



# CAPACITARTE

*Es ser líder de tu vida*



## Curso de Comunicación Interna

### Módulo 2

#### Cultura Organizacional

Cuando hablamos de la cultura organizacional, nos referimos a la suma total de los valores, costumbres, tradiciones, políticas, supuestos, significados, comportamientos y creencias esenciales que los integrantes de una organización tienen en común; y que hacen que una empresa sea única. La cultura es a menudo considerada como el carácter de una organización, ya que encarna la visión de los líderes de la empresa, sus valores e influencia, las normas éticas, así como el estilo de dirección. La cultura es algo amplio y abarcativo, se refiere a la totalidad del modo de vida de los miembros de una sociedad, incluyendo los modos de vestir, sus costumbres, sus modelos de trabajo, las ceremonias, hobbies, pasatiempos y otras cosas. Se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos; constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.

#### Cultura Organizacional y Comunicación

Vinculando la comunicación y la cultura de la empresa, tenemos que: la comunicación es la dinámica propia de la cultura, y todo proceso de creación de cultura es un proceso esencialmente comunicativo. Crear cultura significa una expansión del ámbito de la empresa como ámbito donde la realidad del trabajo cobra sentido. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. El conjunto de los valores implícitos en la cultura, ayuda a las personas en la organización a entender cuáles acciones son consideradas aceptables y cuáles son consideradas inaceptables. Además, definen la actuación y el comportamiento de la empresa y la dotan de una identidad propia.

La cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.

### **Cultura Organizacional: Funciones**

La cultura organizacional cumple una cantidad de funciones. En primer lugar, transmite un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, además de facilitar el compromiso con algo mayor que cada uno mismo, reforzar la estabilidad del sistema social y ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones. Los artefactos culturales, incluyendo el diseño y el estilo de administración, transmiten valores y filosofías, socializando a los miembros, motivando al personal y facilitando la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes. Podemos llamar a estas miradas del mundo, mapas cognitivos, normas, valores, visiones del mundo que señalan qué cosas son y qué cosas hay que hacer. Y lo que permite que los miembros compartan esos modos de ver el mundo es que la cultura funcione como un pegamento social o normativo que mantiene unida a la organización.

La cultura organizacional permite detectar problemas y formar grupos de trabajo con aptitudes similares con el fin de ofrecer un rendimiento mucho más productivo.

### **Cultura Organizacional: Clasificación**

**Autónomas o reflejas:** Según si las pautas son singulares o son imitación de un modelo externo

**Concentradas o fragmentadas:** los sistemas culturales también pueden variar según el grado de autodeterminación de la cultura por parte de las unidades que componen una organización. Es decir, que la cultura puede presentarse como un sistema más homogéneo, compacto y concentrado, o bien puede ser más dispersa.

**Fuertes o débiles:** son sistemas con rasgos culturales que determinan o impulsan conductas por su fortaleza o debilidad; o sea según la intensidad de esos rasgos culturales

será el tipo de conductas que promuevan en los individuos. Cuánto más fuertes sean esos rasgos, se impondrán más firmemente sobre las conductas, no sólo de los integrantes de la organización, sino sobre otros pertenecientes a otras organizaciones.

**Tendientes al cierre o a la apertura:** según cuán permeable es el sistema a los cambios del entorno.

### **Cultura Organizacional: Elementos**

Los elementos que conforman la cultura pueden ser de dos tipos: tangibles (como herramientas de trabajo o edificios), e intangibles (como reglas, costumbres o instituciones, que marcan y dicen cómo se hacen las cosas).

**Los ritos:** que son una serie de actos formalizados y estereotipados por los miembros de la organización.

**Los mitos y las historias:** es decir, las acciones o personajes que sirven para ejemplificar el comportamiento de los integrantes de la organización

**Los tabúes:** son las prohibiciones o cuestiones sobre las cuales no se puede hablar ni actuar en la organización

**Los símbolos materiales:** aquellos elementos físicos que por sus características establecen y marcan un orden de importancia de los sujetos dentro de la organización.

**El sociolecto o lenguaje:** los hábitos lingüísticos que podemos identificar en la organización.

**Normas:** Sistema que permite que todos los individuos respeten unas determinadas conductas y procedimientos ante las situaciones que se generen. Estas normas están redactadas y aprobadas en los manuales de gestión y organización, por lo que su cumplimiento y respeto es obligatorio para todos.

**Hábitos:** Es el concepto que sigue después de las normas. Éstos no están escritos ni tienen que estar necesariamente aprobados, simplemente son pequeñas recomendaciones que en la mayoría de los casos se toman como normas.

La cultura se constituye en uno de los elementos más difíciles de modificar, no es algo frágil ni fácil de cambiar, ya que se refuerza a sí misma a través de sus propias pautas y criterios dominantes que sigue instituyendo día a día.

**Los valores:**

Conjunto de creencias que la organización tiene sobre ciertas conductas específicas y sobre los fines u objetivos de su existencia. Estos valores fundamentales constituyen la base desde la cual los líderes actúan en cada organización, y a partir de ella establecen planes y estrategias. Son los principios básicos que deben ser cumplidos si se quiere sobrevivir en esa organización. Los valores dirigen a las organizaciones. Este sistema de valores, aprehendido por la totalidad de los integrantes de la organización – principalmente por medio de la Comunicación- surge de la historia organizacional, las decisiones de sus miembros, las acciones cotidianas y el día a día de la entidad. En este punto nos acercamos más a la individualidad de las personas que forman la organización. Pues aquí entran en juego multitud de cualidades como la honradez o la puntualidad.

Los valores compartidos facilitan también la motivación, la cooperación y el compromiso. Esto conduce a la eficiencia de la organización. Sin embargo, una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

Por otra parte, los valores también pueden ser negativos, de hecho, muchas empresas cuentan en sus filas con empleados que poseen estos valores negativos como la informalidad o el patotismo. A esto se le denomina antivalores.

Hay elementos recurrentes en las organizaciones que terminan convirtiéndose en valores simbólicos que operan como si fueran acuerdos tácitos entre los miembros y que configuran marcos de evaluación, estableciendo lo que es aceptable y lo que es no aceptable, lo esperable y lo no esperable para esa organización. Estos valores serán más fuertes en la medida que coincidan con los valores y el marco de cada miembro o socio estratégico. Cuando esto se logra hay una unidad de criterios que permite una

identificación más rápida y más comprometida de sujetos con la organización, su visión y su misión.

### **Cultura e Identidad:**

Otro elemento que se relaciona con la cultura de la organización es la identidad. Ambos conceptos se forman por un mismo proceso conjunto. De todas maneras, el observador externo debe ubicarlos en distintos dominios a los efectos de la descripción y análisis. Entre ambos conceptos existen diferencias, que están dadas por:

La identidad es autosuficiente. La identidad no es resultado del intercambio con el entorno. A diferencia de la identidad, la cultura es observable y por lo tanto aprendible, es decir que se puede adquirir. La cultura se actualiza e incrementa con nuevos conocimientos. La identidad se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo. La cultura puede ser entendida o imitada. La identidad existe más allá de que sea comprendida. La cultura se ubica en el dominio de las capacidades.

### **Ocho puntos para el desarrollo de la Cultura:**

- La orientación hacia la acción, con el objetivo de que ésta se cumpla. Aun cuando las organizaciones pueden ser analíticas en su enfoque ante la toma de decisiones, esto no quiere decir que por este hecho se encuentren paralizadas.
- La orientación al cliente: hace que todos los recursos y el personal de la compañía estén dirigidos hacia actividades cotidianas que buscan la satisfacción de las necesidades del cliente.
- La autonomía y decisión: con el objetivo de fomentar el surgimiento de líderes e innovadores en la organización.
- La productividad a través de las personas: se considera a la gente como el activo más importante de la empresa, y por eso, la inversión de dinero destinado hacia ellos, se convierte en la fuente fundamental de mejoras.

- El compromiso con los valores, desde los niveles superiores de la organización. La alta dirección se mantiene en estrecho contacto, visitando y dialogando con "el frente de batalla".
- La cercanía a la actividad o el negocio que desarrolla la organización. Esto significa tener conocimiento del negocio, sus fortalezas y debilidades, sus amenazas y oportunidades.
- La organización simple con el personal necesario, donde cada uno sabe la parte de valor que agrega a los productos y servicios, y participa en su administración.
- La rigidez y flexibilidad y la aceptación de ambos de acuerdo a la dinámica del cambio y sus circunstancias.

#### **Cuatro tipos de Cultura:**

##### **La cultura del PODER:**

Se trata de un juego de negociación y compromiso entre individuos, grupos y coaliciones en conflicto. El poder está concentrado en una figura y el crecimiento de la organización depende de la capacidad de la persona que está en el centro. Se trata de organizaciones politizadas y de un tipo de cultura orgullosa y fuerte. La motivación se da por dinero o símbolos.

##### **La cultura de la FUNCIÓN:**

Se trata de una cultura típica de las burocracias. Es lógica y racional y coexisten funciones especializadas. Las organizaciones con este tipo de cultura, están coordinadas por pequeños grupos en la cúpula de la organización. Y, por otro lado, el poder está concentrado en posiciones formales. Una característica de este tipo de cultura es el lugar que ocupa el conocimiento de las normas y la especialización, que podría resumirse en la frase "Yo soy mi puesto".

##### **La cultura de la PERSONA:**

El individuo es el eje principal y el foco está puesto en el servicio a sus miembros. Este tipo de cultura es común, por ejemplo, en las organizaciones de profesionales, en las que

existe gran autonomía de decisión a nivel individual y los integrantes se destacan por sí mismos. En este tipo de cultura es difícil lograr la identificación con la organización, y la influencia y la negociación se da “uno a uno”.

#### **La cultura de la TAREA:**

En esta, la fuente del poder es la capacidad técnica y la encontramos, por ejemplo, en las estructuras matriciales y virtuales. Las características de estas organizaciones son: el conocimiento es compartido, son aptas para la resolución de problemas, permiten el manejo de proyectos complejos e innovadores, no existen privilegios (ni por edad, ni por antigüedad, etc.). Y son culturas de equipo muy adaptables.

#### **Clasificación de la cultura organizacional:**

##### **Débiles o fuertes:**

En el tipo de cultura débil la supervisión es estrecha y los trabajadores tienen poca libertad en su puesto. Mientras que en una cultura fuerte, la supervisión es más general y todos tienen libertad para resolver los problemas de su puesto. En cuanto a la estructura, en las culturas débiles los puestos de trabajo están estandarizados. Y hay reglas y procedimientos formalizados; mientras que en las culturas fuertes, los puestos de trabajo son flexibles y las reglas y procedimientos no están formalizados. En cuanto al apoyo, en las culturas débiles la dirección se centra en la producción y muestra poco interés por su personal. Y en las culturas fuertes, la dirección muestra gran interés y apoyo al personal. El siguiente punto es el premio, y en las culturas débiles se premia la fidelidad, el esfuerzo y la cooperación, mientras que se desconocen los niveles productivos del personal. Por su parte, en las culturas fuertes las compensaciones y los ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad. En las culturas débiles, la gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos. Y en las culturas fuertes, la gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo. El último punto tiene que ver con el riesgo. En este

caso, en las culturas débiles, no se estimula al trabajador a ser innovador y creativo y en las culturas fuertes, se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del trabajador.

La cultura fuerte puede contribuir al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Las culturas fuertes atraen, recompensan y mantienen el apego de la gente que desempeña roles esenciales y cumple con metas relevantes. Una de las responsabilidades más importantes de la administración es dar forma a los valores y normas culturales.

La cultura puede ser un bien o una obligación. Puede ser una ventaja debido a que las creencias compartidas facilitan y ahorran las comunicaciones, y facilitan la toma de decisiones.

Una cultura fuerte que no es apropiada para un medio organizacional y una estrategia básica puede ser ineficiente. Es importante tener congruencia entre la cultura, la estrategia y el estilo administrativo.

### **Cultura y personalidad:**

La cultura y la personalidad afectan el estilo y la filosofía administrativa. La filosofía administrativa de una persona es un sistema de valores, creencias y actitudes que guían su comportamiento. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo; es una manera de pensar y actuar. El estilo administrativo es una manera particular en que un administrador se comporta, con las limitaciones que le impone la cultura organizacional y guiado por su filosofía personal.

Las creencias básicas sobre la gente afectan nuestro enfoque para diseñar las organizaciones y administrarlas. Las suposiciones sobre la gente tienden a convertirse en profecías que se cumplen. Las organizaciones que son administradas en forma positiva tienden a ser más satisfactorias para los participantes y también pueden ser más efectivas y eficientes.

La tendencia actual es el alejamiento de las organizaciones estables-mecanicistas para dar lugar a las organizaciones flexibles.

### **Cultura y cambio organizacional:**

La comunicación interna tiene un papel fundamental en la gestión del cambio en las organizaciones. Cualquier proceso de cambio que se quiera implementar en una empresa necesita de la comunicación para que los empleados acompañen y transiten el proceso de cambio. Ya sea una mudanza, un cambio de estrategias, un recorte de personal, una fusión o cualquier tipo de cambio requiere una gestión que lo lleve adelante.

El cambio es imposible si los empleados no están dispuestos a ayudar a lograrlo, y esto implica hacer algunos sacrificios. Ahora bien, la gente no aceptará hacer sacrificios, incluso si está a disgusto con la situación actual, si no piensa que los beneficios del cambio son atractivos o si no cree que la transformación sea posible.

La magnitud y el alcance del cambio dependerá del grado de insatisfacción de los miembros por el nuevo modelo propuesto por el proceso. Veamos cada uno en detalle:

Para instalar un cambio tiene que haber un cierto grado de insatisfacción con la situación actual que se quiere cambiar. El modelo es el lugar de destino, que deberá ser deseable, tanto en relación al nuevo sistema como a las nuevas conductas que se necesitarán. Y el proceso, se refiere al camino que habrá que recorrer para pasar de la situación vieja a la nueva. Ese trayecto deberá ser medianamente cómodo para que los miembros de la organización adhieran y apoyen el cambio. Lo que resulte de este cálculo va a ser determinante para el éxito en el proceso de cambio.

En la gestión del cambio hay **tres errores comunes** en la comunicación:

- Desarrollar una buena visión transformadora y después convocar a pocas personas para hacer la difusión. Limitarse únicamente a mandar mails. Así, difícilmente los empleados comprendan el nuevo enfoque del cambio.

- La cúpula de la organización dedica tiempo a dar discursos ante los empleados, pero los líderes y mandos medios permanecen en silencio.
- Se invierte tiempo y recursos en producir medios comunicando la visión del cambio, pero los líderes más influyentes no se hacen eco ni son portavoces del cambio. Esto genera escepticismo y poco convencimiento con respecto a los mensajes de cambio.

### Claves para la gestión del cambio organizacional:

#### Crear un sentido de urgencia:

- Identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro.
- Examinar oportunidades que deben ser o podrían ser explotadas.
- Iniciar debates honestos y dar razones convincentes para hacer a la gente pensar y hablar.
- Solicitar el apoyo de clientes para reforzar sus argumentos.

#### Formar una coalición fuerte:

- Identificar los verdaderos líderes de su organización.
- Pedirles un compromiso emocional.
- Trabajar en equipo en la construcción del cambio.
- Identificar las áreas débiles dentro del equipo y asegurarse de que cuenta con una mezcla de personas de diferentes departamentos y diferentes niveles de la empresa.

#### Crear una visión para el cambio:

- Determinar los valores que son fundamentales para el cambio
- Elaborar un breve resumen sobre el futuro de la organización
- Crear una estrategia para ejecutar esa visión
- Asegurarse de que la coalición pueda describir la visión en breves minutos.
- Practicar su “declaración de la visión”.

### **Comunicar la visión**

- Hablar a menudo de la visión de cambio.
- Responder abierta y honestamente sobre las preocupaciones y ansiedades de las personas.
- Aplicar la visión en todos los aspectos operativos, desde el entrenamiento hasta la evaluación de la performance, y ante todo a la visión.
- Y, por último, predicar con el ejemplo.

### **Eliminar los obstáculos:**

- Identificar o tomar personas nuevas que sean líderes del cambio y cuyas funciones principales sean hacer el cambio.
- Mirar la estructura orgánica, los puestos y los sistemas de recompensas para asegurarse de que están en consonancia con su visión.
- Reconocer y recompensar a las personas que trabajan para el cambio.
- Identificar a las personas que se resisten al cambio y ayudarlas a transitarlo.
- Adoptar medidas para eliminar las barreras y los obstáculos.

### **Lograr objetivos a corto plazo**

- Será fundamental buscar proyectos que tengan el éxito asegurado, que sean posibles de implementar sin la ayuda de aquellos que sean críticos del cambio
- No elegir metas tempranas que sean muy costosas, ya que será necesario poder justificar la inversión de cada proyecto.
- Analizar cuidadosamente los pros y los contras de cada proyecto. Si no se tiene éxito en la primera meta, se puede dañar toda la iniciativa de cambio.
- Reconocer el esfuerzo de las personas que ayudan a la organización a alcanzar los objetivos.

### **Construir a partir del cambio:**

- Después de cada victoria, debemos analizar qué salió bien y qué se necesita mejorar.
- También, es recomendable fijarse mayor cantidad de metas para poder aprovechar el impulso que se ha logrado.
- Aprender acerca de la idea de la mejora continua.
- Mantener las ideas frescas sumando más colaboradores y líderes del cambio.

### **Anclar el cambio en la cultura de la empresa**

- Hablar acerca de los avances cada vez que se dé la oportunidad. Contar historias de éxito sobre procesos de cambio, y repetir otras historias que conozcamos.
- Incluir los ideales y valores del cambio cada vez que contratemos y entrenemos gente nueva.
- Reconocer públicamente a los principales miembros encargados de llevar adelante el cambio original, y asegurarse de que el resto del personal, tanto los nuevos como los viejos – se acuerden de sus contribuciones.
- Crear planes para sustituir a los líderes principales del cambio, a medida que éstos se vayan. Esto ayudará a asegurar que su legado no se ha perdido u olvidado.

### **La comunicación de la visión:**

Lo que genera la comunicación interna de una visión común es un verdadero sentido compartido de un futuro deseable y con esto se logra la motivación y coordinación de acciones que generen transformaciones. Entonces, se trata de comunicar una visión sensata a los empleados para que tengan un sentido y propósito compartido. Para que un proceso de cambio funcione y no se estanque, será necesario estar atentos a la coherencia de los mensajes que se emiten desde los canales y desde los líderes a sus equipos. Una vez que se tiene clara la visión, hay que dar un tiempo para comunicarla y que sea asimilada. Es muy común que quienes gestionan el cambio procesen esta

información, y después difundan una cantidad de información de manera que esta se diluye y se pierde en el olvido.

### **Siete elementos clave en la comunicación de la visión:**

Sencillez, Metáfora, Foros múltiples, Repetición, Liderazgo, Explicación de inconsistencias, Toma y daca.

**La Sencillez:** se refiere a los mensajes de la visión que deben ser claros y simples, sobre todo teniendo en cuenta que el público es amplio. Las frases muy complejas generan confusión.

**El uso de metáforas, analogías y ejemplos:** tiene que ver con que una imagen verbal vale más que mil palabras. Estos elementos son poderosos para comunicar ideas complicadas con rapidez y en forma efectiva.

**Los foros múltiples:** Las reuniones concurridas y las pequeñas, los comunicados y periódicos, la interacción formal e informal, todos éstos son medios efectivos para difundir el mensaje.

**La repetición:** hará que las ideas se arraiguen solo después de haber sido escuchadas un sinnúmero de veces. La mayoría de los casos exitosos de cambio incluyen muchas comunicaciones, porque los líderes aplican la nueva visión en todas las actividades cotidianas.

**Liderazgo a través del ejemplo:** tiene como referencia el comportamiento de las personas importantes en la organización. Cuando ellos ponen en práctica la visión, todas las inquietudes y la incertidumbre o escepticismo tienden a reducirse. No sirve intentar difundir una visión si los altos mandos no la ponen en práctica.

**Explicación de aparentes incongruencias:** hay que abordarlas ya que las inconsistencias que son ignoradas minan la credibilidad de cualquier comunicación. La idea es que todos tengan una explicación de esas aparentes contradicciones y las entiendan y/o acepten.

**Toma y daca:** Se trata de la posibilidad de escuchar y ser escuchado. La comunicación bilateral siempre es más poderosa que la comunicación unilateral.

### Cultura y ética en la organización

El comportamiento ético o moral proviene de la posibilidad de tomar decisiones racionales, mediante las cuales nos hacemos responsables de elegir nuestros actos.

Los seres humanos que vivimos atravesados por la cultura, vivimos tomando decisiones, lo cual implica que cualquiera sea el plano en el que actuemos (personal, profesional u organizacional) estaremos eligiendo entre actos que consideremos buenos o malos.

Muchas organizaciones buscan mantener un nivel elevado de comportamiento ético entre sus integrantes, y algunas efectivamente lo logran.

Hay algunas buenas conductas para promover un comportamiento ético:

- Realizar acciones de capacitación para fortalecer la conciencia ética.
- Seleccionar personas éticas para trabajar en la organización.
- Detectar y sancionar las prácticas no éticas.
- Instalar el gerenciamiento ético.

Las organizaciones de trabajo deben cumplir con ciertas funciones, tales como producir bienes y servicios de valor para la comunidad, generar beneficios y permanecer en el mercado.

Las personas que trabajan en las organizaciones tienen también las suyas: aplicar su capacidad a pleno, desarrollar su carrera, recibir una remuneración suficiente y equitativa.

Estas necesidades pueden ser complementarias o antagónicas en diversos grados.

Los extremos son:

**Integración:** Hay que crear la situación en la que la mejor manera que tengan los individuos de satisfacer sus propios objetivos sea trabajar por el logro de los objetivos de la organización.

**Alienación:** es la situación opuesta, en la que las necesidades de cada una de las partes se satisfacen a expensas de la otra.

La integración induce el comportamiento ético. La alienación crea terreno fértil para la corrupción.

### **Comportamiento ético en el trabajo:**

Los líderes con su accionar deben ser el ejemplo para los colaboradores. Se dice que algunas conductas son aprendidas, por lo que creemos que ser un ejemplo para los empleados o los integrantes de un grupo permite que las conductas incorrectas sean menos practicadas y en cambio las conductas correctas son un estándar en las relaciones interpersonales y de trabajo de la empresa u organización. Si el líder es íntegro en la forma de pensar, hablar y actuar los demás integrantes tienen un modelo a seguir y reciben un mensaje positivo.

Hay algunas condiciones que facilitan el comportamiento ético de los colaboradores en una organización. Por ejemplo, dar a cada uno la posibilidad de aplicar su capacidad a pleno, así como remunerarlas de manera suficiente y equitativa por la calidad de su trabajo. Muchas prácticas (como la asignación de tareas, el trabajo en equipo, las reuniones y el coaching) suponen que los líderes mantienen un contacto personal y directo con cada colaborador y con su trabajo diario. En estas condiciones, es prácticamente imposible que un comportamiento ético reiterado pase inadvertido para el gerente del infractor.

Por otra parte, es fundamental comunicar expectativas éticas. Esto permite tener un reglamento muy claro de comportamiento que no permite que se hagan interpretaciones subjetivas a las diferentes conductas moralmente aceptables. Además, es necesario saber seleccionar a personas éticas para trabajar en la organización. Y, por último, instituir mecanismos de defensa. Esto es importante para definir mecanismos muy claros de denuncia o inconformidades para hacer transparente y justa la sanción o el premio.

Todo trabajo tiene implicaciones éticas por ser una actividad humana. Esto hace que esa actividad esté dotada de dignidad y con la posibilidad de mejorar para quien lo realiza. Por eso, se organiza para que sea una actividad con dignidad humana y contribuya en la realización y desarrollo personal del trabajador.

Para que las organizaciones funcionen bien, tenemos que tomar una concepción amplia del trabajo, y no reducirlo al mero valor económico. La experiencia en gestión de organizaciones nos muestra que los empleados rinden más cuando se los trata bien, como personas y no como meros instrumentos productivos.

Hay que tener en cuenta en la gestión de la comunicación interna el tipo de lenguaje que se usa. Es común, que se hable de los trabajadores como “recursos humanos”, “mano de obra”, “fuerza laboral”, “fuerza de ventas” u otras expresiones parecidas que denotan una visión mecanicista del trabajo. Es más recomendable hablar desde la comunicación de “trabajadores”, “colaboradores”, “miembros de la organización” “talentos humanos”, o cualquier otro sinónimo que refuerce la condición de persona de los trabajadores.

Encontrar significados en el trabajo, ¿es más bien una cuestión personal?, en efecto, los significados que se pueden encontrar en el trabajo dependen de cada uno, pero el entorno favorecer o dificultar el descubrimiento de significados valiosos en el trabajo.