

CULTURA DE CALIDAD TOTAL Y COMUNICACIÓN INTERNA

Leal Millán, A.; Vecino Gravel, J.

Résumé

Les trois objectifs fondamentaux de cette étude sont les suivants: En premier lieu, souligner les relations existant entre les concepts de communication et de culture.

Ensuite, attirer l'attention sur l'importance de la communication dans l'implantation de la qualité totale au moment de faire connaître à tous les membres de l'organisation le changement de politique, ainsi que le fonctionnement postérieur de l'entreprise désormais soumise à cette nouvelle politique.

Enfin, présenter un système garantissant l'efficacité du plan communication pour la qualité.

Summary

There are basically three objectives to this piece of work: Firstly to emphasize the interrelations that exist between communication and culture.

Secondly to draw attention to the importance that communication holds for overall quality when members of the organization are presented with changes of focus that occur, and the importance of communication in the later functioning of the company under this philosophy.

Lastly to introduce a tool which can be of great use in carrying out the communication plan for quality.

competitivas en el mercado europeo y mundial. Muchas organizaciones están comprobando aquel razonamiento de uno de los principales jefes ejecutivos de la KLM Airlines, y que tanto éxito le ha deparado, de que "se pueden ganar clientes a través de la innovación, pero sólo se les retiene luego a través del servicio y la calidad". Para poner esta frase en su contexto, el jefe ejecutivo de KLM añadió que a su compañía le cuesta cinco veces más atraer a nuevos pasajeros que retenerlos o mantenerlos leales a KLM (CLARK, 1990, pp. 14-15). Así, muchos negocios de éxito están buscando un aspecto o fleco competitivo a través del servicio y la calidad total. Otras veces la calidad es nada más y nada menos que una condición de supervivencia, que expresaba muy bien el presidente de ICSA en una reciente jornada del Club Gestión de Calidad en Madrid: "en el sector del automóvil o se tiene calidad o no se está".

En cualquier caso, el fenómeno de la calidad es ya desde hace algunos años una realidad imparable en Europa. La gestión de la calidad total se ha convertido en una estrategia prioritaria para las empresas y sus más altos directivos. En opinión del secretario general de la European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.) Kees Van Ham (1991, p. 23) "Un número creciente de Top-managers europeos ha asumido ya esta nueva verdad en el mundo de los negocios. No solo persiguen la Calidad Total en sus propias empresas, sino que han aceptado la responsabilidad de hacer de la Calidad el valor europeo número uno". El nacimiento en abril de 1988 de la E.F.Q.M., fundada por los presidentes de las mayores

1. CALIDAD TOTAL EN EUROPA: MÁS ALLÁ DE LA OBSESIÓN

No nos equivocáramos si dijéramos que, casi sin excepción, el liderazgo en calidad es una característica que va unida a la mayoría de las empresas con éxito en Europa. Y es que la variable "calidad" se ha configurado como una de las mayores y más importantes ventajas

empresas de Europa occidental y en 1991 del Club Gestión de Calidad en España, junto a otras instituciones homónimas en España y el resto de Europa vienen a confirmar esta palpable preocupación y fuerte compromiso europeo por la calidad.

Más datos, en 1989 Mc Kinsey & Company enviaron un extenso cuestionario a los Directores ejecutivos de las 500 empresas líderes en Europa para abordar y conocer aspectos de la importancia dada a la calidad y a las prácticas sobre gestión de la calidad total. El resultado ofrece, nuevamente, un apoyo decidido y fuerte a la Europa de la Calidad. Algunos de los resultados de esta investigación fueron expuestos por el Sr. Van Ham (1991, p. 24) en el transcurso del segundo Forum Andaluz de la Calidad Total:

Más de un 90% de los CEOs (Chief Executive Officer) encuestados consideran que los resultados de la calidad son un elemento crítico en la competitividad global de su empresa. Más de un 55% afirmó que resultaba "absolutamente" crítico para el éxito de su compañía.

Más de un 85% de los CEOs encuestados consideran la Gestión de Calidad Total como una de las prioridades máximas, o la única máxima prioridad actual en sus empresas.

Un 92% confirmaron que el requisito clave para desarrollar con éxito el potencial de mejora de la calidad en sus empresas es la atención y el empuje decidido de la alta dirección, el espíritu de equipo, la información sobre los resultados de la calidad y la capacidad de la Dirección para involucrar al personal e imbuirlo de un deseo de actuar en pro de la calidad.

Un 89% de los CEOs encuestados afirmaron que la creación de un ambiente o cultura orientada a la consecución de la calidad era algo de capital importancia si sus compañías aspiraban a obtener resultados de calidad superiores. Esta cultura debía involucrar los esfuerzos de proveedores, clientes, empresas, gobierno, etc. Educación y formación orientadas hacia la calidad surgían una y otra vez entre los elementos cardinales para mejorar la competitividad de las empresas europeas.

Pero, ¿Quién define lo que tiene calidad o no?, ¿quién juzga en última instancia la calidad?, ¿son las empresas, los consultores en

calidad, los directivos, los competidores?. La respuesta es clara y unánime, el juez final es siempre el propio cliente. Oyendo a los clientes puede percibirse que con frecuencia las empresas se equivocan orientándose más por criterios y parámetros internos en vez de orientarse a base de las expectativas y satisfacción de los gustos y necesidades de sus clientes y usuarios. La valoración de la calidad es relativa pero debe basarse siempre en la percepción del cliente por encima de otras cosas.

Todo este proceso de la calidad total y su gestión en las organizaciones europeas está provocando un cambio de mentalidad, un auténtico "cambio cultural" en el entorno, que debe tender a la creación de una cultura europea que se sustente en los valores más característicos de nuestra sociedad, en nuestro pasado y presente histórico, y en nuestras capacidades, maestría y potencialidades.

En este artículo hablamos de que la calidad total es algo más que la parafernalia, necesaria por otro lado, de técnicas y métodos de gestión y control de la calidad, para convertirse en cada empresa en un proceso de profundo cambio cultural. La cultura de la calidad total ha de imponer una desarrollada sensibilidad en todas las personas de la empresa hacia las necesidades de los clientes (externos e internos).

Pensamos que va a suponer el pasar de una cultura de corrección a una cultura de prospección y previsión en la mejora de los productos y los procesos (técnicos, administrativos de gestión). Va a suponer también una cultura necesariamente más participativa para las personas, en la que emergerá un nuevo valor de compromiso y la responsabilidad del ser humano y de los grupos.

Es en este contexto que hemos perfilado donde aparece como variable de gran poder y significación la "comunicación interna". Auténtico y, hasta ahora poco desarrollado, instrumento de sensibilización, coordinación y cambio cultural. Vamos por tanto a hablar de comunicación, de comunicación interna para la calidad y de calidad en la comunicación interna. Vamos a tratar de resaltar la misión de la comunicación interna en este largo proceso hacia la implantación de una Cultura de Calidad Total en las empresas, donde los comportamientos cotidianos

de todas las personas sean coherentes con los principios y la filosofía de la calidad.

Y es que la comunicación interna es uno de los grandes temas a tratar y utilizar en la implantación con éxito de un plan de T.Q.M. (Total Quality Management), pues como le escuchamos a Salvador González Cascos (1992) (Director de calidad de FASA Renault), en unas recientes Jornadas de puertas abiertas ofrecidas por Sevillana de Electricidad y el Club Gestión de Calidad, "comunicar bien a los empleados el proyecto de calidad total es fundamental pero sin embargo es de lo más difícil y una de las principales fuentes de riesgos. Durante la implantación se van a producir bastantes malentendidos y errores de interpretación, debiendo cuidarse que las personas entiendan que los objetivos de la empresa siguen siendo los mismos de siempre; lo que se trata de plantear es una forma diferente de lograrlos. Sin un buen plan de comunicación interna no puede darse la calidad total.

2. MÁS ALLÁ DE LA INFORMACIÓN: EL CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

Desde siempre se ha hablado de las técnicas de comunicación, y en nuestra sociedad la utilización de las mismas es una práctica tan antigua como el hombre. No obstante, el discurso que convierte a la comunicación en un "valor nuclear", al cual hay que recurrir sistemáticamente para resolver todo tipo de problemas es de aparición histórica reciente. Pues según BRETON y PROULX (1990) la "ideología de la comunicación" hace referencia a una parte de la comunicación denominada por ellos como "comunicación social" (en contraposición con la comunicación interpersonal). Esta "comunicación social" la definen como la comunicación mediatizada, que implica generalmente mensajes que circulan entre grupos de individuos, o de un individuo a un grupo.

Una vez efectuada esta delimitación, es preciso advertir que centraremos aún más el tema de la comunicación intentando su conceptualización. Esta tarea resulta compleja por la gran cantidad de definiciones y aproximaciones

efectuadas al mismo, no obstante merece la pena recorrer algunas de las más citadas, por su poder ilustrativo.

MATTELART y STOURDZE (1982) definen la comunicación como un conjunto de todas estas cosas a la vez: un aparato político de producción de consenso, de reproducción de jerarquías y esquemas o modelos culturales y sistemas de socialización; un aparato de producción, de difusión y de almacenamiento de contenidos; pero, sobre todas estas cosas, antes que ser un producto, la comunicación es un conjunto de prácticas sociales.

Siguiendo un rastreo de la literatura sobre comportamiento organizacional y management, la comunicación ha sido vista como uno de los procesos que tienen lugar en las organizaciones. Aunque muchos autores admiten que la comunicación es importante y central en la vida de las organizaciones, también ha sido considerada como uno más de un número de procesos de la vida organizacional. Así, la gran mayoría han definido a la comunicación como la mera transmisión de la información a través de la estructura jerárquica. En esta línea, KATZ Y KAHN (1978, p.428) sostienen que la "comunicación (el intercambio de información y la transmisión de significado) es la misma esencia de un sistema social u organización". DAVIS (1972, pp.379-380) define la comunicación como "el proceso de pasar información y conocimiento desde una persona a otra", y añade que "la única manera que el management pueda ser llevado a cabo en una organización es a través de procesos de comunicación".

Algunos autores, no obstante, han considerado a la comunicación como algo más. Chester BARNARD (1938, p.8), uno de los primeros académicos del comportamiento organizacional, defendía que "en una teoría exhaustiva de la organización, la comunicación ocuparía un lugar central, porque la estructura, la dimensión y el ámbito o envergadura de las organizaciones son casi enteramente determinadas por las técnicas de comunicación". Y es que la comunicación va más allá de la mera información. En este sentido, Octave GELINIER (1984, pp.230-231) nos manifiesta que "si la información pone en relación a los hombres con los sucesos y acontecimientos, la comunicación pone en relación a

los hombres entre ellos mismos con el fin de facilitar su acción colectiva". Luego la comunicación es lo que instrumentaliza a la coordinación y por tanto es la esencia misma de la estructura. GELINIER (1984, p.230) define por tanto a la comunicación como a "un intercambio de información entre diversos individuos (o grupos de individuos) constituyendo una relación recíproca, significativa y libremente consentida".

3. COMUNICACIÓN VERTICAL-FORMAL VS HORIZONTAL-INFORMAL

La división clásica de la comunicación interna ha sido, según la dirección y sentido de la comunicación, la que se hace entre comunicación descendente, comunicación ascendente y comunicación horizontal, tomando ésta última una importancia e interés inusitados. Ha aparecido recientemente un concepto nuevo que es el de comunicación diagonal (SONNEMBERG, 1991), que se refiere a las comunicaciones no sólo entre iguales o superior-subordinado, sino a la comunicación de cualquier elemento con otro cualquiera consiguiendo, por tanto, una mayor comprensión por parte de los miembros de la organización de las tareas y características de un amplio espectro de otros miembros, que antes se veía reducido a los dos modos antes citados.

De otra parte, según cuales sean los canales de comunicación se distingue entre comunicación formal e informal. Ocurriendo que típicamente las comunicaciones verticales (ascendente y descendente) son formales y las horizontales informales. Excepción clara son los sistemas de "Calas" usados por Eisenhower y, más recientemente, por Lee Iacocca, en los que se produce un salto en la jerarquía visitando el más alto directivo de la compañía a miembros de niveles jerárquicos que habitualmente sólo se comunican con el ápice estratégico por los canales formales de comunicación.

Es conocido que prácticamente en todas las organizaciones existe un sistema de comunicación denominado vía clandestina, habitualmente oral y de persona a persona, en la que los

rumores de la organización se diseminan con gran rapidez.

Actualmente se muestra necesario el que, como hemos dicho anteriormente, la comunicación sea más fluida y esto obliga a integrar la comunicación formal e informal. Ateniéndonos a los dos ejemplos anteriores se pueden diseñar sistemas que permitan que las "calas" sean más utilizadas, consiguiendo un feedback mayor no únicamente para el ápice estratégico, sino también para otros niveles jerárquicos y que permitan asimismo que la vía clandestina sea una herramienta eficaz para transmitir, junto a los inevitables rumores, aspectos de interés para la organización.

Otro medio que se ha implantado, aunque sus efectos sobre la comunicación, son indirectos, son los grupos de análisis del valor (Grupos AV). Estos grupos, por su mera existencia, comunican el deseo de mejora de la organización y, además, al estar formados por un conjunto heterogéneo de miembros de la organización, suponen un incremento notable de la comunicación entre distintas áreas funcionales.

Actualmente existen empresas donde la comunicación informal ha quedado prácticamente incluida en la formal, ya que se permite a todos los miembros de la organización expresar sus opiniones difundiendo hasta cualquier nivel jerárquico (FENTON, EFERT, 1992) con el auxilio de una red informática. Pero esto ha sido facilitado previamente por la alta dirección con frecuentes conferencias y discursos acerca de la marcha de la empresa —tanto si supone "buenas" noticias como "malas"—, que contribuyen a que los empleados se sientan propietarios de su organización y, por tanto, estén dispuestos a realizar un trabajo de calidad que permita la competitividad que actualmente precisan las empresas.

4. MÁS ALLÁ DE LA TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN: LA INTERACCIÓN CULTURA/COMUNICACIÓN/CULTURA

El problema general de la comunicación, en tanto que proceso finalista, se presenta por tanto en términos de "significación" y de "impacto"

que el mensaje tiene sobre el receptor. En este sentido, la comunicación puede producir tres efectos a nivel del receptor, según que el mensaje tenga por objeto:

- a) transmitir una instrucción u orden (objetivo jerárquico),
- b) proporcionar una información (objetivo funcional),
- c) actuar sobre los valores del receptor (objetivo cultural).

En resumen, toda comunicación pretende mandar, informar y sensibilizar (aculturar), y la efectividad de un sistema de comunicación vendrá expresada por su capacidad para atender los tres objetivos antes citados, y por tanto viene ligada a tres tipos de habilidades que, según MARTIN (1991), debe desarrollar toda organización:

— Saber vehicular ordenes elaboradas por un decisor para orientar la conducta de un receptor. Siendo máximo el impacto cuando el mensaje origina la adopción inmediata de la conducta.

— Saber transmitir un flujo de informaciones que permitan articular programas, operaciones, y control de resultados. Siendo máximo el impacto comunicacional cuando la conductas adoptadas produzcan los resultados esperados.

— Saber asegurar la adhesión y motivación del receptor con las consecuencias de su conducta. Siendo máximo el impacto del mensaje cuando la tarea o conducta a seguir está en adecuación perfecta con el nivel de aspiración del sujeto.

En la medida en que la comunicación incide en el fortalecimiento, creación o cambio de valores de los individuos receptores y transmisores, puede hablarse de un importante inter-fase entre comunicación y cultura, donde la comunicación genera una determinada cultura y a la vez es un instrumento resultante de la misma. La comunicación se confirma en uno de sus roles fundamentales desde el momento en que se descubre que es un medio de acción

sobre las representaciones mentales de los empleados de la organización para ganar su fidelidad y adhesión e integrarlos. De aquí que muchas empresas estén desarrollando políticas de comunicación interna que pretenden no sólo dar a conocer los datos operativos sino también el proyecto de empresa, las dificultades, los retos, los resultados, los propósitos y también para rectificar las malas interpretaciones o errores de los sucesos empresariales. Este flujo de información, acompañado de comentarios y respuestas a las preguntas, contribuye a constituir un '*contexto cultural común*' en el marco de la empresa" (GELINIER, 1984, p.232).

A partir de 1957, en su obra *Mitologías*, Roland BARTHES (1980) nos muestra la forma en que el discurso mediático es el resultado de un orden simbólico inconsciente que lo estructura. Se comienza una etapa importante de instrumentación de algunas variables culturales dentro del contexto de la comunicación. Así, BARTHES describe el "discurso mediático" como el receptáculo de los nuevos mitos, el lugar privilegiado donde se manifiesta la mitología, y en este sentido la teoría de la comunicación encontró una gran base de apoyo en los conocimientos que le brindaba la etnociencia. En sus trabajos posteriores, inspirados en la lingüística estructural y el psicoanálisis, BARTHES intentará sentar las bases de una ciencia de la cultura en tanto que sistema de símbolos: la semiología.

En esta misma vía, y a partir de la creación del Centre for Contemporary Cultural Studies (C.C.C.S.) en la Universidad de Birmingham, Stuart HALL (1979) emprendió la tarea de dar una definición mucho más amplia de la comunicación, que englobara una gran variedad de formas y de expresiones culturales e incluyera los diversos rituales de la vida organizacional con que se expresan las culturas vivas. El C.C.C.S. utilizando metodología etnográfica propia de la corriente ya clásica en los estudios culturales anglosajones ("cultural studies"), reconoció desde el principio el papel tan activo que desempeñan los receptores en la construcción de significados culturales propios de su vida cotidiana. Todo lo cual vino a reconocer el papel activo de los individuos por la forma en que construyen sus percepciones del contexto

cultural, dando significados específicos a los mensajes culturales con los que entran en contacto. Además, pusieron de manifiesto que las percepciones culturales de las personas nunca eran del todo autónomas, pues éstas se veían sometidas a la influencia de la ideología, los valores, y en definitiva a la cultura de las élites dominantes.

Y es que cuando una persona intercambia mensajes con los demás, los símbolos que van y vienen en un doble sentido o dirección no constituyen comunicación por sí mismos. Es preciso que se cree un "significado" común, y a este proceso de creación de significado es a lo que se denomina "comunicación".

Según MYERS y MYERS (1982), los significados son altamente personales y están basados en reacciones a experiencias de vida. No obstante, también es cierto que una persona aprende a construir significados análogos a aquellos que construyen las demás personas con las que vive, trabajan a su alrededor, e interactúan con ella.

Si escogiésemos una definición cualquiera de "cultura organizacional", tal como la que plantea LEAL (1991, pp.10-20), según la cual cultura organizativa es el conjunto de creencias, *expectativas* y principios fundamentales o básicos, compartidos por los miembros de una organización ..., la cultura organizativa caracteriza pues el conjunto de maneras tradicionales y habituales de pensar, sentir, decidir, y reaccionar ante amenazas, oportunidades y problemas a los que se enfrenta una organización ... La cultura, pues, proporciona significado, dirección y movilización". O si bien seguimos a Edgar SCHEIN (1985) cuando dice que la "cultura proporciona un lenguaje común y categorías conceptuales comunes o compartidas, sin el cual los miembros del grupo no podrían comunicarse con los demás ni entenderlos, y por definición el grupo no existiría"; de todo lo cual podemos inferir que sin una cultura compartida por los individuos de una organización, la comunicación interna y su proceso nunca tendrían lugar con efectividad. O lo que es lo mismo, la comunicación interna a un grupo no es sino la resultante de la cultura organizacional o grupal.

Debido a que una persona comparte una cultura con los demás individuos y colabora con

éstos a aprender a construir significados, es por lo que esta persona puede encajar o acoplarse en sistemas de actividades coordinadas (organizaciones) con otros individuos. Además debido a que una persona es capaz de tener en cuenta a las otras personas, es por lo que ella puede desarrollar "expectativas" (otra clave cultural) de aquello que los otros harán o de aquello que los demás esperan que ella haga. En palabras de Bonnie JOHNSON (1977, p.5) "compartir significados y compartir expectativas son los prerequisites para una acción organizada", y ambas cosas sitúan a la cultura organizacional y a la comunicación en el núcleo de la estructuración de las organizaciones.

5. COMUNICAR EL PROYECTO DE CALIDAD TOTAL EN LA ORGANIZACIÓN: LA CULTURA Y LAS BARRERAS

Comunicar internamente esta nueva cultura y valores de la calidad total no consiste sólo en enviar palabras, símbolos y mensajes, sino en crear un ambiente que dé a las palabras y mensajes un significado consistente en ambos lados del flujo comunicacional (emisores y receptores). Si hay algo importante que debe tener muy en cuenta el emisor de un mensaje es precisamente qué clase de entorno o cultura organizacional está presente para que el receptor del mensaje lo considere importante y se adhiera.

La comunicación interna efectiva tiene que ver con acuerdos, unidades, utilidades comunes, intereses comunes; también tiene que ver con la confianza y la seguridad, con la participación, con el clima y con los valores y creencias que comparten las personas.

Según REILLY y DI ANGELO (1990) toda organización tiene una estructura más profunda de significado, la cual contiene un mapa cognitivo de símbolos, significados, mitos e ideologías involucradas. Estos son los elementos que dicen a las personas qué es importante, quién es importante, y por tanto, el significado y alcance de los elementos de la comunicación.

Las organizaciones funcionan y crecen en el tiempo, y como ellas pasan a través del tiempo adquieren una cultura de significados que

incluye valores, creencias y símbolos críticos. Los nuevos miembros aprenden el lenguaje organizacional que le proporciona el contexto de significado. Así, el contexto cultural determina qué es o no es importante, incluso si algo ha sucedido o no, pues la cultura (significados y valores) proporciona a las personas de la organización las imágenes y las claves para definir que es la realidad.

De esta manera, la cultura no es un suceso individual sino una realidad histórica con símbolos, mitos y significados concretos. Estos llegan a ser incrustados en la realidad organizacional y son el medio a través del cual se "filtran" los mensajes y la comunicación tiene credibilidad.

Todo esto hace que la comunicación interna esté mediatizada por la cultura existente. Comunicar bien debe partir de un análisis profundo o auditoría de la cultura de la organización, saber los estereotipos y el color con los que los individuos ven la realidad y adquieren significados. Concentrarse en la estructura de la comunicación interna sin comprender lo oculto, los elementos culturales que dan significado y filtran o bien sirven de barrera a la comunicación es empezar mal desde el principio, es fallar en el proceso de comunicación a pesar de la forma o la corrección de los mensajes en sí mismos.

Si se adopta un concepto de barrera como el formulado por LEVINE (1980) como aquellos elementos de definición que son más importantes que el contenido del mensaje mismo (los cuales generan en las personas "predisposiciones" dadas del significado de cualquier mensaje), evidentemente surgen más tipos de barreras a la comunicación que las anteriormente denominadas como culturales. En este sentido TUSHMAN (1979) recoge una reducida taxonomía de barreras a la comunicación, distinguiéndolas en: sociales, culturales, económicas, ideológicas y organizacionales, indicándonos que mientras que las barreras sociales, económicas y organizacionales son evidentes, los significados de las ideológicas y culturales lo son menos y de ahí su peligro e importancia en todo plan de comunicación interna.

6. UN NUEVO HÉROE: EL RELACIONES CULTURALES

Según DEAL y KENNEDY (1985, p. 89 y ss.) en las organizaciones, muchos individuos

realizan además de su trabajo funciones comunicativas. Son los narradores, sacerdotes, murmuradores, chismosos, etc., que forman una estructura comunicacional informal u oculta y que constituyen lo que denomina la "red cultural".

Esta red es, en realidad, el principal medio de comunicación y transmisión de la cultura dentro de la organización: une a todas las partes sin tomar en cuenta puestos o títulos. Además, no sólo transmite información sino que también interpreta para los empleados el significado que tiene o debe tener la misma.

Un elemento que puede ser importante a la hora de la consecución de una comunicación interna y eficaz, a la vez que fuertemente vinculada con las variables culturales, a lo largo de toda la organización es la figura del Networker que traduciremos, en una primera aproximación, como relacionador. El concepto de Networker se refiere originalmente a una persona encargada fundamentalmente de relacionar a las distintas estructuras funcionales respecto al modo de realizar el trabajo y de poner en contacto las tareas de cada uno con las de los demás miembros de la organización, fundamentalmente en lo que se refiere a la innovación y a la creatividad (BUSH, FROHMAN, 1991)

La figura que proponemos, basada en este concepto de Bush y Alan, es un héroe (LEAL, 1991) que no sólo ha de interiorizar la cultura de la organización y ser ejemplo para el resto de los miembros, sino que debe ser un buen comunicador y con amplios conocimientos de la empresa, de sus metas, de sus objetivos y del trabajo que se desarrolla a lo largo de toda ella, así como del entorno que la rodea. Es el relaciones públicas de la empresa pero orientado hacia la propia organización. Su misión consiste en ser un vehículo cultural diseminado a lo largo de la organización y ocupando diversos niveles jerárquicos y en todas las áreas funcionales de la empresa.

Los valores que porta el relaciones culturales se refieren fundamentalmente a la necesidad de que exista una comunicación fluida y omnidireccional en la organización, junto con el elemento metacultural de tolerancia a errores. La misión que debe realizar es llevar a cabo esta comunicación, y lo que es más importante, facilitar que otros la lleven a cabo.

El relaciones culturales puede ser elegido teniendo en cuenta sus habilidades para la

comunicación que a su vez puede ser detectada usando técnicas que reflejen los lugares donde se produce acumulación de información o bien son cuellos de botella de ésta. Para ello se pueden utilizar técnicas como Mic-Mac o sociométricas. Habitualmente formará parte de los miembros de la organización que conforman la vía clandestina y a través de él se conseguirá integrar un canal de comunicación rápido y eficaz; que antes era ajeno a la voluntad de la organización e incluso perjudicial.

A la vez ha de ser una persona de éxito -encarna la cultura de la empresa- y a su vez imitable, ya que su efectividad no depende tanto de lo que él haga sino del sentido de emulación de los individuos que le rodean.

7. DESDE LA COMUNICACIÓN: UN ÚLTIMO MENSAJE

Desde la perspectiva de la teoría de sistemas, el subsistema que tradicionalmente ha estado en contacto con el entorno, tanto en lo que se refiere a las entradas como a las salidas, ha sido el subsistema comercial, en sus vertientes de Investigación comercial para las primeras y de comercialización para las segundas. En cambio, actualmente se precisa que toda la organización esté en contacto con el entorno siendo necesaria la comunicación entre las distintas áreas funcionales, la división funcional "estricta" ha de ser superada por mecanismos transversales como la administración funcional transversal defendida por el profesor Imai (1989) y la comunicación horizontal y diagonal de la que habla Sonnenberg (1991). Todo lo cual nos aproxima a una concepción necesariamente participativa de la comunicación.

Repetidas veces se oye que el comunicar no es tanto saber hablar como saber escuchar. En este aspecto es donde el factor contexto se torna crucial para la efectividad de la comunicación.

Las experiencias llevadas a cabo en múltiples empresas con objeto de mejorar la comunicación interna se han centrado muchas veces en "que es lo que queremos decir y que conducta queremos que resulte de la recepción de dicha comunicación", pero frecuentemente se olvidan los otros dos aspectos mencionados, a saber,

quien es el que recibe la comunicación -sus intereses, actitudes, etc.- y si es compartido por parte del que escucha. Esto último alcanza un gran valor como expresa James A. Autry en su libro *Love and Profit: The art of Caring Leadership*, "If the organization does not exist in the minds and hearts of the people, it does not exist" (Si la organización no existe en las mentes y en los corazones de la gente, no existe). Para conseguir esto son necesarias estrategias de comunicación que permitan a los empleados de todos los niveles hacer saber a la dirección su modo de ver "el problema", esta estrategia precisa que la dirección esté dispuesta a oírlos o al menos a poner los medios necesarios para que los integrantes de la empresa piensen que es así (FINKIN, 1991). Es importante destacar que a largo plazo la comunicación efectiva se consigue sólo si esta disposición es sincera, en caso contrario -aparición de escuchar- nunca se conseguirá el requisito de comunicación que apuntamos ya que de hecho no se conseguirá saber cuáles son las expectativas, deseos y motivaciones de los individuos y lo que es más importante no podremos contar con las sugerencias de los empleados que se han mostrado en multitud de ocasiones como la mejor vía de mejora de la competitividad, la calidad y los costes.

BIBLIOGRAFÍA

- BARNARD, CH. (1938). *The Function of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- BARTHES, R. (1980). *Mitologías*. Madrid: Edic. Siglo XXI.
- BRETON, P.; PROULX, S. (1990). *La Explosión de la comunicación*. Barcelona: Civilización Ediciones.
- BUSH, JR. JOHN B.; FROHMAN, ALAN L. (1991). "Communication in a "network" organization", *Organizational Dynamics*, autumn.
- CLARK, (1990). "Building a Culture of Quality and Service", *Work Study*, July/August, p. 14-17.
- DAVIS, K. (1972). *Human Relations and Organizational Behavior*, 4th ed. New York: McGraw-Hill.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. (1985). *Culturas Corporativas*. México: Fondo E. Interamericano.
- FENTON, EFERT (1992). *Apple por dentro*; MacWorld, febrero.

- FINKIN, EUGENE F. (1991). "Controlling cost through effective communication", *The Journal of Business Strategies*, november/december, pp. 59-61.
- GELINIER, O. (1984). *Strategie de l'entreprise et Motivation des Hommes*. Paris: Editions Hommes et Techniques.
- GONZÁLEZ, S.; ALONSO, M.; BECERRA, M.; LEAL, A., LÓPEZ, J.A.; MARTÍNEZ, J.L.; PAZ, M.; TARASCÓN, M.; TORRES, J.L. (1992). "Gestión Interna: Gestión de los Recursos Humanos"; Jornada de Puertas Abiertas. Sevilla: Sevillana de Electricidad; Sevilla.
- HALL, S. (1979). "Culture, the Media and the Ideological Effect"; En: Curran, J.; Gurevitch, M. y Woollacott, J. [ed.]: *Mass communication and society*, pp. 31-348. Beverly Hills: Sage Publications.
- IMAI, MASAOKI (1989). KAIZEN; CECSA.
- JOHNSON, B. (1977). *Communication, the Process of Organizing*. Boston: Allyn and Bacon, Inc.
- KATZ, D.; KAHN, R. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: John Wiley and Sons.
- LEAL, A. (1991). *Conocer la cultura de las organizaciones: una base para la estrategia y el cambio*. Madrid: Actualidad Editorial.
- LEVINE, E. (1980). "Tools for spotting and correcting communication problems", *Supervisory Management* July, p. 25-37.
- MARTIN, C. (1991). "Les Systemes de communications dans les organisations", *Direction et Gestion*; 26° année, n° 130-131, pp.11-26.
- MATTELART, A.; STOURDZE, Y. (1982). *Technologie, culture & communication*. Paris: La Documentation Française.
- MYERS, M.; MYERS, G. (1982). *Managing by Communication: An Organizational Approach*. New York: Mc Graw-Hill.
- REILLY, B.; DI ANGELO, A. (1990). "Communication: A Cultural System of Meaning and Value", *Human Relations*, Vol. 43, N° 2, pp.129-140.
- SCHEIN, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- SONNENBERG, FRANK K. (1991). "Internal Communication: Turning talk into action", *The Journal of Business Strategies*, november/december, pp. 52-55.
- TUSHMAN, M. (1979). "Impact of perceived environment variability on patterns of work-related communication", *Academy of Management Journal*, september, pp. 428-498.
- VAN HAM, K.J. (1991). "The European Foundation for Quality Management y la Competitividad en Europa"; 2° Forum Andaluz de la Calidad Total. Libro de Ponencias, pp. 2-27. Sevilla: Junta de Andalucía-Sevillana de Electricidad.