos, reconocidos, materializados, transmitidos y reafirmados en la vida laboral mediante acciones que, espontáneas o preparadas, son consecuencia de la cultura. Siendo así, cada de ellas está constituida por elementos o *recursos*

simbólicos, los cuales, sirven para reforzar el conjunto de valores y creencias. Adquieren formas de expresión que consciente e inconscientemente representan el sistema cultural en tres géneros:¹⁷

- *Histórico.* En este se concentran todos los elementos que forman parte de la historia oficial de la organización.

Por ejemplo todas las historias que representan la sabiduría organizacional se concentran en un marco de anécdotas que revelan la verdad de cómo se hacen las cosas en la organización, sus prioridades, sus miedos, sus amenazas y sus enemigos. Generalmente estos elementos constituyen modelos, prototipos e imágenes a imitar que aseguran la supervivencia y el crecimiento del sistema.

- *Político.* Constituido por todos aquellos ideales que tanto la gente como la organización consideran que es adecuado y deseable en la solución de problemas y en la toma de decisiones.

Dada la naturaleza de su función, los elementos pertenecientes a este género no son simbólicos en realidad, porque están formulados en términos racionales y precisos, por ejemplo los valores, las normas, las fórmulas, los métodos o parámetros de acción, calidad y servicio. Aún así, son recursos en los que se tiene que incidir la acción.

- *Ceremonial.* Aquí se encuentran todas aquellas acciones que refuerzan el sentido comunitario de identidad y que fomentan tanto la integración como la interacción.

¹⁷ Ver: Gestión de la cultura organizacional, en el capítulo dos.

¹⁷ Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio. "Cultura organizacional, administración de recursos simbólicos y comunicación", en Fernández Collado, Carlos. *Op. Cit.* Págs. 120-121

Por ejemplo los rituales de bienvenida, celebración y despedida de los miembros así como las fechas o eventos que son significativos y ameritan una celebración en la organización. Estos recursos simbólicos se pueden ver, tocar, oír y participar directamente en ellos.

Todos estos géneros de recursos simbólicos, brindan parámetros de adaptación y representan la esencia de la organización en la mente de los receptores, es por eso que si se quiere reafirmar o impulsar la cultura se deben utilizar estratégicamente a través de acciones comunicativas. Sólo a través de ellos se podrá acelerar, frenar o modificar el proceso de gestión cultural. Es por eso que nuestro planteamiento estratégico consiste en:

Formulación

Poner en marcha acciones capaces de impulsar y transmitir los recursos simbólicos de la organización a través de una comunicación interna efectiva.

Esto es, prever acciones que transmitan y refuercen la cultura mediante sus simbolismos más representativos. Dado que el objetivo general de nuestra estrategia de gestión comunicativa consistió en apartar del camino los obstáculos que impidan el desarrollo de procesos comunicativos efectivos, este planteamiento cultural no debe ir aislado de la actuación comunicativa porque a través de ella se lleva a cabo.

Una vez concientizado lo anterior, antes de diseñar las acciones comunicativas fundamentales de nuestra estrategia de gestión cultural, los encargados del desarrollo de la actuación primero deben:

- a) Hacer un análisis y un diagnóstico cultural para conocer el grado de impacto real que tienen los recursos simbólicos en la organización.

Con el análisis se pretende saber qué tanto conocen, asumen y hasta qué punto sus funciones y comportamientos están orientados por el aparato cultural. Además, qué tanto reconocen sus manifestaciones, participan y se identifican con ellas así como el impacto que en ellos tienen sus símbolos.

Aunado a las técnicas de diagnóstico que se seleccionen para este fin, es conveniente observar y analizar el contenido de la interacción comunicativa con el fin de conocer el estilo comunicativo que priva y las formas de comunicación por las que se manifiesta y expresa el sistema cultural.

Al comunicólogo, esto le permitirá hacer un diagnóstico de la calidad de la cultura organizacional y vislumbrar la correspondencia entre la cultura formalmente escrita, incluyendo la forma en que se cree debe ser percibida por los miembros y la manera real en que es asumida, percibida y manifestada tanto simbólica como comunicativamente. Esta información resulta de vital importancia porque nos permite saber la forma cómo los recursos simbólicos deben ser utilizados en las acciones y la manera más eficaz de transmitirlos, darles vigencia e impacto.

Con relación a esto, los medios de comunicación generalmente son utilizados como eficaces transmisores de los recursos simbólicos porque en muchos casos ellos son los responsables de dar a conocer la filosofía organizacional (su misión, estrategias básicas, objetivos, prioridades y programas) y sus recursos simbólicos más preciados porque su diseño y contenido casi siempre está plagado de todos ellos.

* Ver: Investigación y diagnóstico en la primera parte del plan de comunicación. Capítulo tres.

De forma similar, los **recursos simbólicos que pertenecen al género político** se pueden gestionar a través de algunos medios de impacto emotivo que sugieran y evoquen significados especiales en las personas como por ejemplo: frases, palabras, lemas institucionales, figuras, imágenes, etc. Para llevar a cabo esto, se propone apoyarse en la relación y selección de los medios de comunicación que debe disponer la organización, realizada en el inciso b de la 2ª estrategia específica del apartado anterior para:

- b) Utilizar aquellos medios que más se apeguen a las necesidades de transmisión y reforzamiento de los recursos simbólicos.

Dependiendo de las funciones y alcances de algunos medios de comunicación, también se pueden utilizar en la promoción de la cultura. De esa forma, los medios de comunicación posibilitan la difusión y el mantenimiento del sistema cultural porque pueden ser vehículos estratégicos portadores de los principales recursos simbólicos que forman parte de él.

Por otro lado, de la misma forma que en la 1ª estrategia comunicativa, para lograr el objetivo de nuestro actual planteamiento estratégico nos podemos allegar de ciertos personajes de la estructura jerárquica que, a nivel formal e informal, también contribuirán en la transmisión y reproducción de los recursos simbólicos. Esto es:

- c) Disponer de una red de "**directores simbólicos**"⁴⁸ y otra de "**gerentes simbólicos**"⁴⁹ que se conviertan en los gestores permanentes de los recursos simbólicos a nivel formal e informal.

⁴⁸ Lessem, Ronnie. *Op. Cit.* Pág. 43

⁴⁹ Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio. *Op. Cit.* Págs. 122-123

Directores simbólicos

Son miembros que conocen muy bien los principios que deben guiar las acciones de la organización, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos, las metas y objetivos a alcanzar y la imagen que se desea dar.

Los directivos (personas con cargos de presidente, vicepresidente, director o gerente) son el mejor ejemplo de un director simbólico porque saben qué valores y creencias deben guiar las acciones, hacia dónde deben orientarse los esfuerzos, qué metas y objetivos se tienen que alcanzar y qué imagen desean en la organización tanto al interior como al exterior.

Gerentes simbólicos

Aquí se incluyen todas aquellas personas que tienen un significado especial para la organización porque gracias a su liderazgo, a su ejemplo y a su sentido de integración con el complejo, transmiten simbólicamente la decisión de realizar las cosas de la mejor forma y con el deseo de que el éxito de la organización sea también una proyección del éxito personal.

En esta categoría podemos encontrar a miembros que, sin importar su nivel en la estructura jerárquica, tienen mucha sensibilidad ante la cultura. Son modelos a seguir, establecen patrones de comportamiento, motivan a los miembros y representan a la organización en el exterior.

Una vez que se han ubicado quienes pueden fungir como directores y gerentes simbólicos, el departamento de comunicación interna o los encargados de gestionar la actividad comunicativa y cultural, deben explicarles la importancia que tiene gestionar los recursos simbólicos a través de ellos para:

- Promoverlos y darles vigencia a efecto de que puedan entenderse mejor, estén presentes en todo el ámbito laboral y sean asumidos cada vez con más fuerza por la mayoría de sus compañeros en sus departamentos o áreas de trabajo.
- Generar una visión compartida de la organización (qué se desea, hacia dónde se desea ir y qué se desea lograr)
- Transmitir los valores que se necesitan poner en práctica con el fin de lograr los objetivos de la organización, los que se pueden retomar a pesar de que no están formalmente establecidos y los que se tienen que omitir porque obstaculizan el logro de esta visión.

La idea de aprovechar a estos miembros en ese sentido, es porque, como lo dice Deal y Kennedy,⁵⁰ los personajes simbólicos nunca pierden una oportunidad de reforzar, dramatizar, evocar o involucrarse en los valores y creencias fundamentales de la organización. Siendo así, ellos contribuirán en sus respectivas unidades, departamentos o áreas de trabajo al cumplimiento de los objetivos establecidos y a hacer trascender los recursos simbólicos de forma más eficaz que los métodos administrativos de gestión cultural.

Luego entonces, una vez que estos miembros encargados de gestionar la actividad simbólica conozcan el objetivo de la función a realizar, se procede a:

⁵⁰ Lessem, Ronnie. *Op. Cit.* Pág. 43

- d) Diseñar las acciones más adecuadas para transmitirlos y reforzarlos dependiendo la naturaleza, características y situación de la organización.

Estas acciones deben constituir medios eficaces de transmisión e impacto de los recursos simbólicos más representativos de la organización a efecto de alcanzar el objetivo de nuestra estrategia.

Por otro lado, Peter y Austin⁵¹ aseguran que nada revela tanto las verdaderas preocupaciones de una organización como sus historias, es decir, su sabiduría popular. Es por ello que para accionar en los **recursos simbólicos que pertenecen al género histórico**, se propone:

- ✓ Utilizar historias que puedan transmitir y reforzar la cultura así como simbolizar, guiar, orientar y persuadir las acciones de cada día.

Desde esa lógica, no existe nada mejor que una historia que le diga a la gente lo quiere saber acerca de cómo funcionan o se dicen las cosas o de los orígenes y desarrollo de la organización. Estos relatos ayudan a:

- poner las decisiones y acontecimientos cotidianos dentro de un marco general de entendimiento popular que puede ser inmediatamente comprendido; y
- crear una memoria histórica común que proporcione un sentido de la tradición y la continuidad.

En otras palabras, mediante el intercambio de historias organizacionales se pueden promocionar los recursos símbolos históricos e introducir algunos más, u otros de otro género, según las necesidades de expresión cultural. Para ello es necesario darle constante vigencia a los relatos, hacer

⁵¹ *Ibidem*. Pág. 42

participar a los miembros e incorporar el contexto actual en la esencia del mensaje a comunicar, ya que el equilibrio entre estas acciones y el núcleo del mensaje es crucial en su éxito.

Por otro lado, los autores citados también aseguran que todo aquello de lo que se puede participar directamente en la organización (lo que se puede ver, oír, tocar y oler) es lo que conduce a adquirir impresiones detalladas y ricas de la esencia de la cultura en la mente de los miembros.

Tomando como referencia ese planteamiento y aplicándolo a los fines de la estrategia en cuestión, para gestionar los **recursos simbólicos que pertenecen al género ceremonial**, se proponen a nivel formal:

✓ *Acciones de bienvenida.*

Estas acciones se deben llevar a cabo en el momento en que ingresa un nuevo trabajador. Mientras las organizaciones recluten cada vez más personal o exista demasiada rotación del mismo, es imprescindible llevar a la práctica programas de bienvenida. Casi siempre, se ejecutan después del proceso de selección y entre las acciones más importantes a desarrollar destacan las siguientes:

- Entrevistas de bienvenida con los superiores.
- Entrega de la documentación de bienvenida (folletos y manuales de inducción)
- Explicación de la misión, visión, objetivos y valores institucionales.
- Presentación de los principales recursos simbólicos políticos a través de los medios seleccionados para ello.
- Curso de formación e inducción básica para que se familiarice con la forma como la organización hace y dice las cosas así como con los recursos simbólicos.

- Presentación de los compañeros del área, unidad o departamento de trabajo.

- ✓ *Ritualización de juntas, pláticas y reuniones.*

La forma como se llevan a cabo las juntas, pláticas y reuniones de trabajo, constituyen acciones ritualizadas (la manera de conducirse, el tiempo que emplean, la formalidad que se les da, los participantes e invitados, etc.) que refuerzan algunos recursos simbólicos y sacan a flote los valores y creencias más arraigados.

En el inciso c de la 1ª estrategia de gestión comunicativa, se hizo énfasis en la necesidad de diseñar manuales de procedimiento y estilo para el desarrollo de estas acciones, las cuales, permiten establecer procesos efectivos de comunicación y fuertes lazos culturales.

Ahora bien, para cumplir con los objetivos de nuestro planteamiento estratégico, a nivel informal proponemos:

- ✓ *Acciones de integración social.*

Aquí se incluyen todas aquellas acciones que tienen que ver con aquellas cuestiones sociales de los miembros que implican un ritual por ejemplo cumpleaños, casamientos, nacimiento de hijos, ascensos, etc. La organización puede celebrar rituales referentes a estas situaciones con el fin de que los miembros adquieran un rol social e interaccionen con el grupo.

- ✓ *Acciones de reconocimiento y temporalidad.*

Son actos y rituales en los que la organización reconoce a aquellos miembros que han desempeñado y cumplido adecuadamente sus funciones. Generalmente se les nombra el "*empleado del mes*"⁵² con el fin de que tenga reconocimiento laboral y represente ante los demás el camino que siguió o por qué ha sido nombrado. También, un método eficaz es realizar acciones que celebren o reconozcan el tiempo que los empleados han sido parte de la organización, por ejemplo las celebraciones por jubilación. Actividades de este tipo refuerzan el grado de interiorización de la cultura en los miembros y transmiten los símbolos más apreciados por la organización.

Cualquiera de las acciones citadas debe planearse con una relación de los recursos simbólicos a movilizar y con ello de los patrones comunicativos y medios visuales que incidan en estos y tengan un carácter reforzador. Por eso, en cada acción se deben establecer pautas de interacción y allegarse de los medios que nos servirán de apoyo para reflejar la cultura organizacional en el comportamiento espontáneo de los miembros.

Aplicación

Una vez que hemos diseñado nuestras acciones más significativas, se debe proceder a:

- a) Programar y realizar las acciones.

De la misma forma que en las estrategias comunicativas, una vez planeada y programada la intervención hay que llevarla a cabo teniendo muy en cuenta la naturaleza y objetivos de las acciones, los recursos a utilizar, los responsables o las personas a cargo y el calendario.

⁵² Elias, Joan. Mascaray, José. *Op. Cit.* Pág. 176

- b) Establecer y aplicar medidas de seguimiento del desarrollo de cada acción y de todo el proceso estratégico para saber qué tanta efectividad están teniendo las acciones o si no están dando los resultados previstos.

Con relación a la utilización de algunos medios de comunicación la trasmisión de los recursos simbólicos mencionados, se puede desarrollar un plan de aplicación, seguimiento, control y evaluación similar al que se diseñó en la 2ª estrategia específica de comunicación en los incisos b, c, y d.

Monitorear el desarrollo de las acciones de gestión informal para asegurarse de que se cumpla con los objetivos puede resultar un poco difícil, debido a que no se puede observar a los gestores simbólicos en todo momento del acontecer diario. Sin embargo, el estándar de cumplimiento y control lo darán ellos mismos dependiendo el grado de interiorización de la cultura y con ello, del compromiso que sientan al realizar sus funciones y cumplir con los objetivos de la organización.

Ante una situación así, los comunicólogos del departamento de comunicación interna no pueden hacer nada más que:

- c) Evaluar en periodos de tiempo determinados el proceso y los logros obtenidos en relación con el objetivo general de la estrategia.

Esto es indispensable en la detección y análisis de posibles fallas o errores en el planteamiento o aplicación de la estrategia y con ello, proponer medidas correctoras o iniciativas de mejora. Entre los aspectos a evaluar destacan los siguientes:

- ✓ ¿Se identificaron los recursos simbólicos exactos donde se debía accionar?
- ✓ ¿Se hizo una selección correcta de los medios de comunicación más eficaces para transmitir y reforzar la cultura?
- ✓ ¿Se identificó adecuadamente a los directores y gerentes simbólicos?
- ✓ ¿Se entendió correctamente la forma como la cultura se manifiesta a través de los recursos simbólicos citados?
- ✓ ¿Fueron correctas las acciones diseñadas?
- ✓ ¿Se planeó adecuadamente el proceso de actuación y se aplicó correctamente?
- ✓ ¿Se alcanzó el objetivo de la estrategia y las acciones?

Estos tópicos nos ayudarán a construir una valoración objetiva de los resultados favorables o desfavorables de la estrategia, según sea el caso, y al mismo tiempo ir haciendo observaciones que en lo sucesivo sean útiles para perfeccionar el método de formulación de la estrategia y el diseño de las acciones.

Hasta aquí se puede concluir que la movilización y trascendencia de los recursos simbólicos no puede tener éxito sin impactar directamente en el comportamiento espontáneo de los empleados. En ese sentido, en la mayoría de las organizaciones, este tipo de acciones frecuentemente carece de sentido estratégico y, por lo tanto, sólo impactan en dicho comportamiento por cortos periodos de tiempo. Luego entonces, si deseamos instaurar la cultura se debe incidir definitivamente en ellos y en acciones comunicativas que transmitan y refuercen sus recursos simbólicos más preciados.

Cabe aclarar que una estrategia de este tipo se puede implantar con más facilidad en organizaciones en las que su cultura ha impactado fuertemente y por lo mismo, ha sido interiorizada satisfactoriamente por sus miembros. En aquellas donde la cultura es débil y no está interiorizada, primero se deben identificar las fallas y deficiencias culturales a fondo para hacer un diagnóstico exacto de las necesidades de expresión cultural y diseñar un plan de acción comunicativa mucho más riguroso que éste.

Lo que se presentó aquí constituye, una vez más, una propuesta de un plan de actuación en función de tres géneros de recursos simbólicos que manifiestan la esencia de la cultura organizacional, con el fin de que sean asumidos satisfactoriamente y orienten todos los actos de los integrantes de la organización.

Un planteamiento estratégico de esta magnitud y alcance no debe ir aislado de las estrategias de gestión comunicativa, porque todas aquellas decisiones y acciones que se deriven de ambos conceptos, deben ser diseñados, planeados, realizados y controlados desde un enfoque de actuación ambivalente.

Esto quiere decir que los planteamientos estratégicos sobre los que se edificó esta investigación no se contraponen en lo absoluto, por el contrario, se yuxtaponen para hacer más eficaz la gestoría comunicativa y cultural.

CONCLUSIÓN GENERAL

La comunicación es el medio que mantiene unidos a los elementos que componen la organización, sin ella sería imposible su coordinación, vida y adaptación. Sin embargo, la mayoría de las veces a la comunicación se le utiliza de una forma mecanicista que no va más allá de la regulación de los medios que dispone para que los mensajes fluyan y actúen al servicio de los intereses de la organización.

Este uso que se le da a la comunicación interna es resultado de planteamientos directivos fundamentados en principios económico-administrativos, cuyos procedimientos rigurosos y metódicos olvidan la condición humana de los empleados. Este hecho nos llevó a hacer, a lo largo de la presente investigación, una reconstrucción del papel que ocupa en la organización y las funciones que tiene asignadas.

De esta reflexión obtuvimos que la comunicación es un recurso estratégico que permite integrar y coordinar a los elementos de la organización y hacer más fácil el logro de sus objetivos, porque es un potente y eficaz agente de cambio (si se gestiona adecuada y permanentemente) para dirigir el rumbo de las acciones, hacer más eficientes los esfuerzos y encaminarlos al logro de la razón de ser del complejo.

Tomando como base lo anterior, la propuesta de gestión desarrollada consistió en diseñar estrategias útiles en la mejora de la interacción comunicativa y el fortalecimiento de los recursos simbólicos que representan la cultura organizacional, integradas en un proyecto único o plan de comunicación que toma como criterio básico de actuación la inclusión y cooperación de todas las partes de la organización.

Una propuesta de gestión comunicativa como lo es ésta, no se edificó a partir de técnicas y procedimientos capaces de lograr que los empleados se sometieran incondicionalmente a las políticas y criterios institucionales o acepten sin cuestionamientos lo que los directivos creen que es lo correcto; sino propiciar un equilibrio entre la necesidad de cumplir con los objetivos organizacionales y los intereses de los involucrados. Pero sobre todo, eludir aquellos obstáculos que impiden el establecimiento de verdaderos procesos de comunicación internos en la organización.

Desde esa lógica, todas las prácticas de gestión comunicativa que hemos propuesto se justifican en las siguientes afirmaciones:

- ✓ La importancia que la comunicación tiene para el funcionamiento de la organización.
- ✓ Los beneficios que puede brindar en cuanto recurso estratégico para ser gestionado.
- ✓ La necesidad de ayudar a mejorar la eficiencia y optimizar el funcionamiento del sistema organizacional para que cumpla con sus objetivos y se adapte mejor a su entorno.

Tomando en cuenta estos aspectos, los métodos tradicionales y rígidos de gestión organizacional son reemplazados en las estrategias presentadas por una dirección más flexible que en primera instancia reconoce que la efectividad de cualquier asociación social, más la de una organización, radica en procesos de comunicación efectivos (transmisión, recepción y significación de mensajes) porque en ellos se fundamenta su adecuado funcionamiento.

Desde este punto de vista, debido a la naturaleza, alcance y responsabilidades de una actividad directiva como ésta, el encargado de llevarla a cabo (comunicólogo organizacional) debe ser estratega, comunicador y gestor de la comunicación interna al mismo tiempo. Es por eso que nuestra propuesta de gestión comunicativa también destaca las funciones que el especialista en comunicación debe realizar:

- ✓ Analizar el estado en que se encuentra la organización, sus posibles fallas y problemáticas principales a fin de explicarlas en función de las pretenciones de cambio;
- ✓ Desarrollar e implantar estrategias de comunicación que respalden a la organización en el logro de sus objetivos;
- ✓ Impulsar una serie de significados compartidos que den sentido a la realidad y favorezcan la coordinación entre los miembros de la organización.

Este listado de labores también ha surgido a consecuencia de las funciones que el comunicador organizacional desempeña en la práctica organizacional actual: la producción de medios de comunicación dirigidos al personal de las organizaciones. Esto quiere decir que sólo se le ha confinado al ejercicio de la transmisión de mensajes estratégicos para hacerlos del conocimiento de la mayoría.

Aunado a esto, la posición que comúnmente ocupa en la jerarquía de la organización es lo suficientemente baja, alejándolo (a él y a sus funciones) de la toma de decisiones estratégicas. Quizá esta situación se deba a que, como muchos especialistas lo dicen, en muchas empresas la comunicación profesionalmente manejada se percibe, a pesar de su importancia, como

un lujo prescindible y casi siempre imposible debido a las crisis económicas.

Luego entonces, con esta propuesta estratégica de acción presentada en este trabajo, no perdemos la esperanza de que en la medida que las organizaciones comprueben las ventajas que trae consigo la gestión de la práctica comunicativa interna, superen los obstáculos y prejuicios que impiden su uso estratégico, y al mismo tiempo, las altas jerarquías directivas de las organizaciones se decidan a ofrecerle un lugar importante en su estructura a un conjunto de profesionales en comunicación conscientes de los beneficios que acarrea esta actividad directiva.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aubert, Nicole. De Gaulejac, Vincent. *El coste de la excelencia. ¿Del caos a la lógica o de la lógica al caos?* Ed. Paidós. Barcelona, 1993. 285 Págs.
2. Baena Paz, Guillermina. *Instrumentos de investigación: Tesis profesionales y trabajos académicos*. Ed. Editores Mexicanos Unidos, 13ª edición. México, 1986. 134 Págs.
3. Bell, Arthur H. Smith, Dayle M. *Management communication*. Ed. Jonh Wiley & Sans Inc. NY, 1999. 546 Pág.
4. Borisoff, Deborah. Víctor, David A. *Gestión de conflictos*. Ed. Díaz de Santos. Madrid, 1991. 235 Págs.
5. Breth Robert D. *Comunicación en la dirección de empresas*. Ed. Fondo educativo interamericano. España, 1974. 317 Págs.
6. Carrillo Landeros, Ramiro. *Metodología y administración*. Ed. Limusa. México, 1982. 254 Págs.
7. Chinoy, Ely. *La sociedad. Una introducción a la sociología*. Ed. FCE. México, 1966. 423 Págs.
8. Costa, Joan. *La comunicación en acción. Informe sobre la cultura de la gestión*. Ed. Paidós. España, 1999. 161 Págs.
9. Denison, Daniel R. *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Ed. Legis. Bogota, 1991. 238 Págs.

10. Dupuy, Yves. Rolland, Gerard. *Manual de control de gestión*. Ed. Díaz de Santos. Madrid, 1992. 329 Págs.
11. Elías, Joan. Mascaray, José. *Más allá de la comunicación interna. La Intracomunicación*. Ed. Gestión 2000. Barcelona, 1998. 306 Págs.
12. Fernández Collado Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. Ed. Trillas. México, 1995. 368 Págs.
13. Gallardo Cano, Alejandro. *Curso de Teorías de la Comunicación*. Ed. Cromocolor, 2a. edición. México, 1997. 171 Págs.
14. García Jiménez, Jesús. *La comunicación interna*. Ed. Díaz de Santos. Madrid, 1998. 373 Págs.
15. García Laguardia, Jorge Mario. *Guía de técnicas de investigación*. Ed. Asociación editorial casa grande. México, 1977. 146 Págs.
16. Goldhaber, Gerald. *Comunicación organizacional*. Ed. Diana. México, 1984. 423 Págs.
17. González Alonso, Carlos. *Principios básicos de comunicación*. Ed. Trillas. México, 1984. 96 Págs.
18. Johnson, Gerry. *Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones*. Ed. Prentice Hall. México, 1997. 407 Págs.
19. Lessem, Ronnie. *Gestión de la Cultura corporativa*. Ed. Díaz de Santos. España, 1990. 255 Págs.

20. Litterer, Joseph August. *Análisis de las organizaciones*. Ed. Limusa. 2ª. edición. México, 1979. 720 Págs.
21. Paoli, Antonio. *La Comunicación*. Ed. Edicol. México, 1977. 197 Págs.
22. Pfiffner, Jonh M. *La organización administrativa*. Ed Harrero. 10ª edición. México, 1975. 602 Págs.
23. Piñuel Raigada, José Luis. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Ed. Síntesis. Madrid, 1997. 319 Págs.
24. Robbins P. Stephen. *Comportamiento Organizacional*. Ed. Prentice Hall. México, 1988. 752 Págs.
25. Thompson, Arthur A. Strickland A.J. *Dirección y administración estratégicas: conceptos, casos y lecturas*. Ed. Mcgraw-Hill. México, 1998. 1034 Págs.

Página de Internet

<http://www.razonypalabra.org.mx/>