



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



**FCPYS**  
FACULTAD DE  
CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

TRABAJO: TESINA

---

# EL NUEVO PARADIGMA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

---

SOFÍA B. CAVAGNARO

PROF.: LIC. MARCELA RÍOS  
MENDOZA, NOVIEMBRE 2014

# DEDICATORIA

---

*"Mientras el río corra, los montes hagan sombra y en el cielo haya estrellas, debe durar la memoria del beneficio recibido en la mente del hombre agradecido." Virgilio*

*A Daniel y Betty.*

*Por su comprensión y entendimiento. Por sembrar en mí las ganas de progresar.  
Por enseñar con el ejemplo. Por darme alas. Por ser de las personas más importantes de mi vida.*

# AGRADECIMIENTOS

---

*A la Lic. Marcela Ríos por su guía y supervisión. Por la confianza depositada en mí desde un primer momento. Por su paciencia, tiempo, sugerencias y dedicación, fundamentales para concluir mi tesis de manera exitosa.*

*A mi hermosa y gran familia por su constante motivación e interés en que llegara al fin de mi carrera profesional de grado.*

*Al rol vital que han tenido mi papá y mi mamá, quienes con su amor, apoyo y empuje permanente, se volvieron parte esencial de este proceso.*

*A mis amigas por su alegría y compañía incondicional.*

*Y a todos los que han transitado y compartido este camino junto a mí.*

# INTRODUCCIÓN

---

Esta tesis trata de comunicación interna, pero advertimos a nuestro interlocutor que posiblemente sus esquemas mentales sobre el tema se vean en algún punto debilitados. Hemos intentado hacer un recorte sobre la realidad que nos permita entender las transformaciones que se viven dentro de las organizaciones y las consecuencias de estas sobre la gestión de la comunicación interna.

La perspectiva de este trabajo encuentra sus raíces en nuestra sociedad actual, que se conoce como sociedad del conocimiento y que hace del saber el centro gravitacional de toda la vida social y productiva. Desde aquí nos erguimos para plantear una ruptura entre un paradigma comunicacional vertical, descendente y lineal, para encontrarnos hoy ante una nueva tendencia horizontal y participativa de la comunicación.

A lo largo del primer capítulo, podrán disfrutar de un recorrido a través de las distintas Teorías de Análisis Organizacional desde principios del siglo XX hasta la actualidad. Esta evocación de Teorías nos resulta esencial para comprender que cada momento de la historia tiene sus particularidades e impactan indefectiblemente en el concepto de organización ideal y su funcionamiento. De este modo llegamos al concepto de organizaciones inteligentes, y que resultan ser las que demanda la sociedad del conocimiento y el horizonte hacia el que nos dirigimos. Dentro de este primer apartado también se ha expuesto el concepto de gestión y se ha profundizado sobre qué es la comunicación interna, sus características y sus funciones.

Llegando a la segunda sección, nos encontramos con aspectos aún más específicos de nuestro objeto de estudio, y nos adentramos en el mundo de la

identidad corporativa para explayarnos en aspectos que tienen que ver con la cultura dentro de las organizaciones. Esto resulta de la inminencia de un cambio cultural que se avecina, dadas las circunstancias de un entorno en constante movimiento, y que provocará al mismo tiempo un giro en términos comunicacionales. Arribando a las páginas finales del capítulo exponemos el nuevo modelo de comunicación estratégica y sus características. Las mismas tienen más que ver con una concepción 2.0 de la comunicación y se destacan ciertas lógicas de interacción como: participación, trabajo en equipo, colaboración, aprendizaje, entre otras.

Finalmente el capítulo tercero logra dar unidad a nuestra tesina, enumerando en primera instancia las diversas herramientas de comunicación interna que venimos utilizando desde hace varios años. Pero, dada la temática que nos convoca, decidimos incluir una gama de novedosos recursos con que cuenta hoy la gestión de las comunicaciones al interior de las organizaciones y que tienen relación directa con el modelo comunicacional expuesto en la división previa. Además, para evitar una perspectiva reduccionista, sobre el impacto de la sociedad del conocimiento en las organizaciones y consecuentemente en sus comunicaciones internas, optamos por abordar la temática generacional del capital humano.

Ocurre en nuestros días un fenómeno inédito al interior de las entidades que no hemos querido desoír y es la convivencia, dentro del conjunto de colaboradores, de cuatro generaciones. Por lo tanto, podrán transitar cada cohorte desde 1945 hasta la actualidad y conocer en profundidad a los tradicionalistas, los Baby Boomers, la generación X, la Y o Millennials y la Z. Cada una con sus aspectos más representativos y su relación con el mundo laboral. Con esto, deseamos concientizar sobre la necesidad de gestionar la comunicación interna, porque no será tarea simple alinear al conjunto de colaboradores con el proyecto organizacional, y se deberán producir mensajes que tengan sentido para cuatro grupos de individuos muy diversos.

Por último, para cerrar nuestra investigación teórica, nos detenemos en la figura del Director de Comunicaciones (DirCom) y profundizamos sobre el nuevo rol que las organizaciones inteligentes necesitan de él. Aprovechamos la oportunidad para compartir brevemente con nuestro lector algunas metodologías nuevas de la comunicación estratégica para enriquecer los recursos con que se cuenta para abordar y hacer un diagnóstico en las organizaciones.

Luego de lo comentado los invitamos a recorrer juntos esta tesina, esperando que los contenidos sean de utilidad e interés para ustedes. Rescatamos que, ante lo novedoso de la temática abordada, dejamos abierta la última página y los estimulamos a embarcarse en la aventura de continuar o iniciar una nueva investigación por las sendas de la comunicación estratégica.



---

# Primera Parte

---



## LAS BASES DE UN CAMBIO DE PARADIGMA

# CAPÍTULO I

## *DE LA ORGANIZACIÓN MECANICISTA A LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE*

---

“El ser humano está entrando en una nueva forma social centrada en lo que hemos llamado racionalidad del conocimiento. En esta nueva realidad, retoma un lugar clave la especificidad humana capaz de ser imprevisible, y por lo tanto creativa e innovadora.”<sup>1</sup>

### **1. NOCIÓN DE ORGANIZACIÓN**

La comunicación interna en su definición más simple, es aquella que se gestiona al interior de las organizaciones y tiene como público objetivo a todas las personas que conforman su capital humano. Por lo tanto, siendo la organización uno de los conceptos sustanciales de esta disciplina comunicacional, en este primer pasaje nos avocaremos en gran parte a transitar la evolución que han protagonizado las Teorías de Análisis Organizacional desde principios del siglo XX hasta la actualidad.

El objeto es comprender los diversos enfoques desde los cuáles se analizó el fenómeno humano organizado. Contamos con numerosas teorías que surgieron con el fin de establecer el funcionamiento ideal de las organizaciones para los pensadores de cada época. Este recorrido nos permitirá conocer la trayectoria y el rol que ha cumplido la comunicación dentro de las organizaciones hasta nuestros días y, por sobre todo valorar su incidencia en el comportamiento de las personas y resultados organizacionales.

---

<sup>1</sup> AROCENA José. Las organizaciones humanas. De la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional. Prólogo a la segunda edición. Grupo Magro, Montevideo, 2013.

Para recorrer las teorías que han definido los modelos organizacionales a lo largo del tiempo echaremos mano al enfoque con que José Arocena las expone en su obra **Las organizaciones humanas** (2010). El autor se enfoca en la noción de racionalidad organizacional y su evolución a lo largo del siglo XX. Según sus palabras, esta opción representa lo esencial del fenómeno organizado. Entendiendo por racionalidad organizacional la adecuación de los recursos humanos y materiales a los fines de la organización.

La organización humana existe desde que el hombre es hombre. Es un componente básico de la vida en sociedad. Sin embargo el Análisis Organizacional como disciplina científica nace recién a comienzos del siglo XX. Se pueden detectar algunos antecedentes hacia la mitad del siglo XIX, acompañando el surgimiento de la revolución industrial. Pero el estudio sistemático de la organización y el desarrollo de una importante historia analítica tienen solo algo más de 100 años. Esta historia se caracterizó por una búsqueda de herramientas que permitan alcanzar un funcionamiento racional de organización humana. Distintas escuelas constataron la existencia de disfuncionalidades, es decir de comportamientos humanos que se alejan de los objetivos de la organización.

En este afán de estudiar el funcionamiento de las organizaciones nos detendremos a llenar de sentido la noción misma de organización. Se destacan tres aspectos significantes:

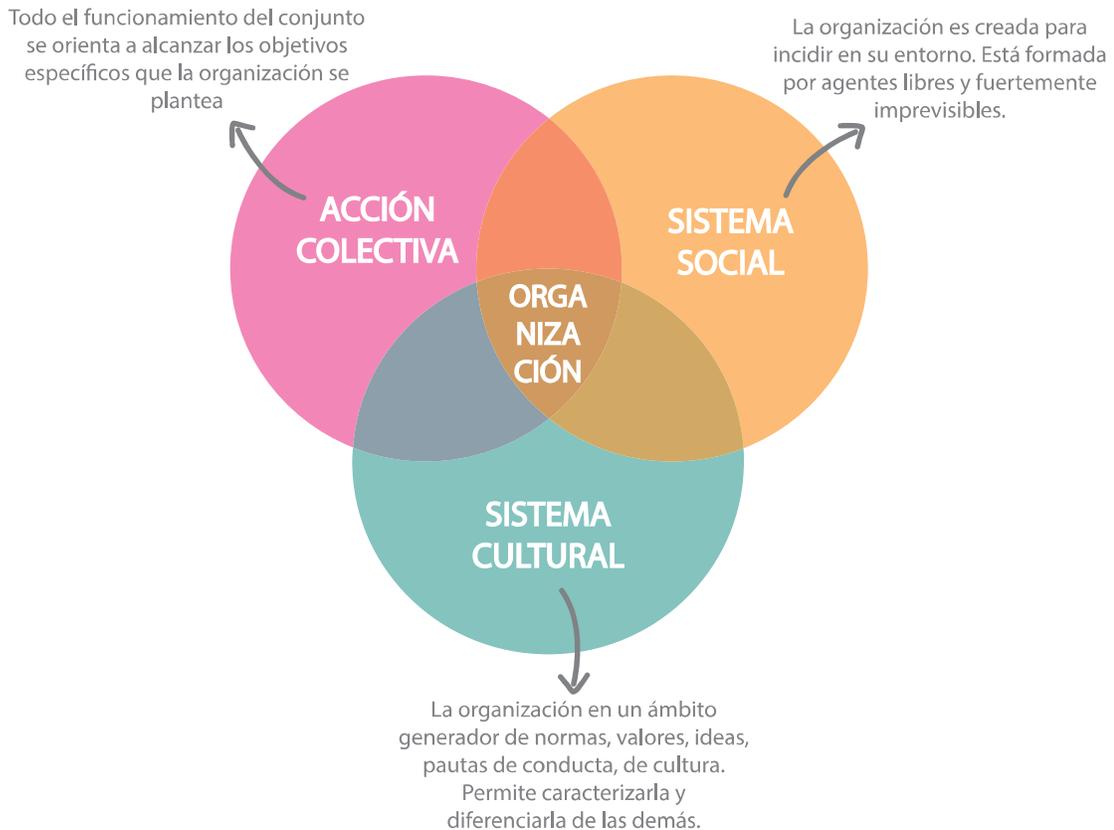
\* **Como instrumento de la acción colectiva.** En su definición más simple, la organización es un instrumento para alcanzar una meta colectiva. Cada vez que dos o más personas se ponen de acuerdo para actuar juntos en función de un objetivo común, necesitan organizarse. Las organizaciones humanas se crean en función de unos objetivos o de una finalidad que debe orientar todas las acciones. En esta primera definición de organización aparece la noción de "racionalidad". Para que la organización cumpla con la finalidad para la que fue creada deberá

asegurar que sus miembros actúen de manera racional, es decir adaptando su comportamiento a lo que la organización quiere lograr. La racionalidad existe cuando todo el funcionamiento del conjunto se orienta a alcanzar los objetivos específicos que la organización se plantea. El análisis de los grados de racionalidad que se logran en el funcionamiento organizado, ha sido una de las temáticas fundamentales de los analistas del siglo XX.

\* **Como sistema de relaciones sociales.** La organización humana no es solamente una articulación racional de funciones. Una característica específica de la organización humana es la de construir un sistema de relaciones. La organización humana puede ser definida como sistema social porque está formada por agentes libres y fuertemente imprevisibles. Las organizaciones son creadas para incidir en su entorno. El Análisis Organizacional cambió sustancialmente en el momento en que los analistas pasaron de preocuparse únicamente por la gestión interna de la organización, para comenzar a articular esa gestión con el impacto en el entorno. La organización humana es entonces un sistema social orientado a modificar su entorno.

\* **Como sistema de normas y valores.** La caracterización como sistema social, convierte a la organización en un ámbito generador de normas, valores, ideas, pautas de conducta, etc., es decir de cultura. Cada organización humana puede ser definida por la cultura que la caracteriza y la distingue de otras. Solamente la organización humana puede ser definida como un fenómeno cultural en la medida que se adapta a su entorno y lo transforma. Esta tercera forma de definir la organización humana incorpora los sistemas de representación a través de los cuales el hombre percibe su propia realidad organizacional. Esto quiere decir que la racionalidad del funcionamiento organizacional está condicionada por estos sistemas de representaciones de la realidad. Incluir la cultura en la definición de

organización es fundamental. Es imposible comprender el funcionamiento de las organizaciones humanas si no se tiene en cuenta esta dimensión.



Cuadro de elaboración propia

Como mencionábamos al comienzo, el Análisis Organizacional ha seguido una línea evolutiva que lo ha llevado desde descifrar los mecanismos que convertían la organización en una máquina perfecta, hasta los actuales planteos que insisten en el carácter inteligente de la organización humana. El resultado más importante de este proceso es el descubrimiento progresivo de los aspectos específicamente humanos de la organización. Si bien el punto de partida fue una tendencia a asimilar la organización humana a las características de la organización mecánica, las propuestas que se plantearon a lo largo del siglo XX

fueron alejándose de esa perspectiva y destacando los caracteres humanos del fenómeno organizacional.

## **2. TEORÍAS DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL**

### **2.1) TEORÍAS DE LA RACIONALIDAD ABSOLUTA**

La presencia del racionalismo se hace patente cuando se enfoca el cambio organizacional a partir de las relaciones formales, apoyadas en estudios de racionalización del funcionamiento elaborado por expertos. Estos estudios eran considerados la base de legitimación para una serie de decisiones formales tomadas en la cúpula y de las que se esperan efectos de transformación del conjunto. El planteo es el siguiente: hay algo que funciona mal, el experto hará el diagnóstico y el directivo tomará las decisiones. Esas decisiones, si el diagnóstico es correcto, deberían eliminar el mal funcionamiento.

Tres grandes corrientes fueron las que se desarrollaron en las primeras décadas del siglo XX y que respondieron a esta concepción racionalista de la organización:

#### **2.1.1) La organización científica del trabajo. Exponente: Taylor**

Taylor es uno de los exponentes de la concepción racionalista, es un hombre del positivismo y con una sólida creencia en el método científico. Desde esa posición piensa la organización y considera la empresa como un ámbito de cooperación entre funciones y tareas muy diferentes para alcanzar la máxima prosperidad gracias al logro de la máxima productividad.

#### **Método:**

A partir de su observación (comenzó su carrera como obrero y culminó como consultor) concluyó que a lo largo del proceso productivo existe una constante pérdida de energía, tiempo, de aprovechamiento de capacidades, etc.

Se propuso idear un método más racional de trabajo. Su hipótesis fundamental es que en todos los casos, las empresas deben funcionar bajo un único modo de operar que es el mejor. Lo que quiere decirse que los esfuerzos deben centrarse en alcanzar ese único y mejor modo de funcionamiento.

Dentro del método que propone hace una distinción entre unos pocos que pueden concebir la mejor manera de organizarse según leyes y reglas, las que serán aplicadas por los demás miembros de la organización. Las previsiones que antes hacía el trabajador, en el nuevo sistema de Taylor deben ser hechas por el management de acuerdo a leyes científicas. Por otro lado, descompone la producción en secuencias y tareas dejando de lado la producción integral del modo artesanal. A raíz de la división en secuencias se definen los perfiles y los métodos para llevarlas adelante. Como consecuencia se hace necesaria una selección científica de los individuos para que sean ubicados en el lugar adecuado. Por último, el método tayloriano supone una remuneración según las características del puesto, es decir que no se remunera el individuo, sino la complejidad del puesto de trabajo.

Una vez definido el principio científico que rige el comportamiento organizacional, no hay más que aplicarlo. La racionalidad de la organización reposa totalmente sobre el carácter científico del método a aplicar.

El taylorismo se aplicó ampliamente a lo largo del siglo XX. Con el perfeccionamiento aportado por las formas del trabajo en cadena o en serie de Henry Ford, el método tayloriano tuvo indudable éxito. Al margen de las críticas que se han hecho sobre el mismo, debido entre otras cosas a su reducción del ser humano a una pieza de la máquina social, se debe entender el planteo de Taylor dentro de un contexto particular. En este período se vivió una rápida mecanización de la producción, un fuerte crecimiento económico y la llegada de corrientes migratorias no calificadas. De este modo, la “Organización científica del trabajo”

fue la respuesta a las exigencias de la mecanización y fue posible gracias a la existencia de una gran masa de mano de obra no calificada.

En cuanto al papel de la **comunicación**, es importante señalar que para el método de Taylor solo sirve para establecer control directivo, proporcionar instrucciones a los trabajadores y permitir a los directores recolectar información para la planificación, por lo que únicamente considera a la comunicación en su **sentido descendente**.

### **2.1.2) La dimensión humana. Exponente: Elton Mayo**

La escuela anterior no tuvo en cuenta al hombre más allá de su carácter de productor. A fines de las década del 20, surge una nueva forma de concebir la organización que intenta integrar los aspectos específicos del ser humano al análisis organizacional. El conjunto de autores que desarrollan esta concepción es conocido como “Escuela de Relaciones Humanas”.

El redimensionamiento del factor humano se provoca a causa de ciertos fenómenos que lo propulsan como: la consolidación del movimiento obrero, los primeros movimientos sindicales, la generalización de la enseñanza, el desarrollo de la legislación laboral y acceso a nuevas formas de consumo, entre otros.

A partir de un estudio realizado por la Universidad de Harvard una de las primeras conclusiones fue que en la productividad estaban influyendo factores que hasta el momento no eran tenidos en cuenta. De este modo luego de diversas investigaciones se desarrolla una teoría que afirma una doble integración del individuo a su grupo primario (grupos informales) y a la organización. El grupo es una respuesta a las necesidades sociales del individuo. Es así como se llega a concebir al ser humano como un todo físico-psico-social generador de un conjunto complejo de necesidades y no simplemente como una pieza de un sistema mecánico a quien se retribuye mediante una remuneración.

La puesta en evidencia de la existencia de necesidades complejas fue un aporte que significó un hito histórico en el devenir del Análisis Organizacional. En décadas posteriores, hubo un conjunto de autores que inspirados en estos hallazgos siguieron profundizando en las necesidades humanas. Se fue ligando así la noción de necesidad a la de satisfacción y a la de motivación.

Los esfuerzos por tener en cuenta las necesidades, de manera de poder satisfacerlas, fueron especializando una función organizacional que recibió el nombre de “recursos humanos”. Lo que importa es precisar cuáles son las necesidades del ser humano en organización, para poder satisfacerlas mediante respuestas adecuadas. La organización deberá ser capaz de ofrecer esas respuestas. Si esto se logra, se alcanzará un funcionamiento racional. Se espera así eliminar las disfuncionalidades originadas en la problemática específicamente humana.

Como el método tayloriano, la preocupación fundamental sigue siendo encontrar el método para lograr una adaptación total del ser humano a la racionalidad de la organización.

Los trabajadores son influidos por medio de la comunicación: esta implicación se convirtió en una parte muy importante de la teoría de las relaciones humanas y condujo al desarrollo del campo de la comunicación en las organizaciones. Venía a desmentir a la teoría clásica que veía a la comunicación como un mal necesario.

Se identificó la comunicación ascendente (los teóricos clásicos sólo habían identificado las ventajas de la comunicación descendente). Se observó la importancia de la comunicación informal entre los miembros de la empresa (los teóricos clásicos veían los canales formales como la forma básica, legítima y más influyente de la comunicación). Se comprendió que las personas obtienen su sentido de identidad cuando se sienten formando parte de un grupo con una serie de objetivos comunes. Cuando se produce una mejora en la comunicación entre

mandos y trabajadores, los empleados responden positivamente ante los esfuerzos e intereses demostrados por los mandos para satisfacer las necesidades sociales.

### **2.1.3) La racionalidad burocrática. Exponente: Max Weber**

La racionalidad burocrática busca eliminar arbitrariedades y abusos de autoridad al condicionar todo el comportamiento organizacional a un sistema de reglas conocido. La característica más importante del modelo weberiano es la separación de la persona y la función. La organización es concebida como un conjunto articulado de funciones. Este conjunto debe operar independientemente de la buena o mala voluntad de los hombres, más allá de los intereses en juego, de las relaciones de poder, de los proyectos individuales y colectivos de sus miembros.

La extremada formalización de los comportamientos en la burocracia, su sujeción a la regla y procedimientos formalmente definidos, termina por vaciar de contenido el ejercicio de la función. Los actos se vuelven rituales repetidos al infinito simplemente porque así lo determina la regla. Se evita la relación “cara a cara”, sustituyendo todo contacto directo con notas escritas que formalizan la relación humana. La comunicación ascendente y descendente queda presa de los carriles formales y fácilmente se deforma al pasar de un escalón a otro de la jerarquía.

Pero en este mundo fragmentado e incomunicado, se generan las arbitrariedades y favoritismos que se pretendió impedir mediante el reinado de la regla. Lo que debió funcionar como una máquina humana absolutamente racional, se vuelve un conjunto de piezas desarticuladas y alejadas del cumplimiento de su objetivo. La eficiencia máxima buscada por el modelo, se transforma en una impresionante fuente de ineficiencia.

De este modo es como las tres corrientes expuestas del racionalismo absoluto intentaban eliminar toda “irracionalidad”, es decir todo comportamiento que no se orientara absolutamente al objetivo de la organización. Se pretendió “domesticar” al ser humano de diversos modos. A mediados del siglo XX surgen teorías superadoras del planteo racionalista.

## 2.2) TEORÍAS DE LA CONTINGENCIA ESTRUCTURAL

Después de la Segunda Guerra Mundial, los analistas de la organización se aproximaron a una nueva forma de abordar el fenómeno organizado. Permitieron superar los planteos racionalistas de la primera época. Se puso de relieve la variabilidad de las lógicas de funcionamiento y los investigadores se percataron de la imposibilidad de reducirla a parámetros exactos y mecánicamente repetibles. Se fue dejando de lado la “one best way” de Taylor, al descubrir que una misma organización tenía más de una posibilidad de funcionar de manera racional. El debate se centró entonces, en las causas de la variabilidad y cada autor se aventuró en la búsqueda del factor que la provocaba. Cada uno de los autores creyó encontrar el principal factor de variabilidad.

Así surgieron las diferentes propuestas que dominaron el estudio de las organizaciones en esas dos décadas. Algunos llegaron a afirmar la variabilidad organizacional a partir de estudios empíricos, que les permitieron formular alguna explicación de la naturaleza contingente de la organización humana. Otros elaboraron hipótesis más generales, construyendo así un complejo conjunto de categorías analíticas, que intentó llegar a comprender las razones fundamentales de la variabilidad. Uno de los aspectos que unió a los autores fue la tendencia metodológica a construir tipologías a partir de la variable considerada como la más importante.

El aporte de los autores de este enfoque fue trascendente pero vale aclarar que su búsqueda fue fundamentalmente racionalizadora y los llevó a definir tipos organizacionales, en función de determinadas variables elegidas como las principales. En sus diferentes enfoques siguió presente la necesidad de encontrar formas organizacionales que adaptaran sus estructuras al mejor cumplimiento de sus objetivos. En ningún momento se plantearon la posibilidad de buscar las causas de las “irracionalidades” en factores que no fueran de naturaleza estructural. Siempre fueron factores que por alguna razón hacían variar la estructura: tecnología, edad, tamaño, entorno, energía.

Será necesario llegar a la fase siguiente para encontrar factores más relacionados a la racionalidad del actor humano y sus características.

### 2.3) TEORÍA DE LA RACIONALIDAD SISTÉMICA

Hacia la década del sesenta, un conjunto de autores van más allá de la simple afirmación de la contingencia de la organización humana. Los planteos fueron influenciados por la Teoría General de los Sistemas.

El “Tavistok Institute of Humans Relations” fue creado en Londres en 1946 y durante las tres décadas siguientes, los investigadores del mismo desarrollaron fundamentalmente tres líneas de investigación organizacional:

- La perspectiva socio-psicológica
- La perspectiva socio-técnica
- La perspectiva socio-ecológica

La primera línea de investigación, la socio-psicológica, se orientó hacia el estudio de las representaciones inconscientes y de los fenómenos afectivos que condicionan el comportamiento de los individuos en las organizaciones humanas. Siguiendo la segunda línea de investigación se propone un nuevo modo de

organización del trabajo, basados en la hipótesis de la permanente interacción socio-técnica:

- El sistema de trabajo, que comprendía un paquete de actividades que conformaban un funcionamiento único, ahora se convirtió en una unidad básica, en lugar de los puestos de trabajo en los que se descomponía

- El grupo de trabajo se convirtió en central en lugar del trabajador individual:

- Es posible la elaboración de un reglamento interno del sistema por el grupo, en lugar de la regulación externa por parte de supervisores.
- Un diseño basado en la sobre abundancia de funciones en lugar de partes, fue la filosofía de una organización tendiente a desarrollar múltiples habilidades del individuo y a aumentar el repertorio de respuestas del grupo.
- Se concibe al individuo como complemento de a máquina en lugar de considerarlo como una extensión de la misma.

Esta propuesta busca liberar la expresión de los miembros del colectivo organizado, disminuyendo el peso de las jerarquías en la toma de decisiones cotidiana y tratando que el conjunto pueda funcionar de manera horizontal. Permitía a los individuos recuperar la cohesión del grupo y la autorregulación que habían perdido, así fue como avanzaron en la afirmación de su poder tendiente a participar en las decisiones relativas a su trabajo.

Las investigaciones del Instituto ofrecieron grandes aportes a la gestión del trabajo basada en una dosis de autonomía de los grupos, la posibilidad de la auto-organización y la consecuente recuperación del ser humano, del carácter de actor del sistema productivo.

## **La organización como sistema abierto**

Se asocia la organización a un sistema abierto en contraposición a lo que se dio en llamar sistemas cerrados, los cuales no presentan intercambio con el medio ambiente que los rodea, son herméticos a cualquier influencia ambiental. No reciben ningún recurso externo e igualmente no envían ningún recurso al exterior. Mientras que los sistemas abiertos presentan intercambio con el ambiente, a través de entradas y salidas. Intercambian energía y materia con el ambiente. Se adaptan para sobrevivir. Su estructura es óptima cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, y se adapta. La adaptabilidad es un continuo proceso de aprendizaje y retroalimentación. Los sistemas abiertos no pueden vivir aislados, sino que necesitan la influencia constante del ambiente o entorno que les rodea.

La nueva forma de entender la organización supone un giro radical partiendo de la base de que para conocer una organización no se comienza con las finalidades para las que fue pensada y creada por sus fundadores, sino que se estudian las formas concretas como se expresa la organización en sus modos de funcionamiento, en la manera de utilizar los insumos y de producir resultados.

El aporte de los diversos autores al concepto de racionalidad permite ubicar claramente esta noción en el marco de las características del sistema abierto, lo que supera definitivamente el postulado de una única lógica. La racionalidad sistémica permite una comprensión de la organización que se aleja de las tendencias reduccionistas, para proponer una lectura flexible y abierta del fenómeno humano organizado. Se subraya la importancia de la interacción entre las organizaciones y sus entornos y sugiere que las organizaciones y los entornos son interdependientes. Los cambios del entorno indudablemente influyen en la vida de la organización y los cambios de la organización influyen en su entorno.

Diferencias principales entre la lógica mecanicista que caracterizó las primeras corrientes de estudios organizacionales y la lógica sistémica son:



Cuadro de elaboración propia

## 2.4) CONCEPCIÓN ESTRATÉGICA

Lo que lograron los autores de esta corriente fue limitar el funcionamiento racional poniendo de relieve sus restricciones. La constatación de la limitación significa renunciar a la pretensión de la organización humana como máquina social perfecta. Esto quiere decir que los seres humanos organizados nunca alcanzarán totalmente los objetivos que se han propuesto al crear esta herramienta de la acción colectiva.

Un avance radical fue tratar al actor y al sistema al mismo nivel analítico. De este modo la definición de algo como racional no es más la perfecta adaptación de recursos humanos y materiales a los objetivos del sistema organizado. Este nuevo enfoque puso el acento en la capacidad estratégica del actor generando así organizaciones que fueron denominadas “constructos” contingentes. En esta concepción desarrollada por Michel Crozier, no existe lo “irracional” porque las

estrategias de los actores son siempre racionales en relación a los juegos que ellos mismos construyen en el marco de la colaboración organizacional.

El sistema humano organizado tiene un componente que no existe en los demás sistemas: el actor humano relativamente libre. Este hecho obliga a considerar la organización humana como un conjunto no reductible a la lógica y a la finalidad del sistema.

El acierto de James March y Herbert Simon, que se concentraron en la limitación humana, cambiaron la noción de que la organización es un esfuerzo por racionalizar los recursos colectivos en función de alcanzar un objetivo. Le quitaron el carácter absoluto y mecánico que había tenido durante varias décadas sin renunciar a encontrar una forma de racionalidad más compatible con la realidad humana y sus limitaciones.

Retomando los aportes de Crozier, el lugar de privilegio lo ocupa su análisis dualista que considera los dos principios centrales del juego organizacional: el actor y el sistema. El concepto de “actor” está en el centro del Análisis Estratégico. En las corrientes anteriores, se fue pasando en primer lugar, de una comprensión mecanicista de la organización humana, que no tenía en cuenta la presencia de un individuo activo, a una inclusión del factor humano para adaptarlo a los fines de la organización. Posteriormente, se aceptó que la estructura organizacional era variable, pero importaba encontrar el “secreto” de su variabilidad. Por último se llevó la mirada al ser humano y sus limitaciones, como forma de explicar las fallas del sistema organizado.

El paso que faltaba para entender mejor la especificidad del fenómeno humano organizado fue poner el foco de la atención en el ser humano como actor social que actúa con relativa libertad, pudiendo desarrollar su propia estrategia en el marco del sistema de relaciones sociales al que pertenece. Como afirma Arozena, era necesario ir más allá de una visión desde la organización como fin en sí mismo, para detenerse a considerar su carácter instrumental al servicio del

actor humano que la hizo posible y que la mantiene como constructo suyo.<sup>2</sup> Para evitar caer en reduccionismos tanto el actor como el sistema organizado son dos principios contingentes, relativos uno con respecto del otro. Es decir, el sistema limita al actor en su libertad y el actor limita al sistema en su racionalidad.

*“Las reglas de una organización e incluso su funcionamiento observable no son más que un frágil y cambiante pacto entre un gran número de presiones y de coacciones y que la organización eficaz no es esa organización clara, sólida y transparente, sino aquella que sabe manejar la complejidad, los conflictos y los cambios. Los planteos de Simon y March y los de Crozier, han demostrado no la crisis del racionalismo instrumental, sino por el contrario, la posible renovación de ese racionalismo, con la condición de que rompa con toda referencia a la idea de sistema social y que se vincule eternamente con el tema del cambio social”<sup>3</sup>*

Estas dos escuelas han cambiado la concepción de organización “científica” del trabajo en la que todo debía ser previsto, por una organización menos estructurada, compleja, flexible, que se prepara permanentemente para el cambio imprevisible. Es una manera de concebir la organización más acorde con las características de la sociedad en que vivimos. Del cambio permanente deriva la nueva tendencia o necesidad de conformar organizaciones de aprendizaje continuo.

#### **2.4.1) Concepción del aprendizaje continuo**

La forma de definir una sociedad es refiriéndola al factor que genera la conflictualidad central:

- \* En las sociedades agrarias es la posesión a la tierra
- \* En las sociedades industriales es la posesión de capital
- \* En nuestra sociedad actual es la posesión del conocimiento

---

<sup>2</sup> Ibídem

<sup>3</sup> Ibídem, pág. 207.

Las transformaciones sociales que se produjeron en la segunda mitad del siglo XX fueron expresiones que acompañaron el alumbramiento de una nueva forma social cuya racionalidad fue pasando del capital al conocimiento. Para Taylor, lo fundamental fue generar un método que aumentara la productividad y en consecuencia, la rentabilidad del capital. Hoy los analistas debaten sobre cómo transformar un funcionamiento organizacional mecánico, en un conjunto inteligente, capaz de aprender y de generar conocimiento de sí mismo.

#### **2.4.1.1) Sociedad del conocimiento, el contexto de las organizaciones de aprendizaje continuo**

El concepto de sociedad del conocimiento (knowledge society) nació en la última década del siglo XX y alude a la preocupación por hacer del saber el centro gravitacional de toda la vida social y productiva. En una sociedad del conocimiento, el principal valor para el desarrollo socioeconómico es el trabajo de las personas a partir de su conocimiento; es decir, el desarrollo y la aplicación de saberes es lo que la distingue de otros tipos de sociedades.

Uno de los precursores del concepto fue Peter Drucker, quien en su libro La sociedad post-capitalista expresó la necesidad de forjar una teoría económica que colocara al conocimiento en el centro de la producción de riqueza.

Esta transformación se hace evidente en el advenimiento de una nueva sociedad: la sociedad del conocimiento. La nueva sociedad (pos capitalista) es el resultado de la aplicación del conocimiento: primero a la mejora de las herramientas, procesos y productos; después a la mejora de la productividad laboral; y, por último, a la innovación y a la mejora del propio conocimiento. Estamos pasando de una economía industrial a una economía del conocimiento. El trabajo con conocimientos está reemplazando al trabajo manual.

Por eso, hoy el conocimiento es la clave del éxito económico y personal. Aunque los factores tradicionales de la producción (recursos naturales, capital y

trabajo) no han desaparecido, han pasado a ser secundarios. El conocimiento que más se valora en la actualidad es el que puede aplicarse a resultados, como también el conocimiento que más se privilegia, hoy por hoy, es el conocimiento especializado.

La gestión del conocimiento es: un conjunto de procesos centrados en el desarrollo y aplicación del conocimiento de una organización para generar activos intelectuales (capital intelectual) y que pueden ser explotados para generar valor y, de esta forma, contribuir al logro de los objetivos empresariales marcados.<sup>4</sup>

El concepto de gestión del conocimiento surgió como respuesta a un fenómeno socio tecnológico que caracterizó a la segunda parte de la década de los noventa: la difusión masiva de información por medios de acceso universal como Internet y, posteriormente, las tecnologías de acceso a las redes inalámbricas. La gestión del conocimiento ha supuesto un salto significativo en la manera de entender la dirección empresarial, ***pues ha construido la ventaja competitiva sobre el elemento diferencial más tangible de la organización: las personas***. En efecto, son las personas quienes construyen y aplican el conocimiento, no las máquinas.

Según lo anterior, el producto más importante de la gestión del conocimiento es la generación de capital intelectual. La gestión del capital intelectual requiere trabajar en la optimización de los procesos de aprendizaje de la empresa en los diferentes ámbitos en que éstos tienen lugar. El aprendizaje corporativo constituye un proceso de desarrollo y aplicación del conocimiento existente para lograr un objetivo concreto.

---

<sup>4</sup>HAMBURGER FERNÁNDEZ, Álvaro Andrés. Editorial revista *Gestión & Sociedad* Vol. 4, No 4. Ediciones Unisalle, 2011. Disponible en: <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/285/219>

La Teoría de la Acción de Argyris y Schön fue desarrollada para sistematizar el problema del aprendizaje en las organizaciones y es pertinente evocarla en este momento para comprender de qué manera se lleva a cabo el aprendizaje. Estos autores consideran el aprendizaje como una corrección de los esquemas mentales que se reflejan en el comportamiento y como un ajuste del comportamiento a la teoría que lo informa. Establecen que toda teoría de la acción o esquema mental, contiene una expectativa entre el comportamiento y el resultado previsto del mismo.

La falta de coincidencia entre la acción y su resultado esperado es un “error”. Por lo tanto, desde esta perspectiva, el aprendizaje es el proceso de detección y corrección de errores. Es un proceso de retroalimentación. Ahora bien, el aprendizaje es clasificado en relación a la extensión y profundidad con las que un error lleva a modificar la teoría en uso. Desde esta perspectiva el aprendizaje se clasifica como de “circuito simple” y de “circuito doble”. El primero, de circuito simple, conduce a corregir las acciones para que encajen con la teoría en uso. En cambio el de circuito doble es más radical y profundo, no consiste solo en modificar las acciones, sino en modificar las teorías en uso vigentes, las expectativas mismas y, por añadidura, el comportamiento. En el simple se modifican las acciones, mientras que en el doble se modifican los criterios mismos de actuación, la forma en que los resultados son evaluados.

El aprendizaje organizativo es el proceso de alineación de los miembros de la organización con un conjunto de hipótesis o teorías. Es el proceso por el cual las personas van compartiendo unos modelos, teorías, criterios que informan la acción conjunta para alcanzar unos resultados determinados.

Para terminar de comprender el tema del aprendizaje, Argyris y Schön nos advierten que si bien lo propio de las organizaciones es el cambio, nos advierten que durante las transformaciones las estructuras mantienen elementos estables. Es decir, existen “constantes organizativas” y es lo que mantiene la identidad de la

organización a través del tiempo. No son su gente, ni la tecnología, ni los productos, tampoco las normas y procedimientos. Lo más estable en las organizaciones es el conjunto de teorías de acción, hipótesis o esquemas compartidos por sus miembros y trasladados de generación en generación.<sup>5</sup>

#### **2.4.1.2) Organizaciones Inteligentes**

Las organizaciones que aprenden, llamadas como organizaciones inteligentes, son aquellas que al integrar en una visión sistémica el conjunto de sus procesos, son capaces de entender las claves cognitivas y emocionales de su propio funcionamiento y de su relación con el entorno.

Peter Senge, propone el pensamiento sistémico como la disciplina para construir Organizaciones Inteligentes. Las Organizaciones Inteligentes son aquellas capaces de aprender permitiendo así expandir sus posibilidades de crecimiento. No basta con adaptarse y sobrevivir sino sobre todo desarrollar la capacidad de crear. Hay sólo un camino para adaptarse al cambio constante: convertirse en una organización de aprendizaje continuo. Para esto es necesario dominar las Cinco Disciplinas que plantea el autor, éstas son: Dominio Personal, Trabajo en Equipo, Visión Compartida, Modelos Mentales y Pensamiento Sistémico.

El pensamiento sistémico es la disciplina que ensambla las otras cuatro disciplinas del aprendizaje organizacional. El pensamiento sistémico es la piedra angular, el principal hilo conductor. No cabe duda que para Senge el mundo de los negocios y otras empresas humanas son sistemas. Los elementos de un sistema están unidos por invisibles uniones de acciones interrelacionadas de largo y complejo efecto que nos permite aclarar los patrones globales y ver cómo cambian.

---

<sup>5</sup> DUEÑAS RAMIA, Germán. Cuadernillo de clase Aprendizaje individual y aprendizaje organizativo en la organización real de la empresa. Apuntes de clase de Comportamiento Organizacional. Facultad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas.



Cuadro de elaboración propia

En la búsqueda del dominio personal debemos esclarecer y profundizar nuestra visión, centralizar la energía, desarrollar la paciencia, ver la realidad con objetividad y conectar el aprendizaje personal al colectivo.

Resulta importante la práctica de percibir el mundo real bajo distintas perspectivas. Esto es lo que se conoce como la "práctica de modelos mentales". Estos son supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen en el modo de pensar, comprender y actuar, son lo que comúnmente recibe el nombre de mapas mentales. Los Modelos Mentales son la capacidad de

desenterrar las imágenes internas del mundo, examinarlas, hacer conscientes los modelos internos para hacerlos consistentes con la realidad y que jueguen a favor de los objetivos.

La Visión Compartida brinda concentración y energías para el aprendizaje. Es imposible imaginar la mayoría de los progresos importantes de cualquier empresa sin la Visión Compartida. Cuando hay una visión genuina la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino porque lo desea. Así, el aprendizaje de esta disciplina enseña a los líderes que es contraproducente imponer una visión por más sincera que sea. El logro de una visión compartida a nivel de grupo humano y si ésta visión además es sistémica, deberá permitir planteamientos de transformación adecuados en el mundo real. Así una verdadera Visión Compartida debe ser capaz de hacer "mirar hacia adentro" para descubrir sus propias pautas internas de "excelencia". Se refiere en definitiva a la construcción de una visión de futuro compartida y estimulante para los miembros de la organización.

El Aprendizaje hecho en equipo comienza con el diálogo: la capacidad de los miembros del equipo para "suspender los supuestos" e ingresar en un auténtico "pensamiento conjunto". En cuanto a este pensamiento conjunto, es muy interesante conseguir el alineamiento. El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida y la del dominio personal.

Por la complejidad cada vez más creciente de los problemas existentes en las organizaciones es necesario que el aprendizaje sea hecho en equipo, puesto que se ha demostrado que precisamente el aprendizaje y las ideas generadas en equipo son más creativas, innovadoras y de mejor calidad que aquellas generadas por personas individualmente. Y esto ocurre así, puesto que el interactuar en

equipo permite el contraste de los modelos mentales, de las percepciones; es decir permite la apertura a la contrastación de interpretaciones del mundo real.

Los líderes tienen un propósito profundo detrás de su visión que trasciende la organización para referirse en sentido más amplio a la humanidad. Pueden comenzar siguiendo su propia visión pero a medida que aprenden a escuchar las visiones de otros comprenden que su visión personal forma parte de algo más amplio. Se necesitan líderes que ayuden a la gente a alcanzar una nueva perspectiva donde la realidad constituya un medio para crear y no una imitación.

El valor central del conocimiento genera un proceso de constitución de la identidad del actor con características muy precisas. La centralidad del conocimiento pone de relieve la diferencia como componente básico de la cultura organizacional. El acceso al conocimiento es siempre diverso, se procesa de infinitas maneras en cada una de las experiencias vitales de los actores. Los grados de control de conocimiento son también extraordinariamente vitales.

Es entonces propio de una identidad basada en el conocimiento, que el pilar fundamental de su construcción sea la diferencia. La afirmación de la identidad individual y colectiva destaca la diferencia con el otro. No es posible una identidad fusional, no es posible el uno para todos y el todos para uno. *Lo masivo corresponde a una forma de cultura organizacional propia de la sociedad industrial. En la sociedad del conocimiento, cada uno es distinto porque conoce mejor que los otros tal o cual zona del saber.*

El universo de socialización de la sociedad del conocimiento, genera el debate como un componente permanente del comportamiento humano. El otro vale o es reconocido por su capacidad de construir su diferencia. El drama humano de esta forma es encontrar los puentes con el otro. La diferencia separa y al mismo tiempo el debate une. Las organizaciones contemporáneas tienen un grave problema de comunicación porque frecuentemente las diferencias levantan

murallas insalvables. Para que exista comunicación será necesario encontrar los términos del debate, más allá de las fronteras trazadas por la diferencia.

Lo que parece claro, afirma Arocena<sup>6</sup>, es que la diferencia se instaló para quedarse. La sociedad en la que estamos ingresando, será una sociedad en la que la diferencia se proyectará a todos los niveles de la vida cotidiana: la comida, la forma de vestirse, el consumo de todo tipo de objetos. El consumidor será cada vez más inteligente, exigirá cada vez con mayor precisión lo que necesita para una actividad cada vez más precisa y específica.

La organización humana expresará todo este proceso aceitando su capacidad de respuesta altamente diferenciada a un mercado altamente especializado. Esto significa que en su sistema interno deberá también estimular la diferencia como una forma de responder mejor a cada una de las diferencias del entorno. Es esa organización horizontal y multiforme, el actor obtendrá reconocimiento por su capacidad de ser diferente y de asegurar de esta forma, la generación de respuestas pertinentes frente a ese entorno en vertiginosa transformación.

---

<sup>6</sup> Óp. Cit. AROCENA José, pág. 340.

# CAPÍTULO II

## *DEFINICIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA Y DE GESTIÓN*

---

### **1. IMPORTANCIA DE UNA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Asistimos a la era en la que el motor de la economía son las telecomunicaciones y la información, y como expresa Jesús García Giménez, el nuevo estado de la comunicación conduce al ciudadano a una rebelión social contra las comunicaciones unilaterales, dogmáticas y demagógicas. Asistimos a la sociedad de la información que insta la era del conocimiento (accesibilidad de la información e interactividad de la comunicación) y la era del espectáculo (predominio de la imagen), dos coordenadas del nuevo orden organizacional. Las entidades ya no están exclusivamente ligadas al dominio de un espacio físico, actúan preferentemente en un espacio mercantil de otra naturaleza (virtual) y en él, a la intemperie de una competencia internacional, más dominada por el signo y la comunicación instantánea que por los productos, se encuentra inmersa en una despiadada competencia por alcanzar futuros clientes.<sup>7</sup>

En este escenario viven y crecen las organizaciones contemporáneas y en el que ha de interpretarse el concepto de comunicación, entendida como recurso fundamental para la gestión del activo humano. Por consiguiente las empresas, en un mercado signado por la globalización, tienen que entrar y ganar su porción frente a una competencia que muchas veces es internacional y despiadada. Entonces, ¿con qué aspectos cuenta una organización que comercializa

---

<sup>7</sup> GARCÍA GIMENEZ, Jesús. La comunicación Interna. Madrid 1998 Editorial Diez Santos.

determinado producto/servicio para diferenciarse de todas las demás que se dedican a lo mismo y que lo hacen dentro de mismo territorio?

Podríamos mencionar algunos como: claramente la superioridad del producto/servicio, la atención al cliente, el servicio postventa, mejor financiación, el seguimiento del cliente, el servicio de ayuda las 24 horas, etc. Si observamos con atención esta pequeña lista se puede advertir que la mayoría de ellos son producto de la relación que tiene el cliente con la empresa, más específicamente de la relación con las personas que conforman la entidad. Por lo tanto, como dice Lluís Navarro junto con sus colaboradores en “Dirigir no es sólo mandar” (2011), estamos convencidos de que el éxito de la empresa dependerá sustancialmente, no tanto del producto o servicio que se ofrezca al mercado, ni de las políticas, ni de los procesos que se utilicen en el día a día, sino de las personas que conforman la empresa.<sup>8</sup>

Es muy importante saber quién es uno para poder comunicarlo hacia afuera, por lo tanto los que marcan el rumbo de una organización deben llevar a cabo un proceso reflexivo esencial que marcará su accionar en el futuro. Es necesario saber quiénes somos en última instancia para que cuando una organización deba adaptarse a los cambios del entorno, cada vez más vertiginosos, lo haga manera tal que sea reconocible, a esto nos referíamos previamente con el concepto de “constantes organizativas”. Al respecto Joan Costa resume este planteo en dos ideas centrales diciendo que cuando el entorno cambia, solo los que saben adaptarse sobreviven y que para adaptarse correctamente es imprescindible conocer el propio ADN y tomar las grandes decisiones de acuerdo con él.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> NAVARRO Lluís, NAVARRO Xavier y NIETO Tomás. Dirigir no es solo mandar. Es el momento de hacer hacer. Cap. 3, Para dirigir a personas, hay que tener en cuenta a las personas, pág. 43. Buenos Aires, 2011. LID Editorial Argentina.

<sup>9</sup> COSTA Joan en “Identidad Corporativa. El ADN de las empresas” Revista Imagen y Comunicación. Edición N°21 Septiembre 2011 Miraflores. Disponible en:  
<http://www.reddircom.org/pdfs/Revista%20Imagen%20y%20Comunicacion%20N21.pdf>

De aquí la necesidad de avocarnos a los aspectos *internos* de la Comunicación en las Organizaciones, ya que es internamente donde se gesta la identidad propia de cada organización, la cual le permite ser identificada y diferenciada de todas las demás. Cuando hacemos referencia a interno, hablamos de las personas que la conforman: dueños, gerentes, colaboradores; todos ellos organizados bajo un diseño estructural (organigrama), con funciones complementarias y específicas que contribuyen a un mismo fin, interrelacionados y cohesionados por una cultura común. *“la clave es que la comunicación interna contempla, en primera instancia, al público interno (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) como primer público destinatario para luego extenderse fuera del entorno de la compañía. De esta manera, el desarrollo de la comunicación interna unifica significados, proporciona claridad y sentido al trabajo, genera pertenencia y prepara a cada empleado como “vocero” de la organización a la que pertenece.”*<sup>10</sup>

En una organización se pueden identificar, a grosso modo, dos grandes públicos: el interno y el externo. Entendiendo al primer grupo como aquellas personas que se encuentran al interior de la organización y al segundo como todos aquellos con los que la entidad se relaciona puertas para afuera: clientes, proveedores, competencia, medios, etc. Esta diferenciación es vital ya que las comunicaciones se definen por el público al que se dirigen, por lo tanto no pueden desarrollarse independientemente de los destinatarios. ¿Cuál de ambos públicos es más importante, o cuál merece mayor atención? La realidad es que no se trata de sobreponer uno a otro sino de dimensionar el impacto que tiene uno en el otro y es ahí es donde se resuelve el enigma. Gestionar la comunicación interna es primordial para que la entidad tenga un mensaje unificado, que sus trabajadores sean voceros de la misma y portadores de un discurso común hacia el exterior.

---

<sup>10</sup> BRANDOLINI Alejandra, GONZÁLEZ FRÍGOLI Martín, HOPKINS Natalia. Prefacio “Comunicación Interna. Claves para una comunicación exitosa. La Crujía Ediciones, 2009.

No puede existir una comunicación que plantee incoherencias entre los mensajes dirigidos a los públicos internos y los mensajes dirigidos a los públicos externos, ya que en la configuración de las opiniones de las personas interviene tanto la comunicación interna como la externa. Los empleados (de ahora en adelante colaboradores) son el primer público de la organización y, en consecuencia, ningún programa de comunicación externa puede prosperar de manera permanente a menos que comience por convencer a los que comparten el mismo techo.

En definitiva lo que se pretende es que los colaboradores estén implicados y comprometidos con la entidad pero debemos saber que esto se logra cuando ellos están motivados; y por motivación entendemos la causa que los hace tener una determinada actitud o comportamiento. Por lo tanto la tarea es identificar los factores que pueden ser motivadores e invertir en ellos para poder lograr el cometido. La comunicación interna tiene mucho que aportar al respecto ya que es la encargada de generar las instancias de diálogo con los colaboradores para conocer su situación dentro de la organización.

Sumado a lo anterior, emerge el concepto de reputación, que en el marco de la comunicación interna se relaciona con la marca interna. Esta última consiste en motivar, cohesionar e integrar al colaborador interno con la empresa. De este modo el público interno resulta un stakeholder clave de la organización en la construcción de una buena reputación corporativa, un público que con las nuevas generaciones se va haciendo más consciente de su propio rol y poder de influencia.

A los colaboradores ya no sólo les importa si la organización para la que trabaja ofrece productos o servicios de calidad, si está mejor posicionada que los competidores, si es innovadora y financieramente sólida, sino que trabajará mejor o decidirá quedarse en aquella organización que tenga buenos vínculos con la comunidad donde opera, sea respetuosa del medioambiente, genere cambios

positivos en temas sociales o de preocupación pública, cuente con buenos líderes y le ofrezca beneficios y desafíos que van más allá de la compensación económica.<sup>11</sup>

Así vamos llegando al concepto de *gestión*, fundamental en esta investigación. Gestionar la comunicación interna implica generar un trabajo dentro de las empresas que permita pasar de una organización fragmentada a una en red, una organización sólida donde el empleado esté compenetrado con la identidad de la empresa a la cual pertenece. Logrando diferenciarse de la organización funcional que ha imperado durante mucho tiempo, en la cual la empresa se caracterizaba por el hecho de que cada persona estaba encargada de llevar a cabo tareas y funciones específicas. A medida que han evolucionado las organizaciones se ha impuesto la necesidad de coordinar e integrar las acciones de todas esas unidades a partir del conocimiento de las repercusiones que producen cada una las funciones en todas las demás. El cambio ha determinado la aparición de la llamada organización transfuncional en la cual desempeña un papel decisivo la comunicación interna.<sup>12</sup> Por consiguiente se invita a pensar en la comunicación interna desde su capacidad de **vincular** toda la organización.

Decanta de lo anterior que los colaboradores no pueden seguir siendo exclusivamente la fuerza de trabajo, los encargados pasivos de realizar las tareas imprescindibles para que los procesos empresariales se lleven a cabo. Ya no vale y cada vez valdrá menos, esa distinción entre colaboradores que no deben pensar y de los que no se espera aportaciones ni iniciativas, que solo deben trabajar y obedecer; y los jefes que son los únicos que deben estar al tanto del porqué de las cosas, de los objetivos que se persiguen y por ende de los criterios válidos para tomar las decisiones.<sup>13</sup> Rompiendo con los esquemas del siglo XX, una empresa

---

<sup>11</sup> BRANDOLINI, GONZÁLES FRÍGOLI, HOPKINS. Conversaciones. La Crujía Ediciones, 2014, Buenos Aires.

<sup>12</sup> GARCÍA GIMENEZ, Jesús. La comunicación Interna. Madrid 1998 Editorial Diez Santos.

<sup>13</sup> Óp. Cit. NAVARRO Lluís, NAVARRO Xavier y NIETO Tomás. Cap. 3, La implicación de los colaboradores, pág. 63.

inteligente es la que considera a sus trabajadores como colaboradores, que promueve el diálogo con ellos y que busca un intercambio que vaya más allá de mantenerlos informados. Está dispuesta a escuchar la opinión de todos sus integrantes, utiliza las críticas recibidas como medios para el aprendizaje para implementar mejoras, y aprovecha el talento individual para generar valor para toda la organización.

Los orígenes de este cambio de paradigma pueden encontrarse en la relación que existe entre comunicación interna y gestión de calidad. Jesús García Giménez nos ayuda a entenderla recordando que los orígenes del moderno concepto de calidad dentro de las organizaciones se remonta a los años ochenta cuando los japoneses instalaron los “círculos de calidad” entendiendo que la calidad debía extenderse al conjunto de la entidad y, las empresas occidentales comenzaron a cambiar su actitud entendiendo que la comunicación con el cliente interno y externo se revelaba como una herramienta decisiva. La gestión de la calidad supone la comunicación para escuchar las expectativas de los clientes (internos y externos), la voluntad de los directivos para convertir esas expectativas en normas de gestión y de actuación y transmitir el compromiso a la organización entera a través de todos sus hombres. Comunicación y formación son los dos grandes pilares para motivar a la participación en el proceso correctivo y continuo de mejora de la calidad, de tal modo que la información circule por toda la organización: comunicación interna vertical (descendente de directivos a empleados o ascendente de empleados a directivos) y horizontal (empleados-empleados). La calidad no aparece espontáneamente en una organización, ni es el resultado del puro conocimiento de las necesidades de los clientes internos y externos; es preciso gestionarla, es decir: planificarla, asignar responsabilidades, aplicar a ello los recursos necesarios y evaluar sus resultados. La gestión general responsable se ha de valer de la comunicación interna para implicar en ese compromiso a toda la organización; no solo a los departamentos y directores, sino

al conjunto de colaboradores. Y algo fundamental es que la gestión de calidad no puede lograrse con independencia de la cultura organizacional.<sup>14</sup>

Gestionar se trata entonces, de no dar lugar al azar sino a planificar la comunicación interna generando instancias de intercambio en todos los niveles de la organización. Las palabras de Manuel Tessi al respecto son muy precisas cuando afirma que la *alineación* es lo que una organización espera de la comunicación que entabla con las personas que la integran. Una comunicación integrada –aquella que hoy logra resultados efectivos y sustentables en la práctica- no se plantea la meta de que los integrantes de una organización memoricen algo –sea ello el objetivo de la empresa, la política del organismo o el plan de gobierno- (...) Las estrategias integradas gestan una comunicación con cabeza, corazón y cuerpo, para ampliar el conocimiento, el compromiso y la acción de todas las personas que conforman las organizaciones. (...) Otro significado complementario del término implica intercambios comunicativos para minimizar la contradicción y maximizar la coherencia, la cual se manifiesta tanto institucionalmente, a partir de la comunicación directiva, como de manera intrapersonal, a partir de los jefes de equipo, y de forma también individual, a partir de la comunicación que emite cada colaborador. Organización, equipos y personas van hacia un decir congruente con su pensar, sentir y hacer.<sup>15</sup>

En sintonía, Joan Costa considera que el problema central en las relaciones dentro de una empresa es la comunicación. Porque es difícil ser escuchados por los colaboradores si éstos, a su vez, no están convencidos de que efectivamente se los escucha también a ellos. Por esto consideramos que al gestionar la CI hoy se debe poner en primer lugar la escucha, se debe adoptar el rol de receptor, siendo la manera de conocer la realidad de la organización que permita crear mensajes que tengan sentido para todos y no solo para unos pocos. Asimismo,

---

<sup>14</sup> Óp. Cit. GARCÍA GIMENEZ, Jesús.

<sup>15</sup> TESSI Manuel “Comunicación Interna en la práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo” Capítulo 1 La Necesidad – Alineación-Un norte para las siete premisas, pág. 53. Primera Edición, Buenos Aires, Granica 2012.

Tessi también nos ofrece su experiencia y nos recomienda *escuchar primero*. Reconoce que la destreza de la escucha siempre resulta determinante para el entendimiento, la emisión, la influencia y el intercambio productivo con otras personas. Es por eso, afirma, que una de las decisiones más inteligentes y estratégicas en materia de comunicación interna es, justamente priorizar acciones de escucha por encima de cualquier otra. Claro está que con estas prácticas no solo se van a recibir elogios sino también quejas, y lo interesante de esto es que los trabajadores a través de su palabra van sintiéndose parte de la organización. En paradigmas de comunicación interna integrada, la canalización formal del disenso es una forma muy poderosa de crear compromiso en todos los trabajadores.<sup>16</sup>

Alienación e implicancia son dos objetivos que la gestión de la CI persigue en relación a los colaboradores, para que estos estén comprometidos con el trabajo y también crean y defiendan el proyecto empresarial. Para lograr implicación es necesario que se den ciertos factores en la gestión general y en la forma de dirigir. Siguiendo a Navarro (2011)<sup>17</sup>, en primer lugar los colaboradores no pueden ser considerados exclusivamente como recursos al servicio de un proyecto porque deben ser parte integrante y fundamental del proyecto mismo. Como dijimos anteriormente las personas están llamadas a ser el factor de diferenciación más importante en estos momentos. Las personas que constituyen nuestro proyecto tienen que ser el proyecto porque ellas son lo que el cliente va a valorar de nosotros y las que determinarán el grado de satisfacción y beneficio que el cliente puede obtener por comprarnos a nosotros en vez de a nuestra competencia.

Por otro lado, sin **información** ninguna persona puede tener opiniones. Sin opinión, nadie puede tener criterios para decidir. Y sin criterio para tomar decisiones ningún profesional puede implicarse o comprometerse, entre otras

---

<sup>16</sup> Ibídem TESSI Manuel Capítulo 2 Planificación, pág. 68

<sup>17</sup> Óp. Cit. NAVARRO Lluís, NAVARRO Xavier y NIETO Tomás. pág. 63.

cosas porque carece de datos sobre aquello con lo que se espera que se comprometa. De este modo se evidencian las consecuencias por falta de comunicación interna: afecta la eficacia y la eficiencia de los colaboradores en el desempeño de su trabajo y provoca desmotivación ya que es devastador el hecho de no entender para qué sirve lo que se hace. En este sentido se debe comprender que la información es poder, en el sentido de poder hacer. Para poder decidir qué hacer y cómo hacerlo es necesario saber el porqué y el para qué. Además esta ausencia de comunicación da lugar a los supuestos, y en la comunicación humana son uno de los principales elementos que pueden obstaculizar y hundir en el territorio de la confusión a los interlocutores. La suposición no es más ni menos que una construcción ideacional que lleva a categorizar o etiquetar las acciones del otro.<sup>18</sup>

Para lograr la deseada identificación es importante pedir las opiniones e ideas a los colaboradores, partiendo de la base que todos los trabajadores tienen algo que aportar y entendiendo que ellos son los que entran en contacto con los clientes a quienes en definitiva se pretende mantener. De aquí nace otro factor importante que es el de brindarles un lugar en la formulación de los objetivos por su necesaria aceptación de los mismos. Deben asumirlos porque sin su aceptación no se los puede implicar en su cumplimiento.

Para la tan reiterada necesidad de lograr alineación dentro de la organización, la elocuencia en comunicación interna se transforma en un componente decisivo. Y el significado, a su vez, es un componente clave de esa facultad comunicativa. Elocuente es una persona que tiene la facultad de hablar o escribir de modo eficaz para deleitar, conmover o persuadir. Por lo tanto, una comunicación elocuente implica transmitir mensajes significativos, antes que informativos. Cuando la organización logra un buen nivel de significado en sus comunicaciones puede elevar considerablemente la calidad de las respuestas de

---

<sup>18</sup> CEBERIO, Marcelo R. "La buena comunicación. Las posibilidades de la interacción humana". Barcelona (2008) Ediciones Paidós Ibérica S.A.

sus colaboradores. Justamente las mejores respuestas son acciones alineadas. En efecto las organizaciones buscan comunicarse con sus integrantes para que respondan con actos, antes que con palabras. Para eso necesitan que la comunicación les genere compromiso y comportamiento, además de conocimiento. Esas instancias determinan un accionar coherente y alineado con las metas colectivas. De todos modos no se debe confundir la cantidad con la calidad, *ya que las comunicaciones breves logran mayor efectividad que las extensas cuando en el proceso de resumen se logra darle más significado a menos palabras*<sup>19</sup>.

En la gestión de la comunicación interna resulta clave diferenciar el significado construido estratégicamente por la organización de aquel que no lo está, ya que este último suele ser destructivo. El significado, cuando es estratégico logra alineación pero cuando no lo es, genera alienación. El primero es positivo tanto para la organización como para sus integrantes, mientras que el segundo es negativo y atenta de manera directa contra ellos.

### **1.1) Funciones de la Comunicación Interna**

Todas las organizaciones se valen, consciente o inconscientemente, de la comunicación interna para cohesionar e integrar a todas las personas con el proyecto empresarial. Su gran poder se evidencia en las siguientes funciones:

#### **a. La CI es vehículo de la cultura corporativa:**

La relación que se establece entre la cultura corporativa y la comunicación, especialmente interna, es tan estrecha que sólo puede calificarse como de una constante influencia recíproca. Así, la cultura corporativa resulta un elemento determinante del modelo de funcionamiento de toda organización y, por tanto, también del tipo de comunicación que en la misma se da. Al mismo tiempo, la cultura de una organización se apoya fuertemente en la comunicación interna para

---

<sup>19</sup> Óp. Cit. TESSI Manuel, pág. 129.

difundirse y, se valdrá de ella en caso de que la alta dirección quiera implementar ciertos cambios culturales.

Podemos definir la Cultura Corporativa como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos –o la gran mayoría– los miembros de una entidad. Se formaría a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la Filosofía Corporativa, que da como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo.

La cultura se genera en el proceso en el que se comparte entre los diferentes miembros de la organización y la principal vía para ello es la comunicación. Para que una cultura sea eficaz ésta debe imbuirse en toda la organización, empaparla totalmente y ello solo se consigue a través de la comunicación. Para comprender acabadamente lo que acabamos de enunciar tomamos las palabras de Del Pozo Lite que expresa que la cultura empresarial, determinará en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa, llegando a ser uno de sus factores determinantes. Para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la organización. Cultura y comunicación son, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos.<sup>20</sup> Por todo esto, servir de vehículo de la cultura corporativa alcanza el nivel de una de las funciones básicas de la comunicación interna.

Para llenar de significado el concepto de Identidad Corporativa tomamos lo postulado por Capriotti, y podemos definirla como el conjunto de características

---

<sup>20</sup>DEL POZO LITE Marisa. Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresa.

centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno). Al hablar de características “centrales” nos referimos a aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización, que están en su ADN corporativo. Por “perdurables”, entendemos aquellos aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, que están en el presente y que se pretende mantenerlos en el futuro. Y las características “distintivas” están relacionadas con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades. Este conjunto de características dan a la organización su especificidad, estabilidad y coherencia. Sin embargo, toda organización, como cualquier ser vivo, está en permanente cambio. Así, debemos tener en cuenta que la Identidad Corporativa (al igual que una persona) puede tener unas características particulares y estables a lo largo de los años, pero no es algo inmutable, sino que es una estructura que va cambiando.<sup>21</sup>

#### **b. La CI como herramienta de dirección y administración:**

La relación entre comunicación interna y gestión en el seno de cualquier organización es tan intensa que Justo Villafañe afirma la indisolubilidad entre la función de comunicación interna y la función de management; y considera que la comunicación interna en tanto parte sustantiva de la comunicación de la empresa es una función estratégica y, en consecuencia, que debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que el resto de las políticas estratégicas de la compañía.<sup>22</sup>

La gestión estratégica exige una cultura corporativa alineada y, por tanto, una comunicación interna que propicie tanto la asunción de la estrategia por parte

---

<sup>21</sup> CAPRIOTTI PERI Paul. Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago de Chile, 2009.

<sup>22</sup> VILLAFANE, Justo. Imagen Positiva; Gestión Estratégica de la Imagen de las Empresas, cuarta parte, pág. 238.

de todos los miembros de la organización como el tipo de cultura más adecuada. *Es la función de la comunicación como difusora del proyecto institucional la que la convierte en un instrumento de gestión, ya que es mediante esta transmisión y conocimiento de la estrategia como se favorece la implicación de todos los miembros de la organización en un proyecto común. Además es esta toma de conciencia de su proyecto, de su visión, la que transforma la organización y la eleva de categoría, hasta alcanzar el rango de “Institución”.*

### **c. La CI como instrumento de la externa:**

La práctica de la comunicación interna no puede deslindarse de aquella que se lleva a cabo con los públicos externos, puesto que la palabra comunicadora de la organización ha de ser única, de manera que la expresión que identifique su personalidad se mantenga en toda situación. De alguna manera la palabra organización se manifiesta en primer lugar en el seno de la misma, para luego proyectarse hacia el exterior y establecer así lazos de relación exógenos. Esto es así porque de esta forma los propios miembros de la entidad se constituyen en canales de comunicación externa gracias a los diferentes vínculos que cada uno de ellos mantiene por sí mismo. Villafañe disipa las dudas cuando dice que “proyectar la imagen intencional de la compañía a través de la comunicación interna constituye la manera más fácil de que las personas que trabajan en ella proyecten esa misma imagen en su entorno de influencia.”<sup>23</sup> Si se llega a comprender en profundidad esta idea se valorizará la gestión de la comunicación interna gracias, entre otras cosas, a su capacidad ramificadora en tanto puede extender su nivel de influencia, traspasando su público objetivo que son los colaboradores, llegando a sus familias, colegios y a la sociedad en general con mensajes que provienen de los emisores corporativos que representa el conjunto de los trabajadores. Un concepto emergente resume este proceso por el cual los colaboradores otorgan su reconocimiento a la organización en la que trabajan y es

---

<sup>23</sup> VILLAFANE Justo La gestión profesional de la imagen corporativa, pág. 303. Madrid, 1999. Ediciones Pirámide.

lo que Justo Villafañe ha dado en llamar “reputación interna”: la reputación interna es el reconocimiento que hacen los empleados de una empresa del comportamiento corporativo de ésta con todos sus stakeholders, y es una consecuencia del alineamiento de su cultura corporativa con el proyecto empresarial.<sup>24</sup>

De ello se desprende un imperativo latente, y es garantizar la coherencia entre comunicación interna y externa. Esto tiene que ver con esforzarse por evitar dos versiones sobre la misma realidad de la organización y que la entidad no reciba información sobre ella misma por parte cualquier canal externo<sup>25</sup>. Ambas situaciones no solo afectan las prácticas comunicativas, sino que reducen al mínimo su credibilidad. Para evitar este riesgo, una buena práctica es que todas las acciones comunicativas hacia el exterior vayan precedidas de una comunicación hacia el interior de la organización.

En definitiva las tres funciones de la comunicación interna -como vehículo de la cultura, como herramienta de dirección y administración y, como instrumento de la comunicación externa- nos hacen pensar sobre el lugar que debe asignarse a su gestión. La comunicación interna resulta inherente a la planificación estratégica de las organizaciones, se relaciona directamente con las capas más altas de una entidad, en su deber de conocer en profundidad el rumbo en el que se embarca la organización y, con las capas más bajas también ya que debe lograr llevar hasta ese lugar la estrategia empresarial y generar identificación y compromiso por parte de todos los colaboradores. Sin ser ambiciosos en el planteo, decanta la necesidad de una gestión omnipresente de la comunicación interna, que se respire en todos los rincones de la organización, que logre transformar a todos los integrantes de la misma en comunicadores activos y que contribuyan al éxito organizacional.

---

<sup>24</sup> VILLAFANE Justo La reputación interna: de la satisfacción al compromiso. Barcelona 2008. Disponible en: [http://www.villafane.com/files/Reputacion\\_interna\\_UPF.pdf](http://www.villafane.com/files/Reputacion_interna_UPF.pdf)

<sup>25</sup> Comúnmente denominado información de segunda mano, cuando la información interna se produce después de la externa.

## **1.2) Comunicación formal e informal**

La importancia de la comunicación en tanto propicia el buen intercambio y estimula la identificación de los colaboradores con la organización, amerita programas y dispositivos de comunicación en los que sentar su coherencia. Una entidad debe ser comunicante y para ello mantenerse flexible y proactiva. De aquí la necesidad de una comunicación programada estratégicamente para resultados eficaces.

Existen casos en que la comunicación acontece de forma planificada, inducida, siguiendo objetivos y formas específicas y es lo que se conoce por comunicación formal. Pero, ¿quién pensaría que la comunicación al interior de las organizaciones se da únicamente cuando y como uno lo desea? Nos encontramos aquí con otro modo de comunicación, el informal, que se caracteriza por ser un intercambio que se genera de forma espontánea entre personas que se relacionan en un mismo espacio de trabajo y que no se rige por las formalidades impuestas.

La comunicación formal refiere al hecho de que hay planificación por detrás y los mensajes que transmite son reconocidos como oficiales por la organización. Gráficamente se visualiza en las líneas verticales y horizontales del organigrama y por tanto, el objetivo principal de esta modalidad es favorecer un correcto desarrollo, coordinación y cumplimiento de las tareas de los miembros de la organización. La comunicación formal se dirige desde un integrante de un nivel jerárquico de la empresa a otro de nivel superior, igual o inferior –descendente, horizontal, ascendente- pero utilizando los canales formalmente establecidos por la empresa. Lo hace transmitiendo mensajes informativos que permitan a los trabajadores a comprender su lugar de trabajo y su rol en el mismo. Podríamos decir que se vale de la información más relevante para que la entidad funcione correctamente. Es una comunicación programada y estructurada, y requiere de tiempo y esfuerzo para lograr que todas las personas de la empresa estén informadas y conectadas. Además intenta otorgarle a los destinatarios, sentido de

pertenencia y les brinda la oportunidad de expresarse, levantando su moral y contribuyendo hacia una organización más efectiva. La gestión de la comunicación formal debe:

- Promover la comunicación entre los miembros
- Facilitar la integración entre las realizaciones personales y las institucionales
- Reducir los focos de conflicto interno a partir del fortalecimiento de la cohesión de los miembros
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión
- Tomar la cultura como punto de partida y marco para la implementación de una gestión ya que condiciona la comunicación

Una empresa del siglo XXI implementará una comunicación interna 2.0 independientemente de las herramientas que disponga. La misma se caracterizará por facilitar el acceso a la información a todos los colaboradores por igual; fomentar la participación al momento de producir y difundir contenidos –con un nuevo concepto de “prosumidor” en el que se alternan los roles tradicionales de productor y consumidor de información-; potenciar el diálogo entre colaboradores de distintos niveles, realizar una escucha real de los aportes del equipo.

Existen diferentes trayectorias para organizar estratégicamente el modo de llegar a cada uno de los colaboradores por vías formales:

- **Descendente:** es el tipo de comunicación formal más básico y tradicionalmente utilizado. Surge de la alta dirección y desciende de forma vertical hacia los niveles inferiores. Es una herramienta de gestión muy importante para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en la organización. Su misión es transmitir instrucciones y órdenes sobre la base de las actividades que se han de realizar y objetivos que se

deben conseguir por todos y cada uno de los miembros que la forman (responsables y subordinados) así como de todos aquellos aspectos que son necesarios para su correcto funcionamiento. Los mensajes descendentes deben ser veraces, sensatos, claros y siempre han de contener información necesaria e interesante para los públicos a los que está dirigida. Su objetivo es consolidar el conocimiento y entendimiento de los principios y propósitos corporativos desde la historia, estructura y características de la organización hasta aspectos relacionados con lo económico y financiero, implantar y fortalecer la cultura, y reducir la incertidumbre del rumor con el objetivo de asegurar que todos tengan en claro los principios y metas de la organización.

· **Ascendente:** Surge de los niveles bajos de la empresa y se emite hacia la cúpula. Nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa. Permite comprobar si la comunicación descendente ha sido eficaz y obtener aportes desde todos los rincones de la organización. En síntesis se puede decir que se orienta a favorecer el diálogo, reflexión y análisis, estimular el consenso e implicación, con un máximo aprovechamiento de las ideas que surjan desde los distintos departamentos o secciones, para que todos se sientan protagonistas de la actividad y de los objetivos corporativos. Establecer vías ascendentes sirve para implicar a cada trabajador, ya que de este modo es escuchado y participa de lo que la organización hace.

· **Horizontal:** es la que se produce entre personas que forman parte del mismo nivel jerárquico en la empresa. Se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama, en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales. Facilita y dinamiza intercambios, construye el proyecto corporativo con alta participación, fomenta la cohesión, coordina grupos de trabajo. Se los suele

motivar a los colaboradores con reuniones, encuentros informales, jornadas de capacitación, convenciones, etc.

· **Diagonal:** es la comunicación que abarca diferentes áreas y niveles. Su objetivo es promover acciones coherentes que permitan incrementar el rendimiento y acentuar el trabajo en equipo, sobre todo se utiliza para promover procesos de cambio. Es cuando se arman equipos de proyecto, de gestión, círculos de calidad, para organizar eventos, realizar una revista, etc. La idea es que trabajen coordinadamente personas de diferentes departamentos con un objetivo común.

Por su parte, la comunicación informal consiste en un mensaje que circula por la empresa sin conocer el origen ni seguir canales formalmente establecidos. Puede ser un rumor o cualquier comunicación no formal en la empresa. Los canales de Comunicación Informal no están planificados, surgen de las relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización y representa una parte importante de toda la comunicación que se genera en las grandes organizaciones.

La comunicación informal se divide en comunicación no verbal, traducida en un comportamiento global, y en comunicación verbal informal, referida a cuando se producen intercambios no estructurados de mensajes. Se manifiesta por medio de las relaciones interpersonales e intercambio de mensajes cotidianos no profesionales. Por ejemplo: contactos espontáneos, charlas, rumor.

La comunicación informal favorece el clima interno y los valores de la cultura corporativa, el trabajo en equipo, la cooperación y la integración. Sin embargo, uno de los problemas que puede ocasionar la comunicación interna informal cuando es desmedida, es el fenómeno del rumor. Es en lo informal donde lo formal encuentra su fuente de innovación. Lo informal sin lo formal sería desorden o sólo caos dentro de la organización. Por ello deben convivir en estructuras organizativas flexibles que faciliten el desarrollo de ambas.

El rumor aparece cuando los canales de comunicación formal no proporcionan la suficiente información a los miembros de la organización sobre la vida y funcionamiento de la misma y recurren a otras fuentes para obtenerla. Los rumores transportan contenidos, que interesan a las personas que componen la empresa, sobre lo que se está haciendo y sobre los cambios que se producen o se van a producir, ayudándoles así a comprender la vida de la organización y entender mejor la función estratégica de sus propias actividades. Adoptamos las siguientes características fundamentales aportadas por Daniel Scheinsohn sobre el rumor:<sup>26</sup>

- Es una información, en el sentido de que aporta nuevos elementos de juicio acerca de un sujeto social –persona, organización, institución, gobierno, etc.-, o bien acerca de un acontecimiento
- Este sujeto social o acontecimiento está relacionado con la actualidad
- Quien lo transmite tiene como objetivo convencer
- Tiene como destino ser reconocido como verdad

Un elemento importante es que no siempre es inventado. Es mejor definirlo como una información no verificada que como una información falsa. El aspecto más amenazante es que el rumor es muy difícil de controlar y generalmente es una información que responde a las ansias, temores y presupuestos de la gente. Un deseo circula cuando es representativo de lo que la gente, en lo profundo, desea creer. Si no satisface ningún deseo o no responde a una preocupación latente, no prospera.

Para concluir un paneo sobre el rumor no podemos obviar el hecho de que está afectado por el efecto de “bola de nieve”, que resulta de la magnificación que sufre en el pasaje de boca en boca. El modo de contrarrestarlos es una rápida y fluida comunicación formal para que puedan desaparecer por completo. Mientras

---

<sup>26</sup> SCHEISOHN Daniel Comunicación estratégica. Primera Edición, pág. 113. Granica, Buenos Aires, 2009.

mejor informado esté el personal de todo lo positivo y negativo que ocurre en la empresa, menos se producirá el rumor. Además tiene que ver con una actitud de compromiso e integración por parte del personal y principalmente con una actitud personal de discreción, de solidaridad, de respeto por el prójimo y la organización.

Dedicamos algunos párrafos a brindar algunas especificaciones sobre el rumor porque es un acontecimiento dentro de la organización que representa lo que la inexistencia de la gestión de la comunicación interna puede ocasionar. El análisis de la comunicación informal puede servir para formalizar canales de comunicación en función de la eficiencia del sistema organizativo y para favorecer el clima social interno. Para ello es propicio llevar a cabo una gestión integrada que considere a todos los colaboradores como comunicadores internos y los declare *emisores responsables*<sup>27</sup>. Este concepto permite otorgarle a las palabras que emiten los colaboradores una ponderación ajustada de acuerdo con su jerarquía en el organigrama y evaluar todo aquello que los colaboradores dicen y dejan de decir y que, tiene su impacto en el éxito o fracaso de la empresa.

### **1.3) Polos para determinar el modelo de gestión de comunicación interna**

Cinco son los polos a tener en cuenta para establecer los límites o parámetros dentro de los que se gestionará la comunicación interna para obtener resultados éxitos.<sup>28</sup>

1) “Adentro – Afuera”: Cuando la organización evita polarizar todo su interés en la comunicación externa y suma recursos para profesionalizar la gestión de comunicación hacia adentro de la compañía, logra un mejor orden de los mensajes internos, lo que redundará también en coherencia para los externos.

2) “Escucha – Emisión”: Cuando la organización destina recursos, energía y presupuestos a escuchar a sus colaboradores en la

---

<sup>27</sup> Óp. Cit. TESSI Manuel, pág. 89

<sup>28</sup> *Ibíd*em, pág. 113

misma medida que a dirigirles mensajes, logra un equilibrio natural en la cantidad de sus emisiones formales.

3) “Presencial – No presencial”: Si la institución equilibra la cantidad de mensajes que emite de manera remota (en particular por escrito) con un plan de comunicación presencial (intercambios cara a cara), alcanza un mayor orden estratégico en la emisión.

4) “Profesional – No profesional”: Cuando la organización no le adjudica toda la responsabilidad comunicativa a los profesionales del área de comunicaciones y considera a todos sus integrantes como comunicadores internos (en particular, a los roles de conducción), crece el orden de la emisión.

5) “Vertical – Horizontal”: Si la organización equilibra la tradicional comunicación descendente y ascendente con una gestión de comunicación horizontal, asistiendo por ejemplo los procesos inter-áreas y de cadena de valor, logra aún mayor orden estratégico en todas sus dimensiones.

Todos los puntos de referencia anteriores, sirven para ampliar el panorama y propiciar una toma de decisión consciente del rumbo que se quiere tomar en la gestión de la comunicación interna. Vemos que uno de los extremos tiene más relación con un modelo de empresa que va quedando obsoleto o más bien relegado frente a un nuevo paradigma emergente, que propone una gestión que nace desde el interior de la organización, que valoriza las instancias de escucha y las equipara a las de emisión, que fomenta las comunicaciones cara a cara por la gran adherencia que provocan, que no desestima la capacidad comunicativa de los colaboradores y, por último que logra un equilibrio entre las comunicaciones formales verticales y las horizontales.



---

# Segunda Parte

---



## LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA COMO NUEVO PARADIGMA

# CAPÍTULO III

## *IDENTIDAD Y CULTURA EN ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO*

---

*Tener “herramientas 2.0” no convierte a las organizaciones en “organizaciones 2.0”. Muchas organizaciones pueden utilizar medios sociales tanto para sus comunicaciones externas o internas sin tener que modificar su cultura. ¿Sirve esto? Muy poco. Los cambios cosméticos no resisten la primera lluvia en la cara. ¿Por dónde comenzamos entonces? Por el núcleo de las organizaciones: su cultura.*<sup>29</sup>

Como vimos en el capítulo previo, la sociedad del conocimiento ha provocado grandes modificaciones a nivel organizativo, instalando la tendencia o necesidad de conformar organizaciones de aprendizaje continuo. Lo que significa entidades más flexibles, innovadoras, creativas y con mayores capacidades de adaptación a los cambios permanentes de un entorno impredecible.

La era de cambios sin precedentes que vive el mundo empresario asigna a la comunicación una función esencial para lograr ciertas transformaciones. Cuando la cultura de una organización se modifica, los individuos que trabajan en ella deben realizar un esfuerzo para adaptarse.

En la opinión de Bill Gates: "...Internet está cambiando la manera en que la gente piensa. De hecho, más de un tercio de los compradores de automóviles han hecho uso de una de las ventajas que ofrece Internet: disponer de la información digital necesaria para comparar ofertas, calidad, servicio posventa, especificaciones técnicas..., antes de tomar una decisión. La velocidad a la que se

---

<sup>29</sup> FORMANCHUK, Alejandro. Comunicación Interna 2.0: un desafío cultural. 1° Edición. Ediciones Formanchuk & Asociados. Buenos Aires, 2010.

desarrolla este universo virtual en expansión llamado Internet es asombrosa. A nadie le resulta sencillo dar por terminada la tarea de rastrear las nuevas empresas que surgen día a día en Internet... En la próxima década, esta revolución seguirá trabajando por liberarnos del papel. La mejor manera de avanzar en el buen camino es hacerlo de la manera más sencilla, facilitando el acceso a Internet a la gran mayoría, para que todos puedan y sepan cómo utilizarla. Ése es el factor limitante detrás de toda esta euforia. Aunque si se lo logra superar, será la misma gente la que, al poder aprovecharla, lo volverá más poderoso...<sup>30</sup>.

La mayoría de nosotros hemos sido preparados para entender los negocios como un hecho básicamente físico: productos que se pueden tocar, oficinas en las que se puede estar y gente de carne y hueso con la que podemos interactuar. Los gerentes básicamente han sido educados para administrar negocios físicos y tangibles. El problema es que el mundo en el que los negocios hoy están insertos es un mundo de información y conocimiento, un mundo virtual. Poderosas empresas con imponentes edificios que antes se jactaban de poseer una sólida red de distribución física, hoy se ven jaqueadas por empresas pequeñas que operan en minúsculas oficinas y que pueden vender sus productos en prácticamente cualquier parte del planeta, sin necesidad de grandes costos.

La tasa de cambio es cada vez más veloz. Los ciclos de vida de los productos y servicios se acortan. Deberíamos intentar pasar de la comunicación reactiva a una estrategia basada en la proacción. La primera modalidad responde a las estructuras tradicionales de las organizaciones: la antigua cadena de mandos imponía un sistema de información vertical y desde la cúspide se propalaban e impartían directivas hacia la base de la pirámide. Estos sistemas provocaban resistencia y entorpecían el proceso de retroalimentación.

---

<sup>30</sup> SCHEINSOHN Daniel y SAROKA Raúl Horacio. La huella digital. Fundación OSDE, Buenos Aires, 2000.

La era de la información impuso un criterio novedoso: la comunicación horizontal. Existen hoy unidades independientes y trabajo en equipo, lo que permite que las opiniones e ideas de unos se difundan y enriquezcan con la opinión y el aporte de otros. Además, la concepción del cambio no es patrimonio de la acción directiva, sino que se origina en las demandas que impone el mercado. El objetivo de las nuevas formas organizativas es crear sistemas de colaboración entre funciones, para movilizar rápidamente recursos ante las crecientes necesidades de los clientes.<sup>31</sup>

Los líderes deben aceptar el desafío de convertir el proceso de comunicación en un sistema de conducción definido estratégicamente. Los trabajadores necesitan información para cumplir con sus tareas y es responsabilidad de los cuadros directivos proveérsela.

La cultura organizacional, en este contexto será el blanco de numerosas transformaciones por ser la encargada de otorgar sentido a las actividades que los colaboradores realizan. Pero como paso previo a profundizar en las características de esta cultura “nueva” retomaremos el concepto de identidad, expuesto brevemente en la sección anterior, para lograr una comprensión integradora de aquello a lo que la gestión de comunicación interna debe responder.

## **1) IDENTIDAD CORPORATIVA**

Joan Costa es de todos el que mejor llena de sentido el término corporativo. Afirma que aplicado al aspecto comunicacional en las organizaciones tiene un sentido holístico y presenta al mismo tiempo dos vertientes.<sup>32</sup>

**Corporativo** implica la idea de corpus o de integridad de todas las partes que componen ese corpus entero: la organización. Ello supone

---

<sup>31</sup> *Ibíd.*

<sup>32</sup> REY LENNON Federico, BARTOLI PIÑERO Javier. Reflexiones sobre el management de la comunicación, capítulo 4, página 83. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2008.

una noción sistémica, en el sentido de sistema orgánico, de cuerpo vivo, de organización total y entera, de conjunto de órganos dispuestos a realizar una función común (esa misma idea ya implica la existencia de una “coordinación” entre partes). Son esas partes constitutivas e interdependientes las que definen la dinámica del corpus en sentido físico, y la idea de espíritu de cuerpo en sentido psicológico: espíritu y cuerpo “corporativos”.

**Corporación** posee un sentido más “organizacional”: significa agrupación o comunidad; de modo que corporación es una agrupación, en sus inicios generalmente de interés público y que, progresivamente, se ha generalizado como concepto en las organizaciones, las administraciones, las instituciones: económicas como la industria y el comercio, o ideológicas y culturales.

Es decir que el término “corporativo” se refiere a una condición implícita del sujeto (la organización) que a la vez es actuante y comunicante: la organización como un todo articulado y entero. Y la comunicación corporativa se refiere a una función esencial de este todo orgánico; por esto se trata implícitamente de una comunicación integral y dinámica.

El concepto “identidad” alude a un proceso en el que algo es confrontado con una realidad.<sup>33</sup> Respecto de esto, numerosos autores reducen el significado de “identidad” a un aspecto exclusivamente gráfico y visual. Siendo habitual pensar que el logotipo, los colores o edificio de una organización son su identidad, lo cual resulta equivocado.

---

<sup>33</sup> REY LENNON Federico, BARTOLI PIÑERO Javier. Reflexiones sobre el management de la comunicación, capítulo 4, página 83. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2008.

En búsqueda de un concepto más amplio, Lennon y Piñero en su libro “Reflexiones sobre el management de la comunicación”, expresan que la identidad corporativa es: **la totalidad de los modos en que una organización se representa a sí misma**; y se proyecta en cuatro ámbitos:

- Quién soy
- Qué hago
- Cómo lo hago
- De dónde vengo y a dónde quiero llegar

A su vez se manifiesta en cuatro áreas visibles y perceptibles:

- Productos y servicios
- Entorno próximo y remoto
- Comunicaciones: forma en que explica lo que hace
- Comportamiento: cómo se realizan las cosas

Podemos decir que la identidad corporativa está compuesta por los rasgos esenciales que hacen a cada organización diferente de las demás. Al respecto Capriotti define a la Identidad Corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno). Al hablar de características “**centrales**” nos referimos a aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización, que están en su ADN corporativo. Por “**perdurables**”, entendemos aquellos aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, que están en el presente y que se pretende mantenerlos en el futuro. Y las características “**distintivas**” están relacionadas con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades. Este conjunto de características dan a la organización su especificidad, estabilidad y coherencia. Sin embargo, toda organización, como cualquier ser vivo, está en permanente cambio. Así, debemos tener en cuenta que la Identidad

Corporativa (al igual que una persona) puede tener unas características particulares y estables a lo largo de los años, pero no es algo inmutable, sino que es una estructura que va cambiando.<sup>34</sup>

La identidad corporativa está compuesta por los siguientes elementos:

- La filosofía corporativa
- La cultura corporativa
- El comportamiento
- La identidad visual corporativa

### 1.1) FILOSOFÍA CORPORATIVA

La filosofía es entendida como la concepción global de la organización, establecida para alcanzar metas y objetivos de la misma. Es la “mente” (mind) de la Identidad Corporativa, y representa “lo que la organización quiere ser”. Es el componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo.

Posee tres elementos constitutivos: la misión, la visión y los valores.

- **Misión corporativa:** es la definición del negocio o actividad de la organización. Establece “qué hace” la entidad.

---

<sup>34</sup> CAPRIOTTI PERI Paul. Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago de Chile, 2009.

### MISIÓN DE PHILIPS

Mejorar la calidad de vida de las personas a través del oportuno lanzamiento al mercado de innovaciones tecnológicas representativas para el consumidor.

Extraído de:

<http://www.philips.com.ar/about/company/global/missionvisionvaluesstrategy/index.page>

### MISIÓN DE NESTLÉ

Contribuir a la nutrición, salud y bienestar de las personas, poniendo a su disposición productos de la máxima calidad para cualquier momento del día y para todas las etapas de la vida, y gestionando los negocios de manera que creen valor para la compañía a la vez que para la sociedad.

Extraído de: <http://www.empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/mision-vision-valores>

· **Visión corporativa:** es la perspectiva de futuro de la organización, el objetivo final de la entidad. Con ella, se señala “a dónde quiere llegar”, es la “ambición” de la organización, su reto particular.

### VISIÓN DE SANCOR

Ser líderes en el sector lácteo nacional, con fuerte proyección internacional, basados en principios cooperativos y a través de productos innovadores que contribuyan a la nutrición de los consumidores.

Extraído de: <http://www.sancor.com/la-empresa/la-empresa-mision-vision-y-valores?es>

### VISIÓN DE TERSUAVE

Mantener el liderazgo de la Empresa en el mercado de la pintura superando las expectativas de nuestros clientes y diferenciándonos de la competencia por la calidad de nuestra gente, productos y servicios.

Extraído de: <http://www.ter suave.com.ar/Mision-Vision-Valores>

· **Valores corporativos:** representan el “cómo hace” la organización sus negocios, son los ejes estratégicos que ayudarán a la organización a definir cuáles son los caminos para alcanzar la misión. Son los valores y principios profesionales (los existentes en la entidad a la hora de diseñar, fabricar y distribuir sus productos y/o servicios) y los valores y principios de relación (aquellos que gobiernan las interacciones entre las personas, ya sean entre los miembros de la entidad o con personas externas a la misma).

### VALORES DEL GRUPO BIMBO

- *Pasión:* servimos con pasión, nos entregamos en todo lo que hacemos
- *Equipo:* trabajamos en equipo, colaboramos, sumamos esfuerzos, multiplicamos logros.
- *Confianza:* construimos confianza, cultivamos cada relación con integridad.
- *Calidad:* entregamos calidad, ofrecemos diariamente productos y servicios de calidad superior.
- *Efectividad:* operamos con efectividad, ejecutamos con precisión y excelencia.
- *Rentabilidad:* buscamos la rentabilidad, obtenemos resultados para seguir creciendo y emprendiendo.
- *Persona:* valoramos a la persona, vemos siempre al otro como persona, nunca como instrumento.

Extraído de: <http://www.grupobimbo.com/es/grupo-bimbo/mision-vision-y-valores.html>

La conquista más relevante de la identificación con estos conceptos es que otorgan sentido a la actividad que cada uno realiza dentro de la organización, brindando una óptica que redimensiona su contribución para el logro de los objetivos empresariales. Sin embargo su potencial no se estanca allí sino que (la misión, la visión y los valores) son la carta de presentación externa de la institución, y para que se conviertan en una experiencia real, para que se reduzca al mínimo la distancia entre lo que “dice” y lo que “hace” la entidad, se deben cuidar las instancias de contacto con el público externo.

## **1.2) CULTURA CORPORATIVA**

La cultura es como el “alma” (soul) de la Identidad Corporativa y representa “aquello que la organización realmente es, en este momento”. Es el conjunto de presunciones y valores compartidos por los miembros de la organización. Es el cómo se hacen las cosas en cada caso particular.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además, modos de vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta se adapta este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Este término también ha sido definido como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u

organización. Dada la gran variedad de abordajes sobre el tema mencionamos a continuación la de algunos referentes sobre comunicación organizacional.

Justo Villafañe afirma que la cultura podría definirse como la **construcción social de la identidad de la organización**, porque lo que está muy claro es que entre cultura e identidad corporativas existe una relación biunívoca, de igual naturaleza. **La cultura** es el instrumento que los grupos humanos insertos en una organización tienen para **dar sentido** a su actividad, o quizá para encontrar sentido a esa actividad. La **cultura** es, en este sentido, un factor que contribuye poderosamente a construir la identidad de la organización, ya que supone quizá **el elemento principal de diferenciación** en relación a otras organizaciones.

Por su lado Jesús García Giménez considera a la cultura como ese todo complejo que incluye conocimientos, creencias, normas, costumbres, valores y toda la serie de capacidades y hábitos que el hombre adquiere en tanto que miembro de una sociedad dada. La cultura corporativa se asocia al concepto de identidad en cuanto constituye un legado generacional que necesita su perpetuación. La función de la cultura globalmente considerada es **vincular a los individuos** en el interior de estructuras sociales más o menos estables, es decir, conformar sistemas de grupos que sirvan para comunicar y relacionar a sus miembros, facilitando a la vez su doble adaptación: la adaptación externa a su entorno y la adaptación interna entre esos individuos en cuanto sujetos incluidos en sistemas, que hacen posible una vida social ordenada. La cultura corporativa subordina a los individuos a las necesidades de una entidad superior: **la empresa como sociedad**.

La fuente privilegiada de la cultura corporativa es sobre todo el comportamiento observable. No son los documentos escritos, ni los reglamentos, ni las publicaciones internas, ni los manuales de orientación. Son más bien todos los signos e indicios que denotan significados tácitos, pero compartidos; supuestos-clave que funcionan en las relaciones interpersonales y en el modo de

apreciar y valorar las diversas situaciones; son pautas vivas que inspiran el modo de actuar; es el estilo fundacional y el valor de los precedentes.

### **1.2.1) Componentes de la cultura organizacional**

Las creencias, las actitudes, los valores, las normas y pautas de conducta, son los elementos fundamentales que conforman la cultura.

- **Las creencias** son cogniciones compartidas que llevan, a quienes crean una cultura viviendo en común, a coincidir en su percepción y comportamiento con respecto al entorno y en su visión del mundo. *La creencia es la aceptación de una proposición, sin implicar una actitud favorable o desfavorable.* Por ejemplo: no llesves la contra a tu jefe en momentos de discusión.

- **Las actitudes** se detectan cuando en cada una de las empresas y organizaciones, en cuanto grupos humanos que comparten creencias (una misma visión sobre algo), acaban conformando también en su mente una misma organización relativamente duradera que predispone a reaccionar preferentemente de un modo determinado y, en consecuencia, hace al comportamiento de algún modo predecible.

- **Las normas y pautas de conducta**, son la prescripción o proscripción para conducirse de un modo y en una situación determinados. La norma es externa y consensual y la conducta observable solo puede ser explicada de modo adecuado en su condición de respuesta a normas y significados culturales.

- **Los valores** que son en la empresa todo aquello que se piensa que es bueno o está bien (principios morales, decisiones organizativas, alternativas comerciales, elecciones financieras, etc.).

La cultura corporativa tiene una incidencia sustancial en las organizaciones y por ello detallaremos algunas de sus funciones que a nuestro parecer, luego de una lectura exhaustiva, son las que merecen mayor atención.

### **1.2.2) Funciones de la cultura:**

- **Construye la identidad corporativa:** la cultura define los límites estableciendo las distinciones entre una organización y la otra. Es un componente esencial aunque no el único de la identidad organizacional ya que esta resulta del su complemento con la filosofía. La primera estableciendo lazos con el pasado y presente de la entidad y la segunda con su futuro.

- **Cohesiona internamente la organización:** La cultura es aquello que logra mantener a todos los colaboradores unidos, en su rol de favorecer el consenso de la gente respecto de la misión organizacional, de sus metas operativas y los medios que se determinen para alcanzarlas. De este modo genera las condiciones para que los trabajadores alcancen un sentido de pertenencia al sentirse uno con la organización y entre sí, porque todos comparten un mismo sistema de pautas y de orientaciones de valor.

- **Favorece la implicación del personal con el proyecto empresarial:** hay implicación cuando existe compatibilidad y correspondencia entre el sistema de valores de la organización y el de la persona. Por esto el proceso de selección es fundamental ya que permite prever si los valores de posibles nuevos trabajadores pueden alinearse con los de la organización.

- **Determina el clima interno:** Los componentes de la cultura disponen una forma aceptada de vincularse entre los individuos de la empresa, hace que el comportamiento sea en cierta medida predecible y valorado en su grado de compatibilidad con los conceptos culturales. Además la cultura legitima las relaciones de poder a causa de la implicación de los empleados que al considerarse parte del proyecto aceptan la dinámica de la entidad.

### **1.3) COMPORTAMIENTO**

El comportamiento se refiere a las actuaciones de la organización desde un punto de vista funcional: sus productos/servicios, sus procedimientos productivos, administrativos, financieros, tecnológicos y comerciales. También sus sistemas de toma de decisiones, sus métodos de planificación y de control. El modo en que su visión y su historia marcan el comportamiento actual y futuro de la organización.

La formalización produce orden y hace que el comportamiento sea congruente y previsible. Lo mismo consigue una cultura fuerte sin necesidad de documentos escritos. Por lo tanto, la formalización y la cultura son dos vías para el encausar el comportamiento organizacional. Cuanto más fuerte sea la cultura de una entidad, menos necesita la administración establecer reglas y normas que orienten el comportamiento de los empleados.

### **1.4) IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA**

La identidad visual corporativa es el conjunto de elementos que traducen gráficamente la esencia de la organización. Estos elementos están regulados por un código combinatorio que determina la forma y los usos de la marca, de los símbolos, de los colores corporativos, etc., denominado Manual de Identidad Visual Corporativa. Es el reflejo visual de la identidad corporativa de la organización. La identidad visual proporciona a la organización una forma de identificación, la hace reconocible frente a otras muchas organizaciones.

De este modo habiendo especificado y descrito esta construcción compleja que es la identidad corporativa, observamos importante relación que cada componente mantiene con el resto para brindar unidad al sistema. Filosofía, cultura, comportamiento e identidad visual son interdependientes y en conjunto representan la esencia de la organización, su invariancia y su singularidad. En consecuencia para dar respuesta a los cambios del entorno se debe ante todo priorizar la integridad de la organización.

## **2) OTROS ASPECTOS IMPORTANTES DE LA CULTURA**

### **Densidad cultural**

Entender la cultura corporativa como un sistema de significados compartidos por todos los miembros de una organización no exime a esta última de la existencia de subculturas, de hecho es frecuente que dentro de empresas grandes haya una cultura dominante y numerosas subculturas.

Una cultura dominante expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización. Esta es la que le otorga a la organización su personalidad distintiva. Ahora bien, las subculturas aparecen en las grandes empresas reflejando algunos problemas, situaciones o experiencias que tiene como protagonistas a todos los miembros. Las subculturas están definidas por la división de departamentos y la separación geográfica. Por ejemplo el departamento de ventas puede tener una subcultura que sólo comparten los miembros de esa área y que incluiría los valores centrales de la cultura dominante más los valores propios de ese departamento de ventas.

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y estuvieran compuestas únicamente por numerosas subculturas, el valor de una cultura organizacional como variable independiente sería notablemente menor porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. Es el aspecto de los significados compartidos de la cultura lo que la hace un mecanismo tan poderoso para encauzar y conformar la conducta.

***La densidad*** de una cultura viene determinada por los valores corporativos compartidos por los miembros de la organización. En función de densidad cultural puede hablarse de culturas fuertes o débiles. En una cultura fuerte los valores

centrales son sostenidos con firmeza y son muy compartidos. Cuantos más integrantes acepten los valores centrales y cuanto más se comprometan con ellos, más fuerte será la cultura. Una cultura fuerte tiene una gran influencia en el comportamiento de sus miembros porque el grado y la intensidad con que se comparte generan un ambiente interno de mucho control de la conducta.

Por el contrario una cultura débil, resultado de una baja densidad cultural, se caracteriza por una dirección estratégica poco clara, pocos valores y escasamente arraigados (anomia organizativa), estructuras inadecuadas al medio y a las propias posibilidades, desconfianza y descuido de los recursos humanos, inexistencia de pautas de comportamiento al margen de los reglamentos y normas funcionales.

### **La Cultura como inconveniente**

La cultura fomenta el compromiso con la organización y aumenta la coherencia del comportamiento de los trabajadores, lo que sin duda es un beneficio para la organización. Desde el punto de vista de los empleados, la cultura es valiosa porque reduce la ambigüedad. Les indica cómo se hacen las cosas y qué es importante. Pero tal como lo advierte Robbins, no debemos ignorar los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, especialmente si es fuerte, en la eficacia de la organización. La cultura puede significar:<sup>35</sup>

\* **Barrera al cambio.** La cultura es un inconveniente cuando los valores compartidos no son los que acrecentarían la eficacia de una organización. Ocurre sobre todo cuando el entorno es dinámico – como el actual de la sociedad del conocimiento-. Cuando el medio pasa por cambios rápidos, una cultura arraigada puede dejar de ser apropiada. La congruencia del comportamiento es un bien de la organización cuando tiene

---

<sup>35</sup> ROBBINS Stephen P. Comportamiento organizacional. Décima edición. Pearson Educación, México, 2004.

un entorno estable; sin embargo, puede lastrar a la organización y hacerle difícil responder a los cambios del entorno.

\* **Barrera a la diversidad.** Las culturas fuertes ejercen una presión intensa sobre los colaboradores para que se adapten a ella. Limitan los valores y estilos que son aceptables. Las organizaciones buscan y contratan personas de orígenes diversos por el nuevo vigor que aportan. Pero estas fuerzas y conductas diversificadas menguan en las culturas fuertes porque la gente trata de adaptarse. Por tanto, las culturas fuertes pueden ser un inconveniente cuando, en la práctica, eliminan las ventajas únicas que traen a la organización personas de diversos orígenes. Más aún, las culturas fuertes pueden ser un inconveniente si sustentan prejuicios institucionales o se vuelven insensibles.

### **3) LA CULTURA CORPORATIVA EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO**

En un mundo donde el cambio es tan acelerado, las organizaciones requieren de una cultura dinámica, totalmente diferente a la establecida hace algunas décadas. La existencia de una cultura corporativa inspirada en la convicción de cada uno de los integrantes es mucho más productiva que una cultura corporativa aplicada por imposición desde la gerencia, y este aspecto se debe considerar cuando se aplique cualquier práctica para gestionar el conocimiento.

En una organización es necesario fomentar una cultura de la participación y bajo los nuevos presupuestos, una cultura del conocimiento. Los nuevos esquemas gerenciales reflejan la forma como la organización piensa y opera y exige entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que cree un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes participen en

la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa, basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; así como un equipo de trabajo que participe en las acciones de la organización; nos referimos, por tanto, a una cultura empresarial, con nuevos rasgos, que facilite la interacción con el entorno.

Hoy día, es necesario que las organizaciones diseñen **estructuras más flexibles al cambio** y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, porque el aprendizaje en equipo implica generar valor en el trabajo y mayor adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

La **capacitación continua del personal** de la empresa es un elemento fundamental para apoyar la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Una serie de elementos básicos distinguen la cultura corporativa tradicional en contraposición a los que son necesarios incentivar en la cultura orientada al conocimiento, patrones que responden a exigencias totalmente diferentes y que potencian la introducción de nuevas filosofías o enfoques de trabajo en beneficio de la organización, la productividad, innovación y la competitividad.

# CULTURA ORIENTADA AL CONOCIMIENTO

## FACTORES A CONTRARRESTAR

Estilo de dirección que considera la **calidad** como una función.

**Estructura** organizativa compleja orientada a sus funciones especializadas. Visión de la gestión de arriba hacia abajo.

**Gestión** individualista en la que no prima el trabajo en equipos ni la participación en la toma de decisiones.

Los **aportes** a la organización se realizan en el plano individual y no siempre se reconocen.

Falta de espíritu renovador, tanto en los procesos productivos como en los de gestión, así como en los productos y servicios prestados. **Liderazgo** basado en la jerarquía.

Procedimientos de **comunicación** e información interna inexistentes o restringidos.

Planes de **formación** puntuales poco vinculados con las carreras profesionales y escasa colaboración con el mundo universitario.

Desarrollo de procesos de **aprendizaje** en función de los planes de formación. Baja capacidad de respuesta rápida a los **cambios** del entorno y a los pedidos de los clientes. Sistemas **retribuidos** que no estimulan la eficacia.

**Cultura** organizativa basada en la infraestructura y los activos materiales. **Cultura** basada en las funciones, con una definición clara y precisa de las responsabilidades de cada puesto de trabajo.

## FACTORES A INCENTIVAR

La **calidad** es la base de toda la gestión empresarial e impregna por completo el estilo de dirección.

**Estructura** organizativa ágil, dinámica y motivadora. Orientada a los procesos fundamentales de la producción y gestión, que procura la toma de decisiones a los niveles más bajos posibles de la plantilla.

**Gestión** participativa en la que prima el trabajo en equipos y los grupos autónomos de gestión y que persigue el consenso y el compromiso en el establecimiento y la consecución de los objetivos.

Representación justa de los **aportes** individuales y colectivos realizados.

Visión del negocio a largo plazo mediante la planificación integral de las actividades, espíritu de renovación, flexibilidad en la distribución y en los modos de trabajo.

**Liderazgo** por niveles de conocimiento, creatividad, capacidad de anticiparse a los cambios y capacidad de motivación personal.

**Comunicación** e información continuas en todos los sentidos, transparentes, amplias y puntuales, con sistemas que propician y potencian el proceso.

Planes de **formación** permanentes para todos los trabajadores. Intensa colaboración con el mundo universitario y centros tecnológicos. Interés por el nivel de docencia básica de la sociedad que habita en el entorno.

Organizaciones con una filosofía de **aprendizaje** constante, con entornos laborales en el que los trabajadores pueden realizar todo tipo de actividades de aprendizaje que sirven de catalizador a los procesos de producción y a la generación de valor. Orientación total hacia el cliente, sustentada en el concepto de calidad total. Capacidad de respuesta rápida a los **cambios** del entorno y las demandas de los clientes. Sistemas de **retribución** y recompensas que estimulen la eficacia, basados en el nivel de cumplimiento de las tareas y la capacidad de generar ideas de mejora.

**Cultura** organizativa basada en el uso de los activos intangibles, fundamentalmente en el sujeto, y los asociados con este (conocimiento, know-how, experiencia, habilidades y aptitudes). **Cultura** basada en las personas, con una detallada identificación de las actitudes y aptitudes requeridas del individuo y los puestos de trabajo y que tributan al cumplimiento de las metas de la organización.

Cuadro de elaboración propia

En esta nueva cultura es importante el empleo de tiempo y recursos para comunicar los nuevos procedimientos de trabajo basados en el trabajo en grupo, la cooperación, la discusión y el análisis. La comunicación sirve también para interiorizar y crear la nueva cultura organizacional flexible y creativa; de este modo se convierte en una de las herramientas clave del sistema.

Esta sociedad, caracterizada por su complejidad, dinamismo y exigencia en las personas, demanda de una serie de habilidades y competencia diferentes, porque no basta con tener mucho personal, lo importante es contar con los mejores talentos, con un capital humano competente, motivado, con deseo de cambio, con participación democrática en las decisiones de la organización; esta sinergia es determinante para mejorar el clima y la cultura de las empresas y evitar la resistencia al cambio.

Una empresa con una cultura basada en el conocimiento se caracteriza por:<sup>36</sup>

- El trabajo en equipo.
- El liderazgo compartido.
- La comunicación afectiva.
- El autoaprendizaje.
- La experiencia.
- El desarrollo de capacidades de aprendizaje y habilidades.
- El fomentar la creación de nuevos conocimientos.
- La inversión en capacitación, tecnología e infraestructura.
- El aumento de la competitividad presente y futura.
- El aumento del rendimiento productivo.
- El logro de mayor posicionamiento según su línea de negocio.
- La búsqueda constante del talento humano.

---

<sup>36</sup> PÉREZ MINSAL Delaray PÉREZ RODRIGUEZ Yudit. Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. Revista ACIMED v.16 n.3 Ciudad de La Habana 2007. Disponible en: <http://bvs.sld.cu/revistas/aci/>

- La promoción de organizaciones flexibles y adaptables a los cambios.
- La ética y los valores.
- La implementación de sistemas de incentivos y recompensas en función de los aportes hechos a la organización.
- La socialización.

Las organizaciones se plantean retos y se ha demostrado que el presente es de quienes se adapten más agresivamente a las nuevas realidades, que las ciencias gerenciales modernas tienen sentido cuando se aplican adecuadamente, que los retos del futuro son superables cuando se toma conciencia del lugar de la innovación en un entorno cambiante.

A medida que las organizaciones desafían el cambio, será determinante que la gerencia desarrolle nuevas tecnologías en función de mejorar las destrezas y habilidades de los individuos. Todo ello apunta hacia la necesidad de diseñar nuevas estrategias, estructuras y crear nuevas culturas; ello implica una revisión permanente y profunda de la actividad gerencial.

La esencia de la gestión de quienes toman decisiones al más alto nivel es comprender con claridad hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos de una organización y moverla al menor costo. Sin embargo, hacer esto no es fácil, porque se presentan imprevistos y cada posibilidad presenta sus limitaciones, algo que es complejo enfrentar con esquemas rígidos para ejecutar el cambio con enfoques nuevos; el cambio, en alguna forma, es un fenómeno que presenta un reto sin precedentes.

Ver a las organizaciones como culturas –donde hay un sistema de significados compartidos entre los miembros- es un fenómeno que poco a poco ha ido cobrando importancia dentro del ámbito empresarial. Así, cada una de las empresas o instituciones de hoy buscan identificarse como rígidas o flexibles,

innovadoras o conservadoras, socialmente responsables, etc., adquiriendo así un carácter particular que sobresale más allá de sus características estructurales.

Con ello, se habla de una redefinición de valores corporativos que conforman la nueva cultura de las organizaciones, los cuales no sólo impactan al interior de las mismas, sino también suelen ser transmitidos a otros sistemas con los que se relacionan. Como menciona Rodríguez, I. (2004, p.2) “la cultura de una organización tiene que ver con el proceso de socialización de las manifestaciones simbólicas que cohesionan y dan significado a un determinado grupo”. Ante este contexto, se considera prudente hacer una revisión de la cultura de las instituciones y empresas, la cual permite ampliar su visión y acción con un desempeño basado en las necesidades actuales de los sistemas con los que convive.<sup>37</sup>

El papel de la comunicación para la transmisión, integración e implementación de la cultura organizacional, se ha vuelto básico tomando en cuenta que ésta tiene un impacto en los procesos organizacionales. El vínculo de la comunicación con la cultura se sustenta en el hecho que estos elementos comparten atributos interdependientes que sostienen, a través de la transmisión de valores y creencias, la pirámide organizacional. Es decir, se requiere de una filosofía corporativa sustentada, factible, puesta en práctica, con una estrategia definida y clara frente a sus públicos internos y externos.

Los pilares que solidifican y dan carácter a la cultura organizacional se han tardado en tomar importancia y ser adoptados por todas las organizaciones; sin embargo, tales elementos son los que hoy en día hacen la diferencia de éxito y posicionamiento entre una organización y otra. Por lo que, los nuevos valores y creencias deberán plantearse en congruencia con los nuevos sistemas culturales y una comunicación interna planificada para transmitirlos, de manera que, los

---

<sup>37</sup> HERNANDEZ FLORES Hilda Gabriela, SÁNCHEZ REINA Jesús Roberto y MEJÍA CASTILLO Alma Rosa. Cultura organizacional y postmodernidad. Una revisión a los nuevos ejes de la cultura corporativa.

individuos que conforman la organización puedan adoptarlos y aplicarlos a su entorno y al panorama empresarial.

Las directrices culturales que en este nuevo siglo definen a las organizaciones como sistemas fuertes y afinan su identidad son aquellas relacionadas con la responsabilidad social, la innovación, la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.<sup>38</sup>

## Ejes de la cultura organizacional del siglo XXI

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL	INNOVACIÓN	RESPONSABILIDAD SOCIAL
<p>Se refiere al conjunto de procesos que permiten al capital intelectual aumentar de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades, la resolución de problemas y retos de forma eficiente. Conocidos también como activos intangibles de la organización, estos se relacionan de alguna forma con la capacitación, estructuración y transmisión del conocimiento. A través de este eje se espera que la organización desarrolle competencias y capacidades esenciales y distintivas, que le permitan actuar entre sucesos esperados y no esperados por la misma.</p>	<p>Se trata de implementar procesos de aprendizaje a nivel individual, grupal y organizacional que transformen y aumenten las capacidades de los empleados y por lo tanto la organización. Generar sinergia y participación entre todos los miembros es su principal objetivo. Además, rompe con la rutina de los principales procesos organizacionales, modificando de esa forma la estructura, la mentalidad, la brillantez, el talento individual, la innovación y el trabajo en equipo.</p>	<p>Se enfoca en la manera de responder ante las nuevas situaciones o escenarios, la forma de actuar con la diligencia adecuada y la anticipación suficiente ante cualquier suceso. Además trata de generar nuevos y diversos instrumentos de competitividad a partir de los conocimientos que se logran dentro de las organizaciones o de las necesidades que demandan los ambientes externos. Impulsa la competitividad y ve más allá de la fabricación de objetos, procesos y productos.</p>	<p>Se refiere a la forma de actuar de las organizaciones, su inclusión en acciones con alta responsabilidad, obligaciones y compromisos legales y éticos que generan un alto impacto en los ambientes sociales, laborales y medioambientales. Las organizaciones obedecen al mandato de la sociedad, lo cual quiere decir que debden de conducirse éticamente y contribuir al desarrollo económico y social, de este modo tejen lazos significativos con todos sus públicos.</p>

Cuadro extraído de: Cultura organizacional y postmodernidad. Una revisión a los nuevos ejes de la cultura corporativa. Disponible en:

[https://www.academia.edu/2400975/CULTURA\\_ORGANIZACIONAL\\_Y\\_POSTMODERNIDAD\\_UN\\_A\\_REVISI%C3%93N\\_A\\_LOS\\_NUEVOS\\_EJES\\_DE\\_LA\\_CULTURA\\_CORPORATIVA](https://www.academia.edu/2400975/CULTURA_ORGANIZACIONAL_Y_POSTMODERNIDAD_UN_A_REVISI%C3%93N_A_LOS_NUEVOS_EJES_DE_LA_CULTURA_CORPORATIVA)

<sup>38</sup> *Ibíd.*

# CAPÍTULO IV

## GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

---

### 1) EL MODELO ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

Si la sociedad del conocimiento provoca cambios a nivel estructural y cultural dentro de las organizaciones, es de esperar que la comunicación también sufra ciertas transformaciones para responder a este entorno. A pesar de que la mayor parte de las empresas utiliza aún un modelo de comunicación lineal que tiene como objetivo la generación y el envío unidireccional de información de la empresa (notas de prensa, ruedas de prensa, campañas de publicidad) con poco o casi ningún tipo de feedback del público receptor de sus mensajes corporativos, intentaremos de aquí en adelante exponer un panorama de la orientación de ir tomando la gestión de la comunicación interna.



La imagen anterior intenta representar el modo de comunicación lineal de las organizaciones. Es la comodidad que les significa este modelo de comunicación lineal el motivo por el cual siguen haciendo uso de él, ya que

muchas de ellas han logrado más o menos “controlar” el mensaje en los medios de comunicación tradicionales (prensa escrita, radio y televisión) a través de importantes campañas de relaciones públicas, inserciones de publicidad y acciones vía patrocinio.

Es inminente un cambio en la mentalidad de las organizaciones y en la forma de comunicarse con los medios de comunicación que se vea reflejado en la comunicación interna que los directivos mantienen con los colaboradores de sus organizaciones. La comunicación ya no es lineal, de arriba abajo, sino que se fomenta una conversación entre todos los empleados, un modelo más participativo y que permite tener flujos comunicativos descendentes, de arriba abajo, y ascendentes, de abajo arriba. En la nueva era de la participación, los colaboradores ya no quieren interactuar en los nuevos medios de comunicación pasando a formar parte del proceso informativo.

Thomas Friedman argumenta en *La Tierra es plana* que hacia el año 2000 entramos en una nueva era, a la que denomina como Globalización 3.0. En esta nueva era, las reglas del juego en el mercado empresarial han cambiado debido al alto grado de conectividad existente entre los consumidores de diferentes países y regiones del mundo. Para este autor, si la fuerza dinámica de la Globalización 1.0 eran los países en proceso globalizador y en el caso de la Globalización 2.0 eran las empresas en proceso globalizador, la fuerza dinámica de la Globalización 3.0, o sea, el rasgo que le confiere su carácter único, es el recién hallado poder de los individuos para colaborar y competir a escala global.<sup>39</sup>

En este nuevo contexto de participación, tenemos que adecuar nuestra estrategia de comunicación organizacional para que no se limite a transmitir de forma unidireccional la información, sino que este nuevo modelo permita también a los usuarios interpretar la información con otros potenciales consumidores y

---

<sup>39</sup> CELAYA Javier, HERRERA Pau. *Comunicación empresarial 2.0*. Gripo BPMO Ediciones, Madrid, 2007.

formar parte del proceso informativo. Este nuevo modelo de comunicación participativa aporta grandes dosis de eficacia y rentabilidad a las estrategias de comunicación empresarial que quieran fomentar una conversación en red. Las conversaciones entre las personas fluyen de un grupo a otro grupo. No se quedan en silos como ocurría en el modelo de comunicación lineal anteriormente analizado.

### **1.1) Hacia una comunicación más 2.0 que 1.0**

Podemos decir que el cambio más significativo de este siglo en el campo de la comunicación es la instantaneidad, hecho que impacta de manera crítica sobre la comunicación organizacional. Uno de los emergentes de esta instantaneidad comunicacional es Internet, que está revolucionando la manera de hacer negocios, de estudiar, de entretenerse, de trabajar y de toda manifestación de la economía y de la sociedad de un país.

Se suma a lo anterior, ante el protagonismo que las redes sociales tomaron en la comunicación, las organizaciones ven la necesidad de adaptar estas herramientas 2.0 a su comunicación interna. Este nuevo paradigma se centra no solo en la posibilidad de interrelación entre los participantes, sino fundamentalmente en la interacción y colaboración.

Es clave comprender que no todas las organizaciones están preparadas para incursionar por este nuevo paradigma, ya que estas prácticas no se circunscriben a la simple incorporación de herramientas 2.0 como pueden ser las redes sociales, sino que implementar una comunicación interna 2.0 representa un enorme desafío en tanto implica reconfigurar la cultura, prácticas, poderes, dinámicas y formas de organización.

<b>1.0</b>	<b>2.0</b>
Empleado	Colaborador
Público interno	Actor multidimensional
Recurso Humano	Personas
Pelea por el poder	Rotación de poder
Centralizar	Descentralizar
Gigantismo	Unidades móviles
Competencia	Cooperación
Información	Diálogo
Jefe y subordinado	Colaboradores movedizos
Linealidad	Entretejidos
Directivo	Facilitador
Manda la jerarquía	Vence el talento
El cargo otorga respeto	La capacidad genera admiración
Arrear vacas	Atraer gatos
Trabajar mucho	Trabajar mejor
Conglomerado burocrático	Autopistas non-stop y sin peaje
Grabado en la piedra	Escrito en la arena
El líder es el que mas sabe	El líder se rodea de los que más saben
Hobbes	Rosseau
Conservar	Crear y recrear
No fracasar	Aprender del error y volver a intentar
Administradores	Emprendedores
Adaptados y repetitivos	Inconformes y creadores
Bajar línea permanentemente	Construir alianzas
Logica lineal y alfabética	Mapas mentales e imágenes
¡Sí señor!	¿Y por qué?
Obsesión por reducir gasto	Pasión por generar valor

Cuadro extraído de FORMANCHUK Alejandro. Comunicación interna 2.0 un desafío cultural. Ediciones Formanchuk y Asociados, Buenos Aires, 2010.

La cultura es comunicación en movimiento. Y una comunicación 2.0 se mueve siguiendo varias de las siguientes trayectorias desarrolladas por Alejandro Formanchuk en su libro “Comunicación interna 2.0 Un desafío cultural”<sup>40</sup>:

A) Acceso y disponibilidad:

Una comunicación interna 2.0 implica que la empresa le brinde al personal un amplio acceso a la información. Esto es que torne disponibles muchos datos que antes estaban vedados o reservados para un grupo exclusivo. Si bien implica sus riesgos requiere de confiar en que la gente hará un buen uso de la información. Así como también representa un desafío para los sectores de dirección dentro de las empresas porque la autoridad debe lograrse desde un lugar que ya no tiene que ver con la confidencialidad de cierta información.

B) Igualdad

En términos de comunicación 2.0 igualdad es reducir la asimetría entre los emisores y receptores, entre los que pueden generar contenido y los que sólo están habilitados para leerlo y aceptarlo. Formanchuk en este punto retoma el concepto de “**prosumidor**”, y que a nivel interno significa que los miembros de una organización puedan alternar sus roles de productores y consumidores de información.

C) Usabilidad

La empresa que decida incursionar por una comunicación 2.0 tiene que, sí o sí, brindar recursos e instancias para que “*la realidad no prohíba lo que la ley permite*”, en el sentido de que los colaboradores no queden marginados por la inexperiencia o desconocimiento de las dinámicas 2.0.

D) Participación

La gente tiene que abrir caminos propios dentro del monobloque comunicacional. Hay que promover y facilitar que generen, enriquezcan, divulguen, discutan y reformulen contenidos. Esto requiere que la organización

---

<sup>40</sup> FORMANCHUK Alejandro. Comunicación interna 2.0 un desafío cultural. Ediciones Formanchuk y Asociados, Buenos Aires, 2010.

sea sensible a la diversidad de experiencias y representaciones particulares, y evite la tentación de reducirlas u homogeneizarlas bajo un solo modelo de lo decible o pensable. Puede ocurrir que en la práctica ciertas personas prefieran hacer lurking<sup>41</sup> y consumir información sin contribuir al debate. También es importante saber que la participación es un proceso de aprendizaje y más aún cuando la lógica anterior tal vez era de castigo, unidirección o mandato.

#### E) Interacción

El 2.0 supone una comunicación interactiva donde el personal tenga la oportunidad de intervenir, originar y compartir contenidos bajo un paradigma de red y no simplemente de bidirección ascendente-descendente. Por ello un plan de comunicación interna 2.0 requiere un diseño que no esté centrado en potenciar o multiplicar la capacidad de difusión sino que se enfoque en maximizar su interacción.

#### F) Construcción colectiva y colaboración

Una comunicación interna 2.0 adhiere a la cooperación en la elaboración abierta de contenidos, bajo un modelo “wiki”<sup>42</sup> por ejemplo.

#### G) Escuchar, responder y hacer

En el 2.0 la expresión es el valor fundamental. La empresa, al alinearse a esta cultura, se dispone a escuchar a su personal porque tiene la voluntad sincera de conocer sus opiniones y puntos de vista. Además asume la responsabilidad de responder a lo que se dice y, lo más importante, hacer algo con eso que escucha.

#### H) Respeto y reducción del ego

La buena comunicación sólo es posible cuando las personas se respetan y valoran.

---

<sup>41</sup>Lurker (acechador en inglés) es el nombre dado a los participantes de comunidades virtuales que tienen una actividad solamente receptiva, sin contribuir activamente aportando ficheros, escribiendo en foros de discusión, etc.

<sup>42</sup>Un (o una) wiki (del hawaiano wiki, 'rápido') es un sitio web cuyas páginas pueden ser editadas por múltiples voluntarios a través del navegador web.

#### I) Red e interacción

Una comunicación interna 2.0 requiere un modo de organización participativo, más plano, donde la interacción no está encorsetada por jerarquías clásicas ni trayectorias unidireccionales. Donde los roles, tareas, fronteras, liderazgos e intercambios se flexibilizan y dinamizan, donde el centro y la periferia es contingente, situacional o directamente evaporado bajo un modelo de red de interacciones.

#### J) Reducción del control

Todo lo expuesto hasta el momento hacen que la empresa deba estar dispuesta a “perder” el control clásico sobre lo que se dice, piensa y decide. Abrir el juego al modelo 2.0 implica dejar de preguntarse “cómo controlo” lo que dice el personal y pensar “cómo lo aprovecho”. Aquí Alejandro Formanchuk aporta un concepto clave, el de **equipotencialidad**. Todos tienen, potencialmente, capacidades equivalentes para publicar información.

#### K) Desintermediación y horizontalidad

La arquitectura del universo 2.0 conlleva un proceso de desintermediación en la producción y difusión de contenidos. Es una interconexión de igual a igual con un mínimo de intervención para facilitar el contacto o la generación de la plaza pública.

La base de una organización es la cultura y de ella se desprende la comunicación. Por lo tanto lo 2.0 antes que ser una herramienta es una cultura o actitud y para poder incorporarlo se debe accionar en primera instancia sobre la cultura misma para atenuar resistencias. Llegado el caso de tener una cultura 2.0, existe una extensa variedad de herramientas y para seleccionarlas, en primer lugar, se debe tener en claro la actitud comunicacional que se persigue:

- **Expresión:** si se desea potenciar y facilitar la generación de contenidos por parte del personal.
- **Interacción:** si lo que importa es facilitar o potenciar la comunicación entre el personal de la empresa, crear comunidades o foros.
- **Colaboración y formación:** si lo que se busca es crear instancias de colaboración y aprendizaje, abrir un espacio donde el personal pueda cooperar en la generación de contenidos, pedir ayuda o brindarla.



Cuadro de elaboración propia

Si bien consideramos que el paradigma 2.0 de la comunicación es superior del 1.0 al promover una cultura de apertura dentro de las organizaciones, reconocemos la necesidad de hacer un acercamiento inductivo de cada entidad ya que no todas están preparadas para este cambio. En este sentido Formanchuk escribe sobre cuatro mitos que resultan frecuentes al pensar en una cultura abierta.

El primero de ellos hace referencia al ideario de **que la gente odia la pirámide organizacional y que en su lugar ama la horizontalidad**. La precaución en este caso tiene que ver con analizar profundamente cuál es la necesidad de los empleados ya que, considerando de ante mano que la solución a los problemas es aplanar la estructura (porque así es como debe ser una cultura 2.0 o abierta) estaremos en problemas, porque puede ocurrir que el organigrama existente tenga pleno sentido para las personas que lo conforman y represente un desafío motivacional para ellos.

Por otra parte, el segundo de los mitos esbozados por Alejandro Formanchuk es el de **considerar que a todo el mundo le interesa y quiere participar, colaborar y hacer oír su voz**. Dicha predisposición de las personas es inherente a una cultura abierta 2.0, pero no por eso se debe asumir que así será en la realidad. De hecho puede ocurrir que algunos se sientan cómodos ocupando un rol 1.0 en el que reciban las indicaciones sobre su trabajo y actúen en consecuencia, lo cual no está mal. El objetivo de este mito es el de advertir que el reto está en demostrar poco a poco los beneficios de una posición activa dentro de la organización mientras que también se respeta el proceso individual de cada miembro. No debemos olvidar que el cambio genera resistencia y que lo nuevo no es inmediato ni en implementación ni en resultados. Y por sobre todo, esta transición debe ser planificada y acompañada de instancias que lo hagan menos traumático.

En cuanto al tercero, el especialista hace referencia a la creencia de que **la tecnología genera participación**. Muy vinculado con el mantra anterior está la idea de que para generar una empresa 2.0, comunicaciones abiertas y cultura participativa, basta con comprar una Red Social Corporativa o inundar la empresa con Twitter, Blogs, Chats, y demás cosas. Pero no es tan simple ni directo. La tecnología no conecta a la gente, lo que la conecta son las ganas de hacerlo. Por lo tanto si no se trabaja sobre la cultura para que las personas sientan la necesidad de estar conectadas y comunicadas entre sí, la tecnología no será aprovechada y tampoco se evidenciarán sus aportes. Por consiguiente, la introducción de nuevas herramientas debe encontrar su fundamento en la cultura.

Finalmente llegamos al cuarto y último mito expuesto por Alejandro Formanchuk y tiene que ver con la afirmación que dice “**la participación genera valor**”. La participación en sí misma no es el fin, ya que no resultaría tan complicado generarla desde lugares comunes como concursos, sorteos, etc. Además, tal como lo afirma el experto, no se trata de un objetivo cuantitativo de obtener un sinfín de respuestas sino, de una meta cualitativa que radica en lograr aportes valiosos en sí mismos. Este anhelo cualitativo demanda claridad sobre el propósito de tal participación y precaución sobre la convocatoria, ya que cada caso requerirá de algunos en lugar de otros.

Consideramos que con lo desarrollado hasta el momento podemos esculpir con mayor precisión lo que refiere a una lógica 2.0 dentro de las organizaciones. Inicialmente es conveniente desligar lo 2.0 de la tecnología y asociarlo más bien a un cambio cultural que tiene que ver con lo actitudinal, con la forma de trabajar y el compartir. Se requiere entonces de personas, de cultura y de comunicación y, todo ello 2.0.

El núcleo de la organización 2.0 es una cultura 2.0, la cual se caracteriza por una nueva forma de trabajo o más bien por una **actitud** de las personas a

estar más conectadas entre sí, colaborar entre ellas, compartir la información, construir la organización colectivamente y asumir un rol activo y participativo. El objetivo de toda cultura es la implicación de los empleados y para lograrlo se vale de una comunicación interna en sintonía con la lógica 2.0 y que tiene que ver con plantear interacciones dialógicas en las que ya no exista un solo emisor sino que este pueda rotar según las necesidades, y cualquier interlocutor llegue a hacer uso de la palabra. Se abre camino a la interacción, habilitando el contacto entre sí de los colaboradores. En contraposición una comunicación 1.0 que concentra la emisión en una o pocas personas que se dirigen a las demás, anulando la posibilidad de intercambiar roles y de estimular la interacción entre ellas.

En cuanto a las personas 2.0 queremos hacer foco en lo significativo que resulta el modelo de organización y la estructura de poder. Rafael Echeverría en su libro “La empresa emergente” afirma que la confianza es la emocionalidad clave del nuevo modo de hacer empresa. Y prosigue diciendo, sobre las nuevas modalidades de gestión, que a la empresa le corresponde especificar desafíos y objetivos generales a ser alcanzados, en un diálogo permanente con quienes disponen de las competencias para la generación de posibilidades y oportunidades de negocio. Para ello, debe conceder espacios significativos de autonomía responsable a sus empleados, permitiéndoles explorar y experimentar. **Su énfasis debe desplazarse de un control de acciones a una gestión de resultados.** Pero no se trata de limitarse a esperar que estos resultados se produzcan para entonces evaluarlos. El tipo de gestión que debe desarrollarse es una **gestión de procesos** en cuanto son éstos los que generan los resultados.<sup>43</sup>

Es cada vez más marcada la necesidad de generar relaciones de trabajo fundadas en la confianza. Se descubre que en la medida en que la empresa genera relaciones de confianza, logra mejores resultados de sus trabajadores. El motivo es que la confianza es el fundamento de toda relación social que no esté

---

<sup>43</sup> ECHEVERRÍA Rafael. La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación, cap. 5 pág. 93 Granica, Buenos Aires 2013.

sustentada en la fuerza. Este tipo de relaciones no es necesariamente una que se produce entre iguales. Muchas de ellas son altamente asimétricas, desde el punto de vista de la distribución de poder entre sus miembros. Pero el fundamento del poder es diferente, en las relaciones construidas desde la confianza, el poder se ejerce por autoridad y no recurriendo a la fuerza. La autoridad es siempre un poder conferido, por lo tanto puede ser siempre revocado. Por lo tanto el criterio clave para entregarlo, así como para revocarlo, es la confianza. Si confío en que mi maestro sabe, le otorgaré autoridad.



---

# Tercera Parte

---



**NUEVAS HERRAMIENTAS,  
NUEVAS GENERACIONES Y  
UN ROL QUE SE DEBE ADAPTAR  
A LOS CAMBIOS.**

# CAPÍTULO V

## *HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA 2.0*

---

### **1) HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA**

Es importante la utilización de distintos soportes de comunicación interna para que sea más rico el intercambio. Los mismos pueden ser orales, escritos, audiovisuales, digitales, etc. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación abren el abanico de posibilidades e integran distintas modalidades generando soportes multimedia. Con un abanico tan variado de opciones, al momento de seleccionar el soporte o instrumento debe prestarse atención a 3 aspectos esenciales:

- Contenido del mensaje: que es lo que se tiene que informar.
- Perfil del destinatario: a quien o quienes va destinado.
- El efecto deseado: que se espera como respuesta.

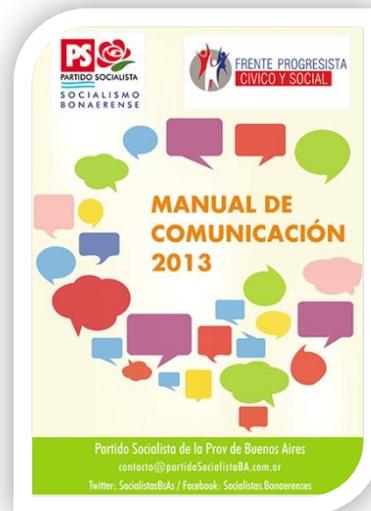
#### **1.1) SOPORTES CLÁSICOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA**

**Manual del empleado:** resume la historia, número de empleados, sucursales, productos o servicios que comercializa, normativa general, filosofía global de trabajo, ética, proyecto empresarial vigente, finalidad de las tareas, planes de beneficios y objetivos básicos de la organización. Busca orientar al empleado que se contacta por



primera vez con la organización para inculcar el espíritu de equipo y comenzar a trabajar el sentido de pertenencia. Los contenidos pueden variar de una organización a otra, todo depende de su estructura, rubro y características generales. El formato en que puede entregarse a los colaboradores es impreso o bien digital en un archivo pdf. A continuación compartimos con ustedes un ejemplo con la especificación del contenido.

**Manual de comunicaciones:** también llamado de gestión comunicacional por Justo Villafañe (1999)<sup>44</sup>, es un instrumento para diagramar profesionalmente la comunicación y la identidad corporativa de una organización de acuerdo con una determinada normativa. Debe ser revisado y actualizado periódicamente. Sistematiza el plan de comunicación interna y externa de una empresa según la identidad cultural. Sirve para formalizar las políticas de comunicación, afianzar un estilo de comunicación propio, las funciones del DIRCOM, el mapa de públicos internos y externos y los soportes y estrategias a emplear. Además como contenido destacado suele incluirse o elaborarse un manual por separado, con el procedimiento de comunicación específico ante situaciones de crisis.



---

<sup>44</sup>VILLAFÑE, Justo. *La gestión profesional de la imagen corporativa* (1ª ed.). Madrid, España: Ed. Pirámide, 1999.

**Manual de procedimientos:** es una comunicación formal para establecer normas o pautas de comportamiento en determinados puestos de trabajo. Puede incluirse en el manual de bienvenida, o bien en casos específicos realizar uno por área - caso de certificaciones de calidad-.

**Manual de conducta o código de ética:** es un sistema de reglas establecido con el propósito general de guiar el comportamiento de los integrantes de la organización, entre ellos y los diferentes públicos con los que se contactan habitualmente: proveedores, distribuidores, clientes, funcionarios públicos y privados, profesionales pares, etc.

**Memos y circulares:** son informaciones personalizadas con un carácter formal, por lo general para comunicar temas de importancia relacionados con sucesos o directivas actuales. Son un medio útil para transmitir los cambios que se produzcan, lo que implica que no se puede determinar una periodicidad puntual. Poseen el formato de una carta.

**Carteleras:** también se llaman murales o avisadores. Este ancestral pero efectivo medio de comunicación se debe colocar en un lugar de tránsito seguro del personal. Puede contener información general, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Se trata de mensajes de fácil lectura, breves para anunciar mensajes informales y formales entre el personal, cumpleaños, festejos, normas de trabajo, novedades de diversa índole o bien artículos de revistas o diarios con temas de importancia o actualidad. Se considera que la información que contenga debe durar un promedio de una semana, por lo tanto tienen que ser renovados constantemente para mantener informado al personal y que pueda ser un referente permanente de novedades al que se acostumbren consultar. Es recomendable colocar, en algún sector, el día de renovación de la información.

En ocasiones los avisadores están siendo reemplazados por pantallas led (cartelería digital) en las que rotan los mensajes y permiten crear anuncios más atractivos y variados. Es bueno saber que este soporte se utiliza para comunicaciones internas como también en puntos de contacto con el cliente como salas de espera, locales comerciales, etc. con un fin publicitario de la compañía.



**Buzón de comunicaciones:** es un elemento corporativo que sirve para receptor sugerencias o quejas, puede ser físico o bien virtual para colocarlo en la intranet, red social corporativa o abierto en el sitio web. Permite a los integrantes de la organización expresarse con libertad, estimula la comunicación y el compromiso de los empleados. Es fundamental que al utilizar este tipo de herramientas se dé respuesta a las sugerencias y comentarios de los colaboradores, ya que si se obtiene participación, ellos deber percibir que no es en vano y así motivarlos a compartir sus opiniones en otras ocasiones.

**Houseorgan o revista interna:** es la revista hecha para sus miembros, a nivel general con el objetivo de dejar en claro los intereses comunes de la organización y sus empleados. Suelen ser de gran utilidad en organizaciones grandes, que poseen filiales o sucursales en diferentes puntos de un país o el mundo, ya que permite mantener actualizados a todos los integrantes sobre los acontecimientos, actividades, evolución y movimientos internos que se producen. Es para el personal general, refleja entrevistas a directivos, a empleados

destacados, aniversarios, cumpleaños, objetivos, logros obtenidos por la organización, productos y servicios, capacitación, temas de actualidad que competan a la empresa, etc. La diagramación debe ser ágil, con textos de fácil lectura. Puede ser digital o impreso o bien realizarse en las 2 versiones.



En general:

- Una revista interna informa, motiva y cohesiona al personal. Su importancia es que en ella confluyen informaciones de diferentes áreas. Así, se produce una comunicación ascendente, descendente y lateral. Además, la identificación de los integrantes con su contenido conlleva, por lado, la valoración como persona y, por otro, un sentimiento de pertenencia. Estas publicaciones se adecuan a los hábitos de lectura de cada cual y crea una cita periódica entre la redacción y el personal.

- La revista sirve para evitar rumores, informar cambios, explicar normas, reglas u objetivos, destacar logros de la organización o el personal, en general humanizarla para que pueda ser el portavoz de todos los que la integran. Por esta razón es recomendable realizar un sondeo de opinión

entre los empleados, de los diferentes sectores, respecto de las temáticas que les gustaría que se incluyeran en la revista interna.

· El diseño editorial es similar al de cualquier revista, en la tapa se suele colocar el número de ejemplar, el año, fecha y la leyenda ejemplar de circulación gratuita, en el interior se ubica el índice, staff que realiza el ejemplar, y el número en cada una de las páginas. La estructura o esquema lo deben tener todos los ejemplares que se editen, pueden rotar los contenidos en cuanto a la ubicación de títulos, texto y fotografías, pero mantener las secciones.

· Este tipo de publicaciones varía en tamaño, uso del color, gráficos, fotografías y frecuencia de aparición según el presupuesto con que se cuente. Lo importante es que se edite regularmente - mensualmente, en forma bimestral, trimestral o semestral-.

· La revista puede contener las siguientes secciones: la primera con la nota editorial, otra con información sobre seguridad, producto / servicio, capacitación, deportes, nutrición y salud, entretenimiento – crucigramas, humor, juegos de ingenio-, clasificados internos, noticias del sector o de interés general, novedades de..., innovaciones tecnológicas, horóscopo tradicional u otro, eventos internos, nuevos beneficios y también algún tema puntual de la función organizacional. La información rotará de acuerdo con los acontecimientos de la organización. .

**Newsletter:** se trata de un boletín informativo digital que se distribuye en forma regular y que generalmente está centrado en alguna temática en particular de interés de los suscriptores. Es una revista similar, en lo estructural, al houseorgan, con la diferencia de que contiene información de interés para los públicos externos directos como proveedores, distribuidores, o la gente de los

servicios tercerizados, etc. Su envío debe ser regular. Recordemos que se compone de noticias, lo cual requiere mayor tiempo de lectura, y puede ser leído en tandas.

**Intranet:** es la aplicación de los estándares Internet dentro de un ámbito corporativo para mejorar la productividad, reducir costes y mantener los sistemas de información existentes. Su propósito es la integración laboral de los miembros, para agilizar procesos, reservados a un grupo de usuarios autorizados a su acceso. Según la organización, tendrá mayor o menor formalidad, puede que sea el modo diario de establecer directivas o tan sólo usarse para mensajes esporádicos.



**Correo Electrónico:** se emplea para agilizar la circulación de mensajes breves e importantes. La implementación de este soporte no asegura que exista una buena comunicación interna ni que el personal lea los mensajes o que exista fluidez en la información. Puede ser un medio alternativo, pero para que funcione debe haber una cultura organizacional sólida. Sería como una carta virtual personal, que puede tener una versión impresa. Deben ser breves y legibles y se

utilizan para difundir información importante tales como resultados, cambios en la organización, etc. Su ventaja radica en la rapidez de su llegada y el impacto que provoca el remitente. Una buena práctica para los responsables de comunicación suele ser desarrollar modelos de respuesta para socializar con la empresa y así unificar el discurso evitando malentendidos. Al mismo tiempo se recomienda pautar el uso del mail para no saturar las casillas y generar un efecto rebote en que el destinatario lo desestime.

**Reuniones formales:** tienen como objetivo el contacto e intercambio directo entre los miembros de la organización para facilitar el dialogo y fomentar las relaciones personales, sobre todo entre empleados que no suelen interactuar entre sí frecuentemente por encontrarse separados. Los motivos de su convocatoria pueden ser múltiples pero lo fundamental es que son programadas y diagramadas para que se conviertan en una fuente de información e intercambio

*“Tu verdad aumentará en la medida que sepas escuchar la verdad de los otros”*

*Martin Luther King*

*Cuando la planificación evita la escucha y multiplica la emisión oficial, condena a los trabajadores a un rol comunicativo pasivo, propenso a la queja, porque los libera de su responsabilidad como emisores. Pero cuando los colaboradores cuentan con espacios para emitir opiniones y, sobre todo, expresar desacuerdos y reclamos, la organización siempre sale favorecida.<sup>45</sup>*

Actualmente lo que se persigue es la colaboración del personal con la empresa y entre sí. Se ha puesto en valor el capital humano de las organizaciones

---

<sup>45</sup> TESSI Manuel, Comunicación interna en la práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo. Cap. 2, pág. 63. Buenos Aires, Granica, 2012.

y el caudal de información y experiencia que éste acumula durante su estadía en la entidad. Por lo tanto, las reuniones, una de las más antiguas formas de comunicación, se reestructuran con el objeto de alcanzar un clima favorable para una participación productiva de los colaboradores. El foco se deposita en el uso de la palabra. Esto demanda un trabajo fundamental con los líderes, en primer lugar para que estén dispuestos a reducir el uso de la palabra durante los encuentros, en segundo lugar para que aprendan escuchar más a sus interlocutores y finalmente para que siempre den respuesta a los comentarios, sugerencias o quejas que los colaboradores puedan llegar a manifestar. Sin embargo, no debe suponerse que automáticamente los empleados se expresaran y puede llevarles tiempo realizar aportes significativos en las reuniones. Paciencia ante todo.

**Reuniones internas informales:** son las actividades que surgen por iniciativa de la organización para todo su personal, y que suelen ser con el tiempo un hábito, formando parte de la cultura. Su objetivo es acercar a las personas que trabajan en ella de un modo informal, demostrando la preocupación institucional por el bienestar de su gente, como una filosofía o política instalada. Se diagrama con una periodicidad puntual para cumplir con objetivos previamente planteados. Son un aspecto fuerte de la identidad en la medida en que los empleados pueden involucrarse voluntariamente.

**Convocar a una reunión puede tener distintos motivos, y sus objetivos pueden ser:**

- *Informativo:* para dar a conocer algún tema en específico relacionado con aspectos organizacionales. Cambios, reestructuraciones, informes financieros, entre otros temas.

- *Exploratorio:* para examinar o analizar un problema u otro tema puntual y determinar las causas que lo generan. Con el aporte de quienes integran la reunión se trata de escuchar opiniones y resolver el tema tratado.

- *Creativas*: son utilizadas para encontrar nuevas ideas, innovaciones para productos o servicios, aportes para nuevas opciones de negocios, etc. Lo que implica un retorno desde los niveles descendentes para poder escuchar ideas. En algunos casos son compensados con algún incentivo puntual si el aporte es relevante.

- *Casual*: realizada, generalmente entre jefes y empleados, en forma espontánea ante una necesidad puntual. No son diagramadas o pautadas con anticipación pero deben tener una planificación previa.

- *De capacitación*: con el objetivo de proporcionar o recibir algún entrenamiento específico dentro de la organización o fuera de ella. También en la actualidad está muy vigente la capacitación vía internet.

- *Las motivacionales*: son reuniones que tienen como objetivo el proporcionar instrumentos que permitan hacer sentir a los empleados involucrados con su trabajo y la organización en general.

## **1.2) NUEVAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA**

Existen herramientas que encarnan una versión superadora de algunas de expuestas anteriormente y que se inspiran en una comunicación dialógica, en que todos tienen el poder de la palabra y la capacidad de emitir mensajes con sentido para el resto de la organización. Se trata en ciertos casos de una reingeniería sobre la forma de proceder.

Cuando las organizaciones toman la decisión de desarrollar herramientas más colaborativas éstas le permiten mejorar tanto la actividad y comunicación internas como las externas. Otro beneficio de estas herramientas es la posibilidad de ahorrar costos, mejorar la relación con los clientes, permitiendo un mejor feedback con ellos y el aumento de la eficiencia de los trabajadores, ya que generan optimización del tiempo en la ejecución de algunas tareas y posibilitan la monitorización de otras.

**Videollamadas o videoconferencias:** Hoy en día existe la posibilidad de organizar reuniones virtuales o lo que se conoce más bien como videoconferencia o videollamada. Se trata de una comunicación simultánea bidireccional de audio y vídeo, que permite mantener reuniones con grupos de personas situadas en lugares alejados entre sí. Adicionalmente, pueden ofrecerse facilidades telemáticas o de otro tipo como el intercambio de gráficos, imágenes fijas, transmisión de ficheros desde el ordenador, etc.<sup>46</sup>



Algunas aplicaciones nos brindan la tecnología para llevar a cabo una reunión de tipo virtual y gratuita como por ejemplo Skype o Google+. El requisito es contar con algún dispositivo tecnológico que tenga conexión a Internet, puede ser una notebook, una pc de escritorio, una Tablet o un Smartphone.

Este mecanismo tiene como ventaja permitir a los trabajadores que se retiren antes de sus lugares de trabajo para asistir a una reunión virtual desde sus casas; o la facilidad con que un miembro de la compañía que se encuentra fuera de la provincia o del país puede presenciar una reunión o brindar una conferencia.

**Blog Corporativo:** Tomando la definición que brinda Wikipedia sobre el blog, un blog (en español también bitácora digital, cuaderno de bitácora, ciber bitácora, ciber diario, o web blog, o weblog) es un sitio web en el que uno o varios

---

<sup>46</sup> Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Videoconferencia>

autores publican cronológicamente textos o artículos, apareciendo primero el más reciente, y donde el autor conserva siempre la libertad de dejar publicado lo que crea pertinente. También suele ser habitual que los propios lectores participen activamente a través de los comentarios. Un blog puede servir para publicar ideas propias y opiniones de terceros sobre diversos temas.<sup>47</sup>



Un blog ofrece.<sup>48</sup>

- Un lenguaje coloquial, lo contrario que la mayoría de los sitios web de empresas e instituciones.
- Información con opinión y/u opinión con información.
- Una conversación en red entre pares.
- Una comunidad con los mismos hábitos, gustos, preferencias, etc.
- La capacidad de moderar los comentarios que aparecen.

---

<sup>47</sup> Wikipedia. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Blog>

<sup>48</sup> CELAYA Javier, HERRERA Pau. Comunicación Empresarial 2.0. Grupo BPMO Ediciones, Barcelona, 2007.

Existen múltiples formas de segmentar las diferentes categorías y tipos de blogs existentes en la Red. Existen tres grandes tipos de blogs:

**Personales:** son aquellos en los que se reflejan las opiniones de una persona. Es como un diario en formato digital donde la persona narra sus reflexiones, opiniones y recomendaciones. Estos blogs son leídos por su círculo más íntimo de amistades y familiares.

**Temáticos/profesionales:** son blogs especializados en una disciplina (periodismo, comunicación, marketing, política, temas culturales, etc.). La mayoría de estos weblogs son gestionados por profesionales que escriben, a título personal, sobre temas que conocen como especialistas en un determinado sector. En este tipo de blogs encontramos los mencionados líderes de opinión.

**Corporativos:** determinadas empresas han puesto en funcionamiento un blog con la idea de convertirlo en canal de comunicación externa e interna. Se emplean para transmitir noticias, para ofrecer recursos, para lanzar debates sobre procedimientos y políticas internas, etc.

Es de nuestro interés avocarnos a los Blogs Corporativos y más específicamente en aquellos blogs internos. En este mundo cada vez más complejo e interconectado se necesita que todas las unidades de negocio de la empresa (Recursos Humanos, Ventas, Administración, Marketing, etc.) se impliquen de verdad en la estrategia de comunicación empresarial. Matías Fernández Duto, experto en comunicación interna, nos señala que “los blogs internos permiten sacar a la superficie diálogos, ideas y aprendizajes que están en el orden abstracto individual y los trasladan a un ámbito concreto colectivo. Cuando en este último encontramos reflexiones, ideas y aprendizajes compartidos, se generan acciones y nuevas posibilidades. En este sentido, los

blogs internos se convierten en una red de aprendizaje y colaboración espontánea”.<sup>49</sup>

Los blogs internos crean una *atmósfera de confianza y compromiso en el ámbito interno* para poder construir relaciones de valor en las conversaciones con todos sus públicos. Favorecen la comunicación interna entre diferentes unidades de negocios y equipos de empleados, rompiendo los modelos clásicos de la comunicación lineal.



Vivimos en una nueva economía donde el feedback de los empleados tiene mucho valor y debe ser tenido en cuenta por la dirección de cualquier empresa. Es decir, los blogs internos son una de las herramientas más eficaces para trabajar el marketing interno dentro de una empresa, ya que permiten vehicular y transmitir de forma clara los valores, los objetivos y las estrategias de cualquier organización. Todas las compañías multinacionales redactan unas pautas de uso de estas herramientas, basadas en el sentido común, que sirven de referencia

<sup>49</sup>CELAYA Javier, HERRERA Pau. Comunicación Empresarial 2.0, pág. 104. Grupo BPMO Ediciones, Barcelona, 2007.

para todos los empleados a la hora de participar en blogs, ya sea dentro o fuera de la compañía.

**Wiki:** El término wiki (del hawaiano: wiki wiki, «rápido») se utiliza para nombrar una colección de páginas web de hipertexto, cada una de las cuales puede ser visitada y editada por cualquier persona en cualquier momento (aunque exige el registro como usuario).

Wikipedia es una enciclopedia de contenido libre basada en la tecnología wiki, la cual permite la edición de sus contenidos por cualquier usuario desde un navegador web. Esta web social es el mayor ejemplo del fenómeno de intercambio colectivo de conocimiento y se está convirtiendo en uno de los principales recursos de consulta en Internet. Hoy en día, Wikipedia cuenta con más de 6 millones de artículos publicados en 200 idiomas, pero tan sólo 260.000 artículos están redactados en español. En cierta manera, la Wikipedia puede verse como una suerte de democracia del saber, que no oculta sus imprecisiones ni la escasa fiabilidad de sus fuentes, pero que reparte, de una forma más o menos amplia, el capital cultural y los poderes de la emisión y la recepción.

Los wikis están generando importantes cambios en las estructuras tradicionales de las empresas. Estas herramientas permiten a los empleados de diferentes departamentos y unidades de negocio de una empresa almacenar, compartir y modificar documentos internos de forma colaborativa a través de un simple navegador. Cuando uno de los empleados edita una página wiki, sus cambios aparecen inmediatamente en la web, sin pasar por ningún tipo de revisión previa. Las empresas deben medir el actual grado de colaboración entre sus empleados, así como el potencial de esta colaboración entre personas anónimas (clientes, distribuidores, evangelistas, etc.).

Los wikis no son las mejores herramientas para gestionar conversaciones internas y/o externas de una empresa, para eso están los blogs, pero sí son de

gran ayuda para gestionar el conocimiento de una empresa y almacenar todo tipo de documentos de un proyecto con sus correspondientes fases, decisiones internas y resoluciones.

Aunque la tradicional organización piramidal de la mayoría de las empresas no va a desaparecer, los gestores no pueden ignorar que los propios empleados y clientes están creando nuevos modelos de colaboración sin tanta jerarquía y control. Los autores del libro Wikinomics<sup>123</sup> señalan que “en apenas unos años, la colaboración tradicional –en una sala de reuniones, a través de una teleconferencia, o en un centro de convenciones– ha sido desbancada por nuevas colaboraciones de proporciones gigantescas”<sup>50</sup>.

Posibles usos de los wikis en el mundo organizacional:

- \* Wiki interno dentro de una empresa para el intercambio de ideas de trabajo, unidades de negocio, etc.
- \* Creación del manual de bienvenida de nuevos empleados en formato wiki para actualizar colectivamente todas las secciones del mismo.
- \* Creación de wikis por proyecto para que los empleados puedan generar y actualizar documentos e información relacionados con la documentación de un proyecto.
- \* Los wikis son una buena herramienta dentro de un plan de marketing interno, ya que permiten una mayor comunicación entre la empresa y el empleado.
- \* Wikis de atención al cliente con un listado actualizado de las principales preguntas y respuestas.
- \* Wikis de producto con todas sus funcionalidades, características, precios, opiniones de clientes, etc.
- \* Agenda de reuniones en formato wiki con el fin de generar encuentros más participativos.

---

<sup>50</sup>CELAYA Javier, HERRERA Pau. Comunicación empresarial 2.0. Grupo BPMO Ediciones, Madrid, 2007.

**Red Social Corporativa:** Las redes sociales, protagonistas de nuestra vida cotidiana, son sitios de internet que permiten a las personas conectarse con sus amigos e incluso realizar nuevas amistades, de manera virtual, y compartir contenidos, interactuar, crear comunidades sobre intereses similares: trabajo, lecturas, juegos, amistad, relaciones amorosas, relaciones comerciales, etc. Las redes sociales en internet se basan en los vínculos que hay entre sus usuarios y existen varios tipos de redes:

- **Redes sociales genéricas.** Son las más numerosas y conocidas. Las más extendidas en España son Facebook, Tuenti, Google +, Twitter, Instagram.

- **Redes sociales profesionales.** Sus miembros están relacionados laboralmente. Pueden servir para conectar compañeros o para la búsqueda de trabajo. Las más conocidas son LinkedIn, Xing y Viadeo.

- **Redes sociales verticales o temáticas.** Están basadas en un tema concreto. Pueden relacionar personas con el mismo hobby, la misma actividad o el mismo rol. La más famosa es Flickr.

En las redes sociales en internet se promueve ante todo la posibilidad de interactuar con otras personas, aunque no se conozcan personalmente. El sistema es abierto y dinámico y se va construyendo con lo que cada suscriptor a la red aporta. Cada nuevo miembro que ingresa aporta lo propio al grupo y lo transforma.

Se ha popularizado el uso de estas redes sociales como una herramienta más del marketing externo de las empresas, resultándonos extraño el hecho de no encontrar su página de Facebook, su cuenta de Twitter, de Instagram o su canal de YouTube. Es decir que se ha popularizado el uso de las Redes Sociales para potenciar la comunicación externa de las organizaciones y llegar a la mayor cantidad de clientes posible. Pero a nivel interno el uso de esta tecnología es más novedoso y opera de manera similar, con la diferencia de que los interlocutores de estas redes sociales *corporativas* son el público interno de la entidad.

*“Surge así un nuevo espacio público, un nuevo lugar de encuentro. Este nuevo espacio de socialización está en las redes, está dentro de Internet además de estar en otros lugares que nosotros tradicionalmente conocemos. Hay un barrio que no conocemos mucho que son las esquinas de la Web, las esquinas de Internet donde se encuentran los jóvenes, como My Web, Facebook, YouTube, lugares que a los adultos, nos cuesta entender su código, cómo funcionan.”<sup>51</sup>*

Las Redes Sociales Corporativas han sido especialmente diseñadas para conectar a los empleados de una misma empresa, para publicar comunicados, coordinar proyectos o simplemente iniciar conversaciones. De la misma forma que Facebook, muchas cuentan con un centro de notificaciones complejo, la posibilidad de dar “Like” a las publicaciones de otros empleados, mandar mensajes privados, y mirar las redes de contactos de los demás. En definitiva, se trata de una red social a menor escala, pero restringida solo para los miembros de una determinada organización. La mayor ventaja frente a la Intranet es que se puede acceder desde cualquier lugar y en cualquier momento mediante un Smartphone o computadora.



---

<sup>51</sup> QUEVEDO Luis Alberto La socialización tecnológica: los jóvenes mediáticos que recibe la escuela.

Las “Redes Sociales Corporativas” son el complemento perfecto para la Intranet la cual no permite la interacción sino más bien una comunicación unidireccional. Esta nueva forma de comunicarse ha potenciado la evolución de las Intranets que dejan ya de ser esas cerradas formas de comunicarse entre silos departamentales, para pasar a ser plataformas en donde gestionar todo el conocimiento de la organización, dejándolo abierto de forma horizontal y sin trabas administrativas ni burocráticas.

Dentro de sus potentes formas de comunicación se destaca el **Microblogging**, un medio de comunicación social que permite a los usuarios comunicarse entre sí por medio de mensajes cortos. Para comunicación externa está Twitter, conocido mundialmente y con más de 175 millones de usuarios. El funcionamiento es sencillo, son 4 componentes principales: línea de tiempo, seguidos, seguidores y página pública. Cada usuario tiene seguidos y seguidores. Los mensajes que escribe el usuario son leídos por sus seguidores, mientras el usuario lee los mensajes de sus seguidos. Cada usuario tiene una página pública en la que se visualizan sus actualizaciones.

La potencia, velocidad y dinamismo a la hora de comunicar mediante microblogging hace que sea una herramienta idónea para mejorar la comunicación interna corporativa. Las conversaciones quedan almacenadas pasando a formar parte del conocimiento de la organización. Los usuarios pueden conectarse y compartir en cualquier momento y desde cualquier lugar, primando la comunicación en tiempo real. Se trata de un medio de comunicación social más que una red social, conocido por muchos de los usuarios internos en su ámbito personal.

**Un ejemplo de ellas es Yammer.** Esta Red Social Corporativa sirve tanto para compañías pequeñas como para empresas a gran escala, con diferentes opciones de precios dependiendo de nuestras necesidades –incluso cuenta con la creación de una red de forma gratuita- y una interfaz fácil de comprender si

tenemos experiencia en redes sociales como Facebook. Además de poder compartir publicaciones y actualizaciones de estado, los empleados de una determinada compañía podrán participar de diferentes grupos –que pueden estar restringidos a otros miembros de la misma red-, podrán hacer preguntas de una forma similar a Facebook Questions, podrán realizar documentos colaborativos, mientras que los administradores de Yammer podrán tener acceso a unas analíticas interesantes sobre el comportamiento de la comunidad. Con Yammer existe la posibilidad de crear diferentes networks, cuyas funcionalidades varían de acuerdo al precio. Con una cuenta básica y gratuita, tendremos la posibilidad de tener la administración de la cuenta y funcionalidades de seguridad.

**Linkedin:** Es una red social profesional que está orientada al establecimiento de contactos entre profesionales, compañeros de trabajo, proveedores, clientes, compañeros de estudios. Las empresas tienen la posibilidad de abrir un perfil en LinkedIn para que otros profesionales sigan. Además desde una página se puede enlazar con los perfiles de los profesionales que trabajan para la compañía y establecer vínculos visibles puesto que ambas partes salen beneficiadas.

Si bien es una red profesional de carácter externo LinkedIn puede ser de gran utilidad para representar el valor que se les otorga a los colaboradores y a causa de esto fortalecer el vínculo entre ellos y la empresa. De hecho en caso de incursionar por esta red será oportuno capacitar a los trabajadores en el uso de la misma para que la presencia sea efectiva para ambas partes.

**Responsabilidad Social Interna (RSI):** Según el Libro Verde sobre responsabilidad social empresarial (RSE), de la Unión Europea (UE), la RSE es «la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores». Estos interlocutores, grupos de interés o stakeholders pueden ser tanto externos (consumidores, proveedores...), como internos (empleados y

directivos). Tradicionalmente, las actuaciones de RSE en el ámbito interno de la empresa han recibido una menor atención que las dirigidas a los stakeholders externos.<sup>52</sup>

Las empresas no pueden ser socialmente responsables si su accionar no se refleja en primera instancia con sus empleados y familias, proporcionando las mejores condiciones de trabajo y una efectiva relación ganar-ganar. En el éxito de la gestión de la RSI la comunicación interna juega un papel fundamental, ya que hace visible a la primera al interior de la empresa, alineando a los empleados y objetivando el compromiso de la dirección. Es su factor potenciador y el que la valida tanto interna como externamente.

En la actualidad, uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas es atraer y retener a trabajadores calificados. Este reto implica que las empresas se vuelvan más atractivas para sus empleados, actuales y potenciales, y que elaboren estrategias más efectivas para desarrollar a su personal. Ahora bien, ¿qué medidas implementan las empresas argentinas con el objeto de atraer y retener el talento?<sup>53</sup>

Las estrategias son múltiples y variadas:

- El 95% cuenta con planes de formación para sus empleados y el 91% posee un sistema de compensación vinculado con el desempeño.
- El 84% mide sistemáticamente la satisfacción, el compromiso y la motivación de sus empleados.
- El 82% cuenta con beneficios para sus empleados que exceden sus obligaciones legales.

---

<sup>52</sup> CURTO GRAU Marta, La responsabilidad social interna de las empresas. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo. N° 16 septiembre 2012. Disponible en: [http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2016\\_tcm5-85313.pdf](http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2016_tcm5-85313.pdf)

<sup>53</sup> 2° Encuesta sobre desarrollo sostenible y RSE en el sector privado en Argentina. El desafío de la sostenibilidad en la cadena de valor, 2011.

- Un 79% cuenta con sistemas de queja confidenciales para obtener este tipo de feedback de sus colaboradores.
- Un 60% ofrece a sus empleados la posibilidad de trabajar de acuerdo con esquemas que favorezcan el equilibrio entre lo laboral y la vida personal, como horarios flexibles o teletrabajo



Ejes y programas de Responsabilidad Social Empresaria dentro de PSA Peugeot Citroën. Disponible en: <http://psa-peugeot-citroen.com.ar/responsabilidad-social-empresaria/>

# CAPÍTULO VI

## *LA GESTIÓN GENERACIONAL Y EL NUEVO ROL DEL DIRCOM*

---

### **1) GESTIÓN GENERACIONAL**

La sociedad del conocimiento, de la cual venimos hablando desde el comienzo de esta tesis, no solo ha provocado impactantes cambios a nivel organizacional sino que en primera instancia ha modificado el modo de vida de las generaciones más adultas y brindado a las generaciones más jóvenes un hábitat donde priman los avances tecnológicos, la instantaneidad de las comunicaciones, el libre acceso a la información, es decir se vive la globalización 3.0, esta es el poder de los individuos para colaborar y competir a escala global.

A partir de la diversidad de herramientas de comunicación interna que existen hoy, y sin omitir que seguirán en aumento con el pasar de los años, resulta necesario detenernos a pensar en las habilidades que demandan algunas de ellas a los colaboradores de las organizaciones. De este modo nos vemos ante la necesidad de analizar el público interno de la organización a fin de comprender sus características más relevantes y destacar aquellas que pueden determinar sus modos y medios de comunicación más utilizados. Llegamos así al descubrimiento de un fenómeno particular, foco de numerosos estudios y que nunca antes habían afrontado las entidades, y es la convivencia de cuatro generaciones en el conjunto de colaboradores de una misma organización.

Nunca antes las organizaciones funcionaron con tantas diversidades generacionales simultáneamente. Los ciclos de vida de las organizaciones siempre estuvieron acompañados por renovaciones progresivas. La historia sólo

habla de recambios generacionales abruptos por procesos de reconversión aguda, generalmente asociados a la crisis de todo un sector. Pero para la amplia mayoría de las organizaciones, la vida generacional es un continuum.

En comunicaciones internas, la construcción de sentido es parte fundamental del desarrollo de las piezas comunicacionales. Construir sentido es el método de toda acción comunicativa. El sentido es el que permite entablar códigos comunes que sientan las bases políticas y culturales de la interacción entre los hombres. Las empresas son flujos comunicantes y en ellas la cultura es la base de sentido construido.<sup>54</sup>

Hoy en día, impacta sobre las organizaciones aquello sobre la “brecha digital” que por el año 2001 Marc Prensky<sup>55</sup> comenzaba a instalar como tema de interés. Prensky fue el primero en expresarse sobre el enfrentamiento que se vivía en las aulas de dos generaciones radicalmente diversas: una que había crecido con la omnipresencia de los dispositivos digitales y que no puede entender el mundo sin ellos, y otra que se crió con los libros y los profesores tradicionales, a la que le resulta complicado llegar al público más joven.

Los primeros son los **Nativos Digitales**, que hablan el idioma del nuevo mundo de manera natural, y no entienden los métodos de sus profesores tradicionales. Todo va demasiado lento para ellos, no conciben que el papel no les “responda” como lo hace la pantalla de sus dispositivos digitales y su atención cambia continuamente de foco.

Los segundos, los **Inmigrantes Digitales**, imprimen sus correos y llaman por teléfono para asegurarse de que han sido recibidos. Se desesperan por la

---

<sup>54</sup> BRANDOLIN, GONZÁLEZ FRÍGOLI, HOPKINS. Conversaciones. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2014.

<sup>55</sup>Marc Prensky (nacido el 15 de marzo 1946 en la ciudad de Nueva York) es un escritor y orador en el aprendizaje y la educación. Él es mejor conocido como el inventor y divulgador de los términos "nativos digitales" y "inmigrantes digitales" que describió en su artículo de 2001 en "On the Horizon".

“falta de seriedad” de sus alumnos, y asisten atónitos a la creciente ineficiencia de sus antiguos métodos de enseñanza.

Prensky destaca que la importancia de la distinción reside en lo siguiente: cuando los Inmigrantes Digitales aprenden -como todos los inmigrantes, algunos mejores que otros- a adaptarse a su entorno, siempre conservan, hasta cierto punto, su “acento”, es decir, su pie en el pasado. El “acento de inmigrante digital” puede verse en cosas tales como acudir a Internet para obtener información como segundo recurso, y no en primer lugar, o en la lectura del manual de un programa en lugar de asumir que el propio programa nos enseñará a utilizarlo. Hoy en día los padres con más edad tuvieron una “socialización” distinta a la de sus hijos, y ahora están en el proceso de aprender un nuevo idioma. Y un idioma aprendido más tarde en la vida, los científicos nos lo dicen, va en una parte diferente del cerebro.

Los rasgos que diferencian a los Nativos Digitales en relación a los Inmigrantes son:

- Quieren recibir la información de forma ágil e inmediata.
- Se sienten atraídos por multitareas y procesos paralelos.
- Prefieren los gráficos a los textos.
- Se inclinan por los accesos al azar (desde hipertextos).
- Funcionan mejor y rinden más cuando trabajan en Red.
- Tienen la conciencia de que van progresando, lo cual les reporta satisfacción y recompensa inmediatas.
- Prefieren instruirse de forma lúdica a embarcarse en el rigor del trabajo tradicional.

Esto nos lleva a pensar en la composición del **capital humano organizacional** y con ello en sus valores, motivaciones, comportamientos y objetivos. Al respecto, actualmente, se habla de *gestión generacional* y tiene que

ver con la sustancial necesidad de conocer la heterogeneidad, diversidad, que existe dentro del personal en las empresas con el objetivo de motivar a cada grupo o generación<sup>56</sup> adecuadamente para obtener el mejor rendimiento. Dentro de las empresas nos encontramos con cuatro grandes categorías generacionales pero comenzaremos desde los tradicionalistas para una mejor comprensión de los Baby Boomers, la generación X, la Y, y la Z.

*La gran diferenciación entre inmigrantes y nativos digitales no está en el uso de la tecnología, sino en el contexto de acceso a la información y la comunicación*

## **ANÁLOGOS:**

### **A) TRADICIONALISTAS (antes de 1945)**

Su contexto general son las guerras mundiales y la Gran Depresión. Paralelamente en Argentina se vivía entre el autoritarismo de gobiernos conservadores. Se caracteriza como una generación sufrida y temerosa, en gran medida por los episodios que vivieron.

Para esta generación los símbolos de status eran los bienes durables, para toda la vida como la casa y los códigos por excelencia la formalidad y los buenos modales. El lema era guardar para el futuro, veían en la educación el medio para el progreso, deseaban un trabajo para toda la vida. Ejemplo de trabajadores leales y comprometidos, encarnaban valores morales rígidos, sentían un respeto por la autoridad mayor que ninguna de las cohortes venideras, eran muy resistentes al

---

<sup>56</sup>Se utiliza el término generación para denominar a las personas de una edad determinada o de un intervalo determinado de tiempo de la historia. Las generaciones se dividen por Cohorte. Una cohorte es un conjunto de individuos de una población que comparten la experiencia, dentro de un determinado periodo temporal, de un mismo suceso. Normalmente se identifica con el grupo de nacidos en un determinado período, pero puede referirse a otro evento.

cambio y protagonistas de un liderazgo autoritario en el que pocos deciden y la mayoría obedece. Existía una clara delimitación entre las profesiones y los oficios. El rol de la mujer todavía permanecía ligado al hogar y sus roles de esposa y madre. Para esta generación el momento del disfrute llegaba con el retiro de su actividad.

La gran mayoría se encuentra jubilada del mercado laboral, aunque algunos de ellos, muy pocos, todavía interactúan con el ámbito organizacional.

Se criaron con la radio y la televisión en blanco y negro. Sienten incomodidad frente a la tecnología y tienen la necesidad de contar con materiales de lectura impresos y extensos. Sus ídolos fueron: Roosevelt, Churchill, Rita Hayworth, Sinatra.

## **INMIGRANTES DIGITALES**

### **B) BABY BOOMERS (1945 – 1964)**

El contexto general en que nacen es la posguerra y hay un pico de natalidad en Estados Unidos, por eso la denominación. Mientras tanto en la Argentina se vivía una época de optimismo, estatización de empresas, desarrollo industrial, surgimiento de los sindicatos y del voto femenino.

Para esta cohorte el status está dado por la posesión de bienes y la educación es un medio para el progreso, ser profesional tiene una relevancia importante. El éxito para ellos está determinado por los ingresos materiales y el **trabajo es lo más importante** (workaholics<sup>57</sup>). Celebran la productividad y no toleran el ocio, aprecian los símbolos de status y el crecimiento vertical en una compañía. Las mujeres de esta generación se incorporan definitivamente al mercado laboral y se produce un cambio en el modelo tradicional de familia.

---

<sup>57</sup>Workaholic es una persona adicta al trabajo.

Las instituciones representaban la seguridad que todos deseaban. Tenía sentido ser un buen empleado porque se respetaba la estructura jerárquica de la compañía. Una vez que se elegía una carrera era una decisión que duraría para toda la vida. El empleo garantizaba status social y el paso previo para el matrimonio. El trabajo no se mezclaba con la vida personal. Trabajaban mucho y tenía que ver con sentido de la disciplina y la honra. Grandes sacrificios traerían sus recompensas.

Vivieron acompañados por la televisión en blanco y negro y luego a color, la radio, el cine y deben adaptarse al contexto de las computadoras e internet y los celulares. Sus ídolos fueron: JFK, Martín Luther King, Beatles.

### **C) GENERACIÓN X (1965 – 1979)**

Viven el fin de la Guerra Fría, la caída del Muro de Berlín, la incertidumbre laboral, el surgimiento de bloques económicos como la Unión Europea y el Mercosur. Aparece el SIDA y el consumo desmedido de drogas. Los individuos de esta generación en la Argentina padecieron los años 70, los gobiernos militares y la represión.

En su vida cotidiana rompen con las pautas y costumbres anteriores, tienen relaciones sexuales antes del matrimonio, no respetan a sus padres, ponen las amistades antes que a la familia, sufren de depresión e inconformidad y son apáticos. A diferencia de los Baby Boomers el **trabajo no es el medio para lograr sus objetivos**. A causa de esto reivindican el balance entre la vida y el trabajo y buscan ascensos y reconocimientos rápidos. Las mujeres posponen la maternidad por el proyecto profesional y laboral.

Han tenido una vida analógica en su infancia y digital en su madurez. Vivieron la llegada de internet y aceptan las reglas de la tecnología y conectividad. Es una generación que se considera de la transición.

Vivieron al calor de la PC, la TV color, control remoto, el videogame, el cable, obsesivos con la música, walkman. Sus ídolos son: Madonna, Bill Gates, Tom Cruise, Maradona, Friends.

## **NATIVOS DIGITALES:**

### **A) GENERACIÓN Y o MILLENIALS (1980 – 2000)**

Nacieron en los años 80 con la Globalización, la Guerra del Golfo y el uso de Internet pasó a ser cotidiano. En la Argentina vivieron siempre en democracia.

Se caracterizan por ser multitareas, es decir que pueden hacer varias cosas al mismo tiempo y no conciben la realidad sin tecnología. La calidad de vida, para ellos, tiene absoluta prioridad. Es una generación emprendedora y abierta a nuevos desafíos, con mente amplia y un gran respeto por la diversidad.

Quieren destacarse y para eso priorizan la autenticidad. Tienen facilidad para trabajar en grupo y de hecho lo prefieren a trabajar solos. Son sumamente creativos y progresistas, fácilmente adaptables a cambios y grandes negociadores.

Es la generación que ha usado, y continuará haciéndolo, más tipos de tecnología para entretenimiento: Internet, SMS, Reproductor de CD, MP3, MP4, DVD, Tablet, Smartphone, entre otros. Lo que era un lujo para la generación X para la generación Y son productos “básicos”. Están siempre “conectados”, viven online y offline y pueden trabajar de día o de noche. Logran un balance entre la vida personal y el trabajo.

Con ellos surge una nueva modalidad de trabajo, la “freelance”. Se denomina *trabajador freelance, freelancer o consultor (o trabajador autónomo, cuenta propia o trabajador independiente)* a la persona cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión, de forma autónoma,

*para terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas, que generalmente le abonan su retribución no en función del tiempo empleado sino del resultado obtenido, sin que las dos partes contraigan obligación de continuar la relación laboral más allá del encargo realizado. Otras veces pueden firmar contratos por obra o trabajo y cobrar por tiempo, sobre todo en el mundo de las tecnologías de la información.*<sup>58</sup>

Se informan, se relacionan y se entretienen en la web. Viven rodeados de teléfonos celulares, mensajes de texto, MP3, blogs, tecnología portátil, música electrónica, glamour, comida de autor, drogas de diseño, comida orgánica, yoga, meditación, ven al iPhone como objeto de deseo y coexisten con bandas musicales como Artic Monkeys que emergen a través de YouTube.

Tienen entre 25 y 35 años y conforman el 45% de la fuerza laboral actual de la argentina, todos ellos parte de la generación Y o “Millennials”, caracterizados por ser emprendedores e informales y que busca un trabajo que les guste en lugar de ganar dinero. Además se los considera la generación más formada de la historia ya que el 54% tiene título universitario. Inventaron el ambiente digital y dispusieron las reglas, las demás generaciones las siguen. Definieron que la organización debía ser más libre tipo Google.

## **B) GENERACIÓN Z o SILENCIOSA(2001 – 2004)**

Nacen en un contexto convulsionado por el atentado a las Torres Gemelas en el 2001, la Guerra de Irak, el atentado en los trenes de España y las consecuentes campañas antiterroristas en todo el mundo. En Argentina fue un período de crisis financiera y política.

Es una generación en desarrollo y que las personas pertenecientes a esta aún no sobrepasan los 16 años de edad. Está basada en la tecnología y es

---

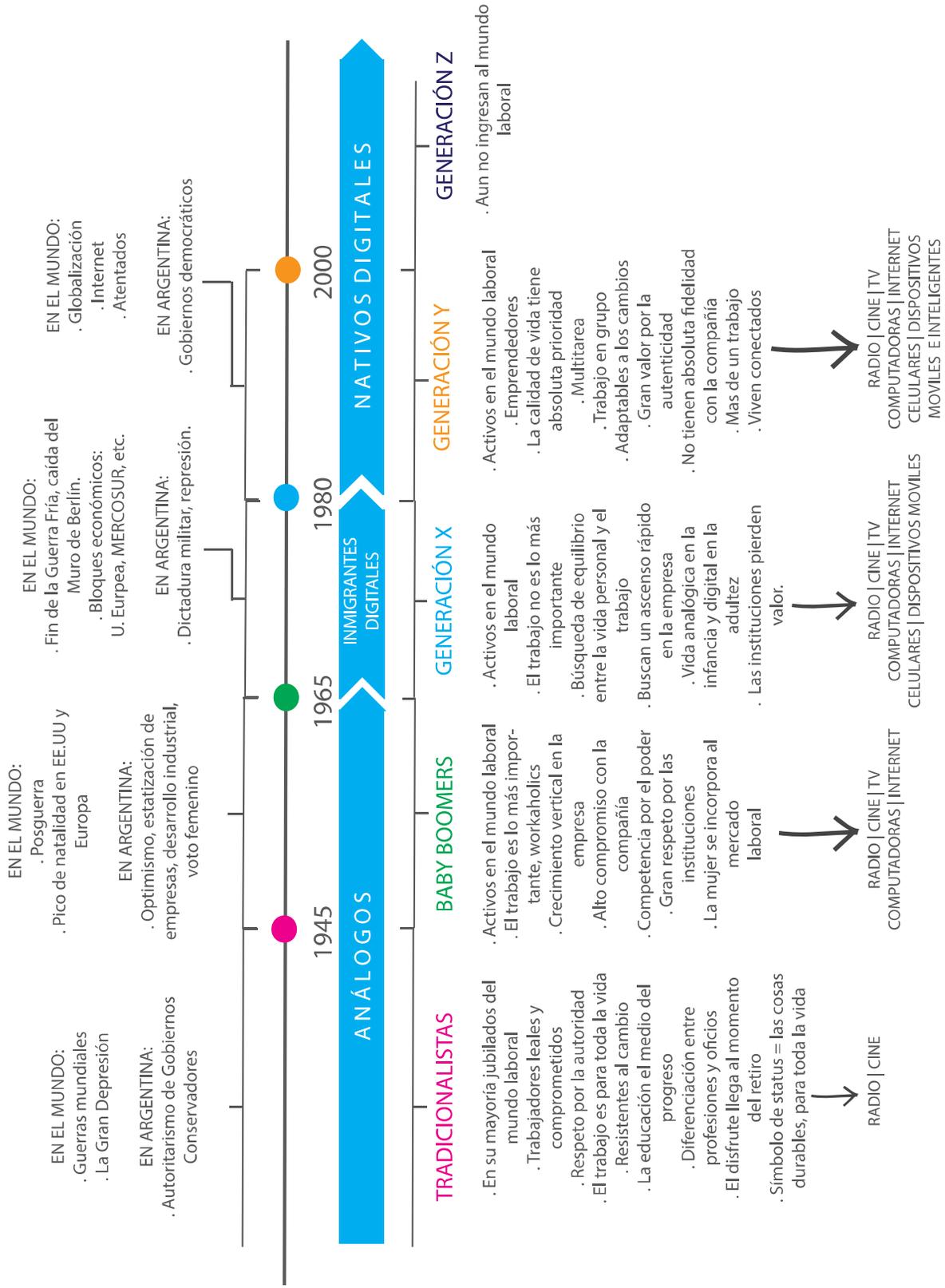
<sup>58</sup> Wikipedia: <http://es.wikipedia.org/wiki/Freelance>

consumista, en algunas ocasiones pesimista e impulsiva. No han ingresado al mundo laboral, pero vale mencionar que nacieron en un mundo muy distinto de aquél en el que crecieron sus padres, lo cual marcará la forma en la que estos nuevos líderes afrontarán su actividad laboral y su vida misma.

Poseen acceso y manejo a toda la tecnología: Internet, mensajes instantáneos, SMS, celulares, iPod, iPad, Notebook, etc. Ven a la tecnología como elemento fundamental (no conciben el acceso a la información sin la existencia de Google). Sus medios de comunicación utilizados principalmente son redes sociales. Profundizan los entornos virtuales. Tienen una capacidad de adaptación a la tecnología superior a cualquiera de las generaciones previas.

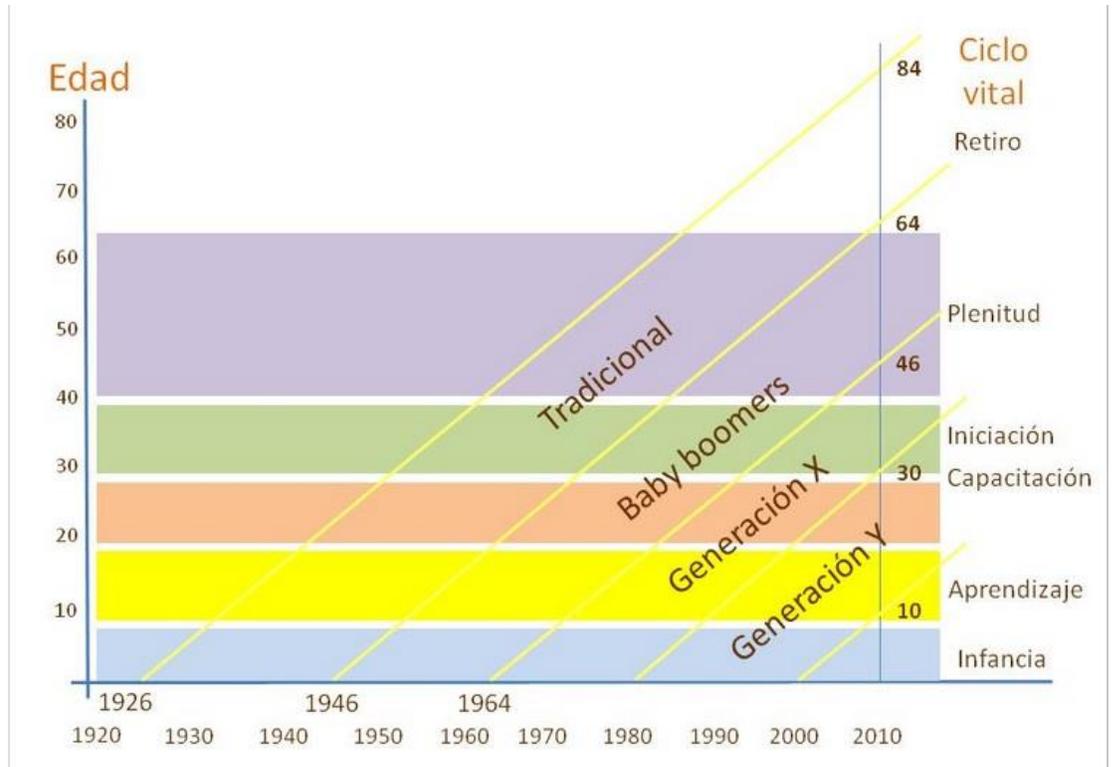
Se espera que los cambios en la dinámica empresarial se manifiesten a partir del año 2020. Lema: “Trabajar para vivir, y no vivir para trabajar”. Se trata de niños que, en su mayoría, han visto a sus padres tener serias dificultades para conseguir trabajo, debido a la larga crisis de desempleo que se ha presentado por años en diversas latitudes, o bien ser despedidos tras muchos años de servicio, porque las condiciones económicas de la organización en la que laboran no son muy favorables. Por eso, uno de los elementos inherentes a esta generación será la falta de confianza en las empresas. Será, pues, una generación más precavida, que prefiera contar con varios proyectos de trabajo en vez de uno sólo, lo que obligará a los empleadores a buscar nuevas formas de ganarse la confianza de los jóvenes Z.

Por otra parte, se caracterizan por ser inhibidos socialmente y tener muy pobres habilidades de comunicación verbal (la mayor parte de sus interacciones son a través del World Wide Web), además de que la velocidad de las redes los ha acostumbrado a tener todo al instante, lo que los ha vuelto impacientes ante metas de mediano o largo plazo.



Cuadro de elaboración propia

¿Cómo comunicar a estas cuatro generaciones un mismo tema en diferentes tonos para crear un mismo sentido?



59

Las áreas de comunicación interna y recursos humanos tiene un enorme desafío: ser creativas. Cada uno de estos segmentos generacionales tiene valores, contexto, ídolos, símbolos, códigos, actitudes y comportamientos diferentes. Los miembros de la Generación Y son personas altamente conectadas, que viven en red, tienen una conciencia sobre los desafíos ambientales y sociales del mundo muy desarrollada, cuestionan permanentemente el statu quo y necesitan la comunicación ida y vuelta, la manera en que se debe pensar la comunicación ya no es táctica sino estratégica. Enormes desafíos presenta la gestión de la comunicación interna hoy como la creatividad para poder sostener conversaciones interesantes con generaciones diversas, con intereses distintos y

<sup>59</sup> Extraído de: <http://gabrielcatalano.com/2012/09/24/los-tradionalistas-los-baby-boomers-la-generacion-x-la-y-y-la-generacion-millennium/>

consistencia en los mensajes. **El liderazgo comunicacional se impone, escuchar más que hablar.**<sup>60</sup>

Compensaciones, retiros, desarrollo de carrera, beneficios, regalos, bonus, etc., ya no pueden ser pensados para una sola cultura, sino para cada una de las culturas que conviven en un mismo territorio, que además generan subculturas fuertes al interior de las organizaciones. En este escenario la comunicación debe ser mediadora y generadora de sentidos.

## **2) EL DIRCOM**

### **2.1) Orígenes de la figura del DirCom**

Joan Costa es quien comienza a perfilar el concepto de DirCom durante 1977 con la idea de integrar las comunicaciones de la organización con un doble objetivo: hacer las mismas más coherentes y eficaces coordinando sus contenidos, medios y soportes; y generar así una imagen global de la empresa, distintiva y sólida. Como estas necesidades eran cada vez más evidentes se forjó el nuevo concepto de gestión estratégica: la Dirección de las Comunicaciones.

La responsabilidad del director de las comunicaciones empieza por comprender el funcionamiento y la cultura de la empresa. Y por entender el proyecto corporativo, el plan estratégico, para participar en él y hacerlo comunicable. Uno de los objetivos de la gestión de las comunicaciones es conseguir e implantar una *única voz*, una *única imagen* y un *discurso único* en la diversidad y continuidad de la empresa.

Las condiciones personales que debe reunir un DirCom son:

---

<sup>60</sup> BRANDOLIN, GONZÁLEZ FRÍGOLI, HOPKINS. Conversaciones. La Crujía Ediciones, Buenos Aires, 2014.

- Espíritu crítico: no aceptar una idea sin haberla sometido a prueba.
- Actitud positiva, receptiva y abierta.
- Capacidad analítica para evaluar con rigor las ideas, situaciones y decisiones.
- Actitud holística y rechazo del pensamiento reduccionista.
- Imaginativo, buscará nuevas relaciones, nuevas vías de enfocar las cosas y de actuar.
- Curioso e interesado ante lo nuevo o lo que desconoce.
- Capacidad de empatía.
- Buena relación con todos en la organización, vertical y lateralmente.
- Buen argumentador y desarrollar su fuerza de convicción.
- Espíritu independiente y libre. Deberá asumir la filosofía del “¿por qué no?”.
- Saber obtener la aceptación y la colaboración de sus superiores e iguales.
- Humildad de un aprendiz permanente y valentía de autodidacta.

Joan Costa define en su libro “Imagen corporativa del siglo XXI” las funciones del DirCom caracterizándolas como estratégicas. Afirma que deberá entender el proyecto de empresa, su plan estratégico y participar en el mismo:

1. Para configurar la Imagen Corporativa.
2. Contribuir en la definición de la Cultura organizacional y del sistema de comunicación interno necesario para vehicular y desarrollar esa cultura.
3. Diseñar las estrategias de comunicación, en función de la cultura, la identidad y el modelo de la imagen.

4. Será el asesor del máximo ejecutivo y será el portavoz de la institución, interlocutor entre la empresa y los líderes de opinión y con otras instituciones.

5. Implicar a todos los colaboradores en la comprensión de los objetivos generales de la empresa y motivar su participación.

6. Hacer ejecutar el Plan Estratégico de Comunicación que antes diseño, y ejercer la supervisión y el control del mismo.

7. Será el guardián de la Imagen Corporativa, el abogado del público interno.

## **2.2) El rol del DirCom hoy**

Hacer negocios siempre ha sido y será un esfuerzo encaminado a crear valor para las partes involucradas en una transacción. El beneficio dependerá de lo que es considerado “valioso o aprovechable” por cada una de esas partes. Años atrás, el valor y el poder de compra estaban mucho más relacionados y tenían pocas dimensiones. El valor estaba mayormente asociado con la capacidad de producir dinero, el cual a su vez otorgaba reputación y poder de marca. La gente y los negocios eran influyentes y sostenibles sobre el tiempo si estaban organizados sobre dinero líquido y una buena infraestructura (activos fijos y masa crítica de empleados).

La realidad de hoy es diferente. Las organizaciones son más o menos valiosas, dependiendo de sus activos intangibles: marca y talento. En un contexto mundial con más incertidumbre, el futuro es menos predecible o escaso, y como resultado, las marcas que han adoptado la sostenibilidad dentro de su cultura y que se han diversificado, han estado menos expuestas a las crisis y han gozado de una mejor reputación.

Contra lo que muchos pudieran pensar, más que comunicar el DirCom dedica gran parte de su tiempo a escuchar y aprender; a entender las razones y

los detalles de la organización; a conocer las motivaciones y los impulsos de su audiencia objetivo. Porque al final del día su materia prima es la reputación y su herramienta de trabajo es la persuasión. Y una buena reputación se logra cuando hay pleno entendimiento entre una organización y sus públicos, y ese entendimiento es nutrido por la percepción de que la organización es transparente y abierta, y se cristaliza cuando no hay disonancia entre el comportamiento corporativo y el discurso organizacional.

Como hemos expuesto a lo largo de esta tesina, la comunicación corporativa efectiva comienza desde dentro. Es decir, el DirCom no debe pasar por alto que una de sus audiencias objetivo más importantes es la interna. De nada sirve persuadir a los públicos externos si adentro de la organización no hay plena convicción de la misión, los valores y el rumbo que tiene la empresa, así como el convencimiento de que quienes laboran ahí están en el lugar que quieren estar, trabajando para lograr los mismos objetivos que sus colegas y sus directivos pretenden alcanzar. Al igual que el sistema nervioso de un organismo, la comunicación corporativa es el medio por el cual el mensaje llega de A a B (siendo A y B la corporación o cualquiera de sus partes): une, informa, ordena, retroalimenta y persuade. Se entiende, entonces, el rol de la comunicación corporativa no sólo como una práctica dentro de la organización sino como una plataforma transfuncional que alinea todas las partes de la organización con el objetivo de originar interacciones que generen valor para todas las partes.

Para ser un buen DirCom sin duda hay que ser un líder. Y ese liderazgo se tiene que ejercer no sólo hacia el propio equipo de trabajo, sino también hacia arriba para ser efectivo en las recomendaciones sobre políticas y acciones que se le dan al CEO y su equipo directivo, y de manera horizontal al resto de la organización. En ese sentido, el DirCom debe saber motivar, servir, reconocer a los otros y reconocerse en los otros en su quehacer cotidiano.

Adquiere una relevancia sustancial la necesidad de entender que la comunicación corporativa es una función estratégica del management y no un problema táctico. Esto significa que la función comunicación debe concentrarse en una persona capaz de producir una imagen institucional coherente y la base de ello es una *gran cohesión interna de la organización*. Lo que suele ocurrir es que muchos empresarios siguen pensando en un tipo de comunicación como algo meramente táctico, relacionada con la venta directa de productos y servicios y no prestan demasiada atención a la integración de todas las formas de comunicación de la organización, y a que una persona coordine los esfuerzos tendientes a lograr una mejora en la reputación de la compañía en el espacio público.

Tomamos del libro “Reflexiones sobre el Management de la Comunicación” de Federico Rey Lennon y Javier Bartoli Piñero las funciones que le adjudican al DirCom. Pueden resumirse en 3 conceptos: la función “reflejo”, la función “resonancia”, y la función “protector”.

La función “resonancia” es la que tradicionalmente se le asigna al DirCom, hace referencia a la preparación y ejecución de la política de comunicación, cuyos resultados son mensajes que representan todas las facetas de la organización de forma clara e interesante. Los resultados anticipados de la representación son los cambios deseados por la empresa en el ámbito cognitivo, afectivo y conativo o en las conductas, en aquellos públicos con los que se pretende establecer y mantener una relación. En resumidas palabras sería explicar la empresa a los públicos y los públicos a la empresa.

La otra función es la de “reflejo”. Esta función hace referencia a la supervisión de los cambios relevantes en el entorno y a la “anticipación” de sus consecuencias en las políticas no sólo de comunicación sino de la empresa.

La tercera función de “protector”, radica en una reputación favorable, que no es un objetivo aislado sino una condición necesaria para crear sólidas bases

comerciales desde las que se pueda lograr el éxito de la empresa. Se busca conseguir una mayor coherencia discursiva basada en una sólida comunicación interna y externa.

El DirCom es el “protector” de la coherencia comunicacional de la organización, el garante de su imagen global ante los públicos y también el responsable de la imagen pública de las máximas autoridades de una organización. Este comienzo de siglo nos instala en una situación que supone vivir, en palabras de Alejandro Llano, “en un tiempo que tiene mucho de pasado que no termina de pasar y de futuro que no termina de llegar”. Este contexto de incertidumbres y cambios constantes supone transformaciones en la función del DirCom. Hoy se espera mucho más de nosotros de lo que podemos imaginar. La presión de la alta dirección de las compañías sobre sus hombres de comunicación es muy alta; y no menos importante es la elevada incertidumbre del entorno.

En este contexto, hablar de comunicación de crisis no sirve. Tradicionalmente se ha entendido que la comunicación de crisis es una “herramienta” de trabajo que aparecía ante un cambio repentino en el desempeño normal de una organización que afectaba su imagen y su equilibrio natural. Por ejemplo, un accidente en una planta industrial, un derrame petrolero, o alguna cuestión atinente a reclamos de grupos ecologistas.

Hoy debemos comprender que la crisis es una constante; en el complejo entorno que nos toca vivir, las organizaciones tienen que entender y responder con rapidez a los valores, las expectativas, y demandas de un público mucho más activo, con una fuerte carga de frustración personal y colectiva y de unos medios de comunicación cada vez más intrusivos. El punto central está definido por el momento en que cobra visibilidad pública. Por ello, el DirCom debe garantizar que el programa de prevención, reacción y manejo de crisis funcione como un sistema permanente de anticipación y respuesta en toda la organización ante un entorno que, como sabemos, es cada vez más complejo, volátil, incierto y riesgoso.

En un contexto actual, cuando se habla de una comunicación corporativa efectiva, se hace referencia a una plataforma estructurada de prácticas de comunicación que estén enfocadas a la creación de valor por medio de la colaboración, el intercambio de conocimiento, el aprovechamiento de nuevas tecnologías y el desarrollo de las redes sociales.

Se habla en particular de colaboración, aprovechamiento de nuevas tecnologías y redes sociales, porque éstos son los agentes de cambio en una plataforma de comunicación moderna que integra herramientas virtuales y dinámicas. El modelo se enfoca al desarrollo de redes profesionales y sociales alrededor del negocio, basándose en un modelo colaborativo, en el cual todas las partes de la empresa son actores en el proceso y manejo del conocimiento y flujos de comunicación.

A pesar de que ciertas organizaciones ya han adoptado estas nuevas tecnologías en sus plataformas de comunicación y negocios, la mayoría sólo están hasta ahora encaminándose o pensando cómo adaptarse y aprovechar la oferta de estas nuevas herramientas para la creación de valor en sus negocios. Los dirigentes de organizaciones todavía están aferrados al modelo tradicional, en el que desde una perspectiva de eficiencia, la colaboración y productividad no se encuentran y la tecnología es primordialmente usada para automatizar, reducir personal y costos. Las nuevas herramientas deben ser usadas de una manera sinérgica con el plan de negocios y a la medida de cada público objetivo. Del mismo modo, el nivel de involucramiento de los colaboradores es un factor determinante para ir en dirección hacia los resultados esperados: aumentar el número de interacciones o profundizar para generar confianza y compromiso.

### **2.2.1) Metodologías para la gestión estratégica de Comunicación Interna**

Como hemos observado a lo largo del presente trabajo de investigación, se ha puesto en evidencia el suculento impacto ha tenido la sociedad del

conocimiento en el funcionamiento de las organizaciones. El surgimiento del nuevo paradigma de comunicación estratégica más horizontal trae aparejado nuevas perspectivas metodológicas para el diagnóstico de las organizaciones y la construcción de un plan estratégico de comunicación.

Tradicionalmente, se vinculan las estrategias de comunicación a soluciones normativas, curativas, recetas o fórmulas pre-hechas para ser aplicadas en diferentes escenarios. Sin embargo la comunicación es un proceso multidimensional y fluido que requiere considerar esta complejidad a la hora de diseñar estrategias sin desentenderse de los acoplamientos dinámicos y evolutivos de la realidad y los sujetos.

La idea de estrategia como un proyecto de comprensión puede ser ilustrada con la metáfora del mapa. En el marco de un mundo que cambia incesantemente, las estrategias –como los mapas- son dispositivos de inteligibilidad, que orientan nuestra acción en busca de un objetivo de transformación, como los viajes. El mapa es una especial condensación de muchas conversaciones. Es un diálogo entre los saberes presentes en la situación que registra la multidimensionalidad del mundo y que permite viajar hacia nuestros territorios.

Ahora observaremos la relevancia que adquiere la participación del otro dentro de la estrategia de comunicación. Toda estrategia de comunicación implica.<sup>61</sup>

\* Una intención de transformación en una cierta dirección. Mediante una búsqueda de cambio sociocultural situado, guiado por valores y objetivos de transformación que se construyen en conjunto con los otros.

---

<sup>61</sup>MASSONI Sandra. Metodologías de la Comunicación Estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural. Homo Sapiens Ediciones, Rosario, 2013.

\* Una intención de incluir la diversidad. La metodología de comunicación estratégica considera la participación del otro en su definición, diseño e implementación.

\* Un trabajo transdisciplinario y multiparadigmático que integra los saberes de la ciencia e pos de una transformación situada. El trabajo de diseñar una estrategia de comunicación no puede quedar reducido a una sola mirada; por el contrario, implica integrar diferentes saberes y dominios para propiciar encuentros abiertos a la complejidad.

Como marco teórico metodológico, la comunicación estratégica presenta desplazamientos en relación a la utilización de diagnósticos tradicionales de comunicación. El cuadro que se incluye a continuación fue tomado del libro “Metodologías de la comunicación estratégica” de Sandra Massoni, y muestra las principales diferencias entre ambos enfoques.

Diagnóstico Tradicional de Comunicación	Diagnóstico de Comunicación Estratégica
Reconone, lista y caracteriza <b>receptores en un proceso de comunicación</b>	Reconone actores <b>sociales con intereses y necesidades diversas</b> en torno a un problema en un contexto situado
Busca <b>instalar mensajes</b>	Busca <b>conversar en la realidad</b>
El resultado del diagnóstico se centra en <b>temas a comunicar</b>	Se centra en las <b>transformaciones deseables y posibles</b> de acuerdo a los <b>objetivos de conocimiento/comunicación y las trayectorias de los actores.</b>
Busca la <b>completitud</b>	Busca resonancias parciales <b>en sintonía con los intereses y necesidades de los actores</b>
Participan solo los <b>especialistas en comunicación</b>	El trabajo es <b>inter y transdisciplinario</b>
<b>Niega la alteridad.</b> Busca transformar al otro	<b>Reconoce al otro como un auténtico otro</b> sin querer transformarlo, sino aceptándolo
La riqueza del análisis de la problemática reconocida a través de instrumentos metodológicos queda segada en un listado de <b>productos a desarrollar</b>	Recupera y abraza las <b>tensiones propias de las diferentes visiones de un problema</b> y las incorpora en las conversaciones que se propician a partir de espacios y productos comunicacionales de la estrategia
El foco está puesto en los <b>productos</b>	El foco está puesto en los <b>procesos</b>
Concibe a la comunicación como una <b>parte en una línea de montaje</b>	Concibe a la comunicación como <b>nexo articulador en la problemática situada</b>
<b>No integra al investigador</b> dentro del proceso de conocimiento	Incorpora al investigador como un actor con una <b>visión particular de la problemática</b>
El conocimiento está en el <b>sujeto o en el objeto</b>	El conocimiento <b>enactúa</b> en una situación específica como una tensión que fluye entre actores socioculturales y problemáticas situadas
Utiliza técnicas de investigación <b>tradicionales</b> (encuestas, entrevistas, focus group, etc.)	Desarrolla <b>técnicas de investigación específicas diseñadas</b> para cada problema comunicacional
Excluye del análisis las concepciones inherentes a como fue pensada la comunicación en la situación que se analiza	Reconoce <b>marcas de racionalidad comunicacional y mediaciones como autodispositivos colectivos</b>
Aborda un <b>aspecto de la problemática predeterminado</b>	Integra <b>diversos niveles y componentes de la problemática</b>
Integra los resultados a nivel de los <b>síntomas del problema</b>	Trabaja en el diagnóstico de <b>causas básicas, próximas, síntomas, consecuencias y componentes</b>
Por lo general los diagnósticos tradicionales operan en la <b>dimensión informativa</b>	Trabaja en <b>diferentes dimensiones de la comunicación</b>
Busca soluciones en el <b>entorno institucional</b>	Facilita la vinculación <b>interinstitucional</b>
Se reconocen <b>actores en la dimensión comunicativa</b>	El análisis inter y transdisciplinario <b>permite reconocer múltiples actores en la dimensión comunicacional</b>
Se piensa una relación <b>lineal y determinada entre actor-producto</b>	Permite <b>vincular e integrar los actores</b> en procesos comunicacionales
Es etnocéntrico. Propicia la simplicidad, el dominio.	Propicia el diálogo de saberes y la complejidad creciente del mundo

Cuadro extraído del contenido expuesto en MASSONI Sandra. Metodologías de la Comunicación Estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural. Homo Sapiens Ediciones, Rosario, 2013

Con respecto a las metodologías utilizadas en los enfoques tradicionales de la comunicación, nos hemos visto encasillados dentro de unas pocas herramientas para el abordaje. A nivel cuantitativo haciendo uso de las encuestas estructuradas y a nivel cualitativo de las entrevistas en profundidad, los focus group y la observación participante. Ahora bien, Sandra Massoni nos provee de nuevos instrumentos metodológicos para utilizar en proyectos de comunicación estratégica.<sup>62</sup>

- \* Test de fotoproblema
- \* Test de modos y formas de comunicación
- \* Test de jerarquía de actores y competencias
- \* Test de transposición temporal

#### **Test de la fotoproblema:**

Este instrumento es una forma de recabar información utilizando la fotografía como pregunta. La técnica consiste en presentar a los entrevistados fotografías de los principales síntomas de la *Versión Técnica Comunicacional*<sup>63</sup> de la problemática que aborda la investigación para luego solicitar la selección de tres imágenes habituales en la zona donde vive el entrevistado y su posterior descripción. A partir del análisis de la narración de los índices del problema, el test permite conseguir información acerca de los distintos aspectos que los actores reconocer y de cómo los conceptualizan.

---

<sup>62</sup> MASSONI Sandra. Metodologías de la Comunicación Estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural. Homo Sapiens Ediciones, Rosario, 2013.

<sup>63</sup> La Versión Técnica Comunicacional (VTC) pretende establecer la dirección de la transformación buscada, a partir del análisis y planificación concertada, que permita reconocer cuáles son los obstáculos que están dificultando las transformaciones que el proyecto se propone lograr y a partir de su comparación con las percepciones que los actores tengan en torno a los componentes de la VTC en los territorios.

### **Test de modos y formas de comunicación:**

Esta técnica busca recabar información sobre las preferencias en la selección y consumo de medios de comunicación por parte de los entrevistados.

### **Test de jerarquía de actores y competencias:**

Esta metodología tiene como objetivos analizar la relevancia y jerarquización que los actores se otorgan en vinculación con la Versión Técnico Comunicacional a la vez de reconocer las conceptualizaciones de los entrevistados sobre las competencias de los actores reconocidos. El test implica presentar a los entrevistados un listado de actores influyentes en la problemática, solicitando la selección y jerarquización de tres de ellos, argumentando el porqué de las elecciones.

### **Test de transposición temporal:**

Esta técnica tiene como objetivo revelar las conceptualizaciones sobre la problemática en distintos períodos relacionados con diferentes transformaciones socioeconómicas y socioculturales del territorio bajo estudio.

# CONCLUSIÓN

---

Hemos llegado al fin de esta tesis y esperamos que a raíz de su lectura exista una posibilidad de cambio en su manera de pensar la gestión de la comunicación interna. De hecho así resultó para nosotros el proceso de investigación y escritura. A medida que nos instruíamos sobre la temática no salíamos de nuestro asombro, principalmente porque era preciso poner en tela de juicio un paradigma adquirido de la comunicación, que además sigue en uso, a causa de uno nuevo e incipiente que se va abriendo camino y rompe con varias estructuras de nuestro pensamiento.

La realidad nos reclama una comunicación más horizontal, dialógica, en la que se descentralice la emisión y se empodere a todas las personas con la posesión de la palabra. Se hace ineludible adoptar una actitud de escucha permanente, de nuestros colaboradores en primer lugar y de nuestro entorno en segundo. En la escucha está la clave para el diseño estratégico de la comunicación y más aún, del éxito de la organización. ¿Por qué? Porque la escucha involucra, vincula, permite conocer diversas percepciones sobre las mismas realidades, conecta, y por sobre todas las cosas abre las puertas a la codificación de mensajes que tengan sentido.

La convivencia de cuatro generaciones diferentes hace de las organizaciones un campo de grandes desafíos para los comunicadores; deberán encontrar la forma de producir mensajes que tengan sentido para todos. Para ello necesitarán comprender cada cohorte y encontrar, o crear, puntos en común para integrarlos y alinearlos en un objetivo común; el de la organización que los reúna.

Acontece gracias a, la sociedad del conocimiento, la Globalización 3.0, la comunicación estratégica y el aprendizaje como objeto primordial de las

organizaciones; la revalorización de la persona dentro del ámbito del trabajo. Al fin hemos llegado al punto en que para llevar a cabo el proyecto de una entidad, el foco se ubica sobre los seres humanos y su rol activo. En definitiva, serán ellos la fuerza que permitirá a las organizaciones diferenciarse dentro de un mundo altamente competitivo.

Por lo tanto, la evidente importancia del mundo interno de la organización confiere a la comunicación interna identidad propia. Las organizaciones necesitan de la comunicación para orientar a sus integrantes, investirlos con un propósito en un marco de incertidumbre y gran complejidad, donde el gran caudal de información no es sinónimo de comunicación. La comunicación, como hemos visto, es lo que permite desarrollar los liderazgos, crear vínculos de confianza, e incrementar la motivación y el compromiso de las diferentes áreas en pos de una meta común.

La relación de la organización con su público interno se vuelve incuestionable para el éxito de la misma. Y para la gestión de la comunicación interna, la parte importante es la escucha y no el habla, así es que debe procurar generar las instancias para este intercambio y fundar las bases para una interacción creativa y una participación activa, es decir una comunicación 2.0.

Si deseamos ser parte de una organización inteligente, es básico que nosotros mismos, como comunicadores, reflexionemos sobre nuestro trabajo y también reparemos en la actualización de nuestros conocimientos. Poseemos un gran potencial como agentes facilitadores del cambio dentro de las organizaciones. Por esto se vuelve preciso que nuestros esquemas mentales y teorías de la acción no se arraiguen de forma indiscutible en nosotros para, de este modo, alcanzar una mejor y mayor adaptación a los cambios.

Por último, como parte de la generación Y, invitamos a nuestros coetáneos a pensar desde ahora el tipo de organización que deseamos crear, teniendo presente que todo se transforma.

Esperamos que este trabajo, realizado con dedicación y esfuerzo, sirva como material de consulta para nuestros estudiantes y profesionales. También para aquellos curiosos que deseen conocer lo que está sucediendo hoy con la comunicación interna de las organizaciones. Así mismo, insistimos a los interesados en continuar esta línea de investigación para enriquecer los aportes sobre la gestión de la comunicación interna en la sociedad del conocimiento.

# ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

---

**Amado Suarez, Adriana (2008).** *Auditoría de comunicación (1º ed.)* Bs As., Argentina: Ed. La Crujía.

**Arocena José.** *Las organizaciones humanas. De la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional.* Prólogo a la segunda edición. Grupo Magro, Montevideo, 2013.

**Bartoli, Annie. (1991).** *Comunicación organizativa. La organización comunicante y la comunicación organizada.* México: Editorial Paidós.

**Brandolini Alejandra, Gonzáles Frígoli Martín, Hopkins Natalia.** *Prefacio “Comunicación Interna. Claves para una comunicación exitosa.* La Crujía Ediciones, 2009.

**Ceberio, Marcelo R.** “La buena comunicación. Las posibilidades de la interacción humana”. Barcelona (2008) Ediciones Paidós Ibérica S.A.

**Costa, Joan (1996).** *Imagen Pública.* Madrid: Ed Fundesco.

**Costa, Joan (1999).** *Identidad Corporativa.* México, Trillas-Sigma,

**Costa, Joan (2003).** *La imagen en el siglo XXI.* Buenos Aires: Ed La Crujía.

**Curto Grau Marta,** *La responsabilidad social interna de las empresas. Cuadernos de la Cátedra “la Caixa” de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo.* N° 16 septiembre 2012. Disponible en: [http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2016\\_tcm5-85313.pdf](http://www.iese.edu/es/files/Cuaderno%2016_tcm5-85313.pdf)

**Del Pozo Lite Marisa.** *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Casos de empresas.*

**Dueñas Ramia, Germán. Cuadernillo de clase Aprendizaje individual y aprendizaje organizativo en la organización real de la empresa. Apuntes de clase de Comportamiento Organizacional.** Facultad Nacional de Cuyo, Facultad de Ciencias Económicas.

**Etkin, Jorge; Schvarstein, Leonardo (2011).** *Identidad de las organizaciones.* Bs. As., Argentina: Ed. Paidós.

**Egidis, Dionisio. (2000). Comunicación en Instituciones y Organizaciones:** una aproximación teórica-analítica a su diversidad conceptual. *Revista Latina de Comunicación Social.* Número 35. Noviembre. Universidad de La Laguna, Tenerife. España.

**Fernández Collado, C (2001).** *La comunicación en la organización.* México: Ed Trillas.

**Formanchuk, Alejandro (2010). Comunicación interna 2.0: un desafío cultural.** 1ª ed. – Buenos Aires : Edición Formanchuk & Asociados.

**García Jiménez, Jesús.(1998).** *La comunicación interna.* Madrid: Ed Díaz de Santos.

**Guimaraes, André. (2007). Comunicación organizacional.** *Revista Famecos.* Vol 1, número 33.

**García Mestanza, J; Ruiz Molina, A y Ventura Fernández, R. (1999). La auditoría de comunicación interna: una aproximación conceptual y metodológica.** *Revista Latina de Comunicación Social.* Número 18. Junio. Universidad de La Laguna, Tenerife. España.

**Hamburger Fernández, Álvaro Andrés. Editorial revista Gestión & Sociedad Vol. 4, No 4.** Ediciones Unisalle, 2011. Disponible en: <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/285/219>

**Hernández Flores Hilda Gabriela, Sánchez Reina Jesús Roberto y Mejía Castillo Alma Rosa. Cultura organizacional y postmodernidad. Una revisión a los nuevos ejes de la cultura corporativa.**

**Krieger, Mario. (2001). *Sociología organizacional*. N.Y: Prentice Hall.**

**López García, Guillermo (2005). El ecosistema digital, modelos de comunicación, nuevos medios y públicos en Internet.**

**Manucci, Marcelo (2008). *Impacto Corporativo*. Buenos Aires, La Crujía Ediciones.**

**Manucci, Marcelo. (2004). Las organizaciones redefinen su futuro. *En Revista Chasqui*. Número 88. Diciembre. Ecuador.**

**Marañón Rodríguez, E y otros. (2006). La comunicación interna como proceso dinamizador para fomentar valores institucionales y sustento de una identidad universitaria”, en *Revista Iberoamericana de Educación*. Ed. OEI, Cuba.**

**Massoni Sandra. Metodologías de la Comunicación Estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural. Homo Sapiens Ediciones, Rosario, 2013**

**Mitjans Herrero y otros. (2005). *La comunicación incomunicada*. Buenos Aires: Ed Temas.**

**Mora y Araujo, Manuel, Gómez, Manuela y otros (2001). *La comunicación es servicio*. Buenos Aires: Ed. Granica.**

**Navarro Lluís, Navarro Xavier y Nieto Tomás. *Dirigir no es solo mandar. Es el momento de hacer hacer*. Cap. 3, Para dirigir a personas, hay que tener en cuenta a las personas, pág. 43. Buenos Aires, 2011. LID Editorial Argentina.**

**Pérez Minsal Delaray Pérez Rodríguez Yudit. *Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento*. Revista ACIMED v.16 n.3 Ciudad de La Habana 2007.**

**Pimienta, Marisa. (2006). La comunicación interna: primera parte.** En *Boletín Digital* 2, Agosto, publicación del Centro de Investigación de Imagen y Comunicación, (CIIC), UC.

**Pimienta, Marisa. (2006). La comunicación interna: segunda parte.** En *Boletín Digital* N° 1, Mayo, publicación del Centro de Investigación de Imagen y Comunicación, (CIIC), UC.

**Piñuel Raigada, José. (1997). Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones.** Madrid: Editorial Síntesis.

**Ritter, Michael (2008) .Cultura organizacional (1º ed.)** Bs. As., Argentina: Ed La Crujía.

**Saló, Nuria. (1997). La auditoría de comunicación: antecedentes conceptuales.** *Revista Capital Humano*. Número 105.

**Scheisohn Daniel Comunicación estratégica.** Primera Edición. Granica, Buenos Aires, 2009.

**Scheisohn Daniel y Saroka Raúl Horacio. La huella digital.** Fundación OSDE, Buenos Aires, 2000.

**Senge, Peter. (1998). La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje.** España: Ed Granica.

**Sierra Bravo, R. (1993). Tesis doctorales y trabajos de investigación científica.** Madrid: Editorial Paraninfo.

**Tessi Manuel “Comunicación Interna en la práctica. Siete premisas para la comunicación en el trabajo”.** Primera Edición, Buenos Aires, Granica 2012.

**Varona Madrid, Federico. (1994). Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva académica estadounidense”,** en *Revista Diálogos*, número 39, pg 30 a 40

**Véliz Montero, Fernando.(2006) Cambio de mirada en las organizaciones: comunicación en 360 grados.** *Revista Chasqui*, número 93. Marzo.

**Villafaña, Justo (1996). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la comunicación en empresas*. Madrid: Ed. Pirámide.**

**Villafaña, J. (2006). *Quiero trabajar aquí. La reputación interna*. Madrid: Ed. Prentice Hall.**

**Zavoina, Andy. (2005). *Communication*. ABA Bank Compliance. Vol 25, número 6, Washington. Jul/Agosto.**

**Principales sitios web:**

<http://www.komunika.info/>

<http://formanchuk.com.ar/todosignifica/>

<http://www.revistadircom.com/>

<http://paulcapriotti.wordpress.com/>

<http://wikipedia.com/>

# ÍNDICE ANALÍTICO

---

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTOS	3
INTRODUCCIÓN	4

## Primera Parte | LAS BASES DE UN CAMBIO DE PARADIGMA

<b><i>CAPÍTULO I: DE LA ORGANIZACIÓN MECANICISTA A LA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE</i></b>	<b>8</b>
1. NOCIÓN DE ORGANIZACIÓN	8
2. TEORÍAS DE ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	12
2.1) TEORÍAS DE LA RACIONALIDAD ABSOLUTA	12
2.1.1) LA ORGANIZACIÓN CIENTÍFICA DEL TRABAJO. EXPONENTE: TAYLOR	12
2.1.2) LA DIMENSIÓN HUMANA. EXPONENTE: ELTON MAYO	14
2.1.3) La racionalidad burocrática. Exponente: Max Weber	16
2.2) TEORÍAS DE LA CONTINGENCIA ESTRUCTURAL	17
2.3) TEORÍA DE LA RACIONALIDAD SISTÉMICA	18
2.4) CONCEPCIÓN ESTRATÉGICA	21
2.4.1) CONCEPCIÓN DEL APRENDIZAJE CONTINUO	23
2.4.1.1) SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO, EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES DE APRENDIZAJE CONTINUO	24
2.4.1.2) ORGANIZACIONES INTELIGENTES	27
<b><i>CAPÍTULO II: DEFINICIONES DE COMUNICACIÓN INTERNA Y DE GESTIÓN</i></b>	<b>32</b>
1. IMPORTANCIA DE UNA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	32
1.1) FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	41
1.2) COMUNICACIÓN FORMAL E INFORMAL	46
1.3) POLOS PARA DETERMINAR EL MODELO DE GESTIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA	51

## Segunda Parte | LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA COMO NUEVO PARADIGMA

<b>CAPÍTULO III: IDENTIDAD Y CULTURA DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO</b>	54
1) IDENTIDAD CORPORATIVA	56
1.1) FILOSOFÍA CORPORATIVA	59
1.2) CULTURA CORPORATIVA	62
1.2.1) COMPONENTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	64
1.2.2) FUNCIONES DE LA CULTURA:	65
1.3) COMPORTAMIENTO	66
1.4) IDENTIDAD VISUAL CORPORATIVA	66
2) OTROS ASPECTOS IMPORTANTES DE LA CULTURA	67
3) LA CULTURA CORPORATIVA EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO	69
<b>CAPÍTULO IV   GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA</b>	76
1) EL MODELO ACTUAL DE LA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL	76
1.1) HACIA UNA COMUNICACIÓN MÁS 2.0 QUE 1.0	78

## Tercera Parte | NUEVAS HERRAMIENTAS, NUEVAS GENERACIONES Y UN ROL QUE SE DEBE ADAPTAR A LOS CAMBIOS.

<b>CAPÍTULO V: HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA 2.0</b>	89
1) HERRAMIENTAS DE GESTIÓN PARA LA COMUNICACIÓN INTERNA	89
1.1) SOPORTES CLÁSICOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	89
1.2) NUEVAS HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	98
<b>CAPÍTULO VI: GESTIÓN GENERACIONAL Y EL NUEVO ROL DEL DIRCOM</b>	111
1) GESTIÓN GENERACIONAL	111
2) EL DIRCOM	122

2.1) ORÍGENES DE LA FIGURA DEL DIRCOM	122
2.2) EL ROL DEL DIRCOM HOY	124
2.2.1) METODOLOGÍAS PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN INTERNA	128
CONCLUSIÓN	134
ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO	137