Cuando la ***comunicación*** transforma la ***cultura:*** bases para una ***seguridad sostenible*** en las organizaciones



Resumen:

La investigación analiza el papel de la comunicación en la construcción de la cultura organizacional. Explica cómo la forma en que se transmiten los mensajes, el liderazgo y la participación influyen en la comprensión y adopción de prácticas dentro de las organizaciones, especialmente en contextos como la seguridad y salud en el trabajo (SST). Asimismo, plantea que una comunicación clara y coherente contribuye a fortalecer el compromiso y el bienestar en el entorno laboral.

Introducción



En muchas organizaciones, particularmente en el ámbito de la seguridad y salud en el trabajo, **el cumplimiento normativo suele confundirse con gestión eficaz.** Se asume que tener manuales, capacitaciones y protocolos es suficiente para garantizar comportamientos seguros. Sin embargo, como explica Schein (2010), la cultura organizacional se fundamenta en supuestos

básicos compartidos que un grupo aprende al enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que terminan orientando la percepción y la acción cotidiana (p. 23). Es decir, **las creencias y experiencias que las personas comparten dentro de la organización influyen en la forma en que interpretan lo que ocurre y en cómo actúan en su trabajo diario.**

En este sentido, cumplir por obligación no equivale necesariamente a actuar por convicción.

La tesis que guía este análisis es cómo **la comunicación interna constituye el puente que convierte normas en cultura, y cultura en compromiso sostenible en materia de seguridad.** Sin ella, el cumplimiento tiende a volverse superficial y dependiente de la supervisión externa.

a. Normativa vs. Cultura

Las normas buscan regular las conductas dentro de una organización; sin embargo, la cultura influye en las intenciones y en la forma en que las personas interpretan y aplican dichas normas.



> ***Argyris (1996)*** *plantea la distinción entre* ***teorías expuestas y teorías en uso,*** *las primeras expresan lo que la organización afirma como sus valores o principios, mientras que las segundas reflejan los comportamientos que realmente se manifiestan en el día a día.*

Esta diferencia permite entender por qué muchas organizaciones afirman priorizar la seguridad o el bienestar laboral, pero en la dinámica diaria pueden terminar priorizando otros objetivos, como la productividad o el cumplimiento de metas operativas.

La relevancia de esta distancia entre lo normativo y lo que ocurre en la práctica también se observa en investigaciones sobre cambio organizacional:

> ***Un análisis publicado por McKinsey & Company en el artículo Why do most transformations fail? A conversation with Harry Robinson (2019), señala que aproximadamente el 70 % de las transformaciones organizacionales no logran alcanzar los resultados esperados.***

Entre los factores más señalados se encuentran las dificultades para modificar comportamientos, prácticas arraigadas y dinámicas culturales dentro de las organizaciones.

En esta misma línea,

> ***Schein (2010)*** *complementa esta idea al señalar que la cultura, como* ***conjunto de supuestos básicos compartidos,*** *define qué atender, cómo interpretar lo que ocurre y qué acciones tomar, pudiendo incluso distorsionar la percepción y generar prácticas que no siempre coinciden con lo que se declara.*

Por ello, la sostenibilidad organizacional no se logra con más documentos, sino con **coherencia cultural que alinee discurso y práctica.**

b. Comunicación efectiva y prevención de riesgos

Desde una perspectiva organizacional, la comunicación interna clara y constante es esencial para que los protocolos de seguridad sean comprendidos y aplicados. Se trata de generar procesos de entendimiento que permitan que las normas sean apropiadas y aplicadas en la práctica cotidiana.

> ***Briceño (2021)*** *enfatiza que "cada mensaje tiene el potencial de* ***influir en el comportamiento y la cultura*** *de seguridad de una organización" (p. 1).*

> ***Castiblanco et al. (2021)*** *sostienen que la comunicación asertiva constituye* ***"una de las mejores herramientas para transmitir un mensaje de valor y transformación dentro del desarrollo de las actividades de SST"*** *(p. 11).*

Esto implica que la prevención de riesgos también depende de la **capacidad de comunicarlas** de manera que generen sentido y compromiso en los trabajadores.



En este contexto, **la comunicación interna influye en la forma en que los trabajadores interpretan los lineamientos vinculados a la seguridad y salud en el trabajo.** Mediante estrategias comunicativas claras y consistentes, los protocolos organizacionales pueden ser comprendidos con mayor facilidad y relacionarse con las actividades diarias del trabajo.

Este proceso favorece que las prácticas preventivas sean incorporadas progresivamente en la dinámica organizacional.

c. Construcción de significado (sensemaking)

> ***Weick (1995)*** *plantea que* ***las personas actúan según cómo interpretan la realidad, y estas interpretaciones se construyen socialmente*** *a través de procesos de la comunicación.*

Cuando las normas se transmiten sin propósito, surge **indiferencia o resistencia en el cumplimiento.** En cambio, cuando se comunican vinculadas a valores y propósito, se inicia un proceso de **internalización.** Este proceso de construcción de significado es lo que Weick denomina ***sensemaking.***



> ***Villón et al. (2025)*** *confirman que "una comunicación organizacional estructurada y accesible* ***incrementa significativamente la percepción de apoyo entre los colaboradores"*** *(pp. 113), fortaleciendo la cohesión y la productividad.*

Desde esta perspectiva, la comunicación interna influye en la manera en que la **información organizacional es comprendida e interpretada, contribuyendo a la construcción de significados compartidos** que pueden favorecer la incorporación de determinadas prácticas en la cultura organizacional.

d. Participación activa y liderazgo

El liderazgo cumple un rol relevante en la dinámica organizacional, ya que las prioridades institucionales suelen reflejarse en las decisiones, comportamientos y formas de interacción de quienes ocupan posiciones de liderazgo. A través de su forma de comunicarse con los equipos y de promover determinadas prácticas, los líderes influyen en cómo los colaboradores comprenden y asumen los objetivos organizacionales.



Diversos estudios respaldan esta influencia:

> ***Según Gallup, los líderes impactan en aproximadamente el 70 % de la experiencia y compromiso de los colaboradores, lo que evidencia que su forma de comunicarse, tomar decisiones y orientar el trabajo tiene un efecto directo en cómo los empleados comprenden y asumen los objetivos de la organización.***

> ***Castiblanco et al. (2021),*** *señalan que "la motivación juega un rol fundamental para que el talento humano esté alineado con los objetivos organizacionales, y* ***la comunicación asertiva y el trabajo en equipo son valores determinantes dentro de los principios que debe arraigar todo líder"*** *(p. 5).*

Asimismo, Paredes et al. (2024) encontraron una relación significativa entre comunicación interna y trabajo en equipo, con un coeficiente de correlación positivo considerable.

Estos hallazgos refuerzan que **la participación activa y el liderazgo coherente son claves para consolidar una cultura preventiva,** donde los trabajadores no solo cumplen, sino que se comprometen.

e. Bienestar integral y compromiso

El bienestar integral contribuye tanto a la calidad de vida de los trabajadores como al fortalecimiento de una cultura preventiva. En este sentido:

> ***La OMS señala que los entornos laborales saludables se construyen mediante la colaboración continua entre trabajadores y directivos para promover la salud, la seguridad y el bienestar en el trabajo (OMS, 2010).***



Uno de los principales mecanismos para fortalecer este bienestar es la comunicación interna. Más allá de su función informativa, la comunicación interna desempeña un papel relevante en la prevención de accidentes y en la construcción de un clima organizacional favorable. Al respecto:

> ***Benítez (2025)*** *concluye que "**existe una relación directa entre comunicación interna y satisfacción laboral**" (p. 12), lo que favorece la autorregulación colectiva.*

> ***La Guía de Mieses Global*** *explica que **la comunicación consciente fortalece la confianza, la empatía y el sentido de pertenencia** (Salvo & Ortega, 2024).*

Estos elementos son esenciales para **transformar el cumplimiento en un compromiso genuino,** ya que generan un entorno en el que los trabajadores se sienten respaldados y valorados, lo que incrementa su motivación y su disposición a actuar de manera segura.

Conclusiones:

- En base a lo expuesto, podemos afirmar que la sostenibilidad organizacional no depende únicamente de sistemas normativos bien diseñados, sino de **culturas sólidas que internalicen valores de seguridad y bienestar.** La comunicación interna, por lo tanto, se convierte en arquitectura cultural, transformando normas en convicciones y convicciones en prácticas vivas.

- La comunicación organizacional cumple una función fundamental en la construcción de significado dentro del entorno laboral. Cuando **los mensajes institucionales se encuentran alineados con valores compartidos y son coherentes con las prácticas de liderazgo, se fortalece el compromiso de los trabajadores, aumenta la satisfacción laboral y se incrementa la disposición a actuar de manera segura.**

- En ese sentido, **el desafío estratégico para las organizaciones consiste en diseñar e implementar estrategias de comunicación que integren prevención, confianza y bienestar,** de modo que la seguridad y salud en el trabajo se conviertan en parte de la identidad organizacional. Solo así se logrará que los colaboradores no actúen por obligación, sino por convicción, consolidando una **cultura viva y sostenible que trascienda la supervisión externa y se convierta en práctica cotidiana.**

Referencias bibliográficas:

Argyris, C. (1999). *On organizational learning. Blackwell.*

Benítez, C. (2025). Comunicación interna y su relación con la satisfacción laboral. *Ácademo, 12(1), 10–15.*

Briceño, A. (2021). *Comunicación efectiva en seguridad y salud en el trabajo.* (pp. 1–3).

Castiblanco, M., De la Ossa, M., & Pacheco, F. (2021). *La comunicación interna asertiva en las organizaciones y su impacto en la mejora de los procesos de seguridad y salud en el trabajo en el sector servicios. Universidad de Córdoba.* (pp. 7–9).

Gallup. (2015, April 21). *Managers account for 70% of variance in employee engagement.* Gallup Business Journal. https://news.gallup.com/businessjournal/182792/managers-account-variance-employee-engagement.aspx

McKinsey & Company. (2019). *Why do most transformations fail? A conversation with Harry Robinson.* McKinsey & Company. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/why-do-most-transformations-fail-a-conversation-with-harry-robinson

Organización Mundial de la Salud. (2010). *Entornos laborales saludables: fundamentos y modelo de la OMS.*

Paredes, M., González, K., Troya, D., & Guillen, K. (2024). Comunicación organizacional interna y trabajo en equipo en una entidad administradora de servicios de salud. *Revista San Gregorio, 1*(Especial_1), 29–36.

Salvo, V., & Ortega, A. (2024). *Guía 11: Comunicación eficaz en seguridad y salud. Mieses Global.* (pp. 6–8).

Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership.* Jossey-Bass. (p. 23).

Villón-Laínez, S., Guerrero-Bejarano, M., & Manosalvas-Vaca, C. (2025). Comunicación organizacional interna y su influencia en el apoyo social percibido en clínicas privadas de Santa Elena. *INNOVA Research Journal,* 10(1), 112–134. (pp. 118–120).

Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations. Sage.*

Elaborado por:



Valeria Prieto Camacho
Comunicadora Corporativa
vprieto@corebusinesscorp.com



Lorena Vasquez Vasquez
Analista Jr. de Comunicación y Marketing
lvasquez@corebusinesscorp.com

Core Business Corp.