

HACIA UN MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INDUSTRIA PETROLERA

TOWARDS AN INTERNAL COMMUNICATION
MODEL FOR ORGANIZATIONAL CULTURE
MANAGEMENT

Autora: MSc. Mildred Burgos González¹
mildredburgos@gmail.com.



RESUMEN

La implementación de un modelo de comunicación interna orientado a la cultura organizacional ha sido considerada como una iniciativa difícil de implantar puesto que representa tomar en cuenta la opinión del público interno e implica la toma de decisiones en diferentes niveles de la organización con el propósito de inculcar las premisas de lo que se quiere alcanzar como cultura organizacional. Este artículo propone un modelo compuesto por la secuencia necesaria de la aplicación de la comunicación interna como herramienta para la implementación de una cultura organizacional. Inicialmente se desarrolla el concepto de cultura organizacional, después analiza los diferentes modelos teóricos que interpretan el comportamiento de las organizaciones, posteriormente en las implicaciones de la comunicación y la cultura, para terminar formulando y desarrollando un modelo teórico de la comunicación interna orientado a la cultura organizacional.

Palabras claves: Comunicación, gestión, cultura organizacional y modelo

ABSTRACT

The implementation of a model of internal communication oriented to the organizational culture has been considered as an initiative difficult to implement as it needs to consider the internal public's opinion and involves decision-making at different levels of the organization in order to instill the premises as for organizational culture needs to be achieved. This article proposes a model composed by the necessary sequence of the implementation of internal communication as a tool for implementing an organizational culture. In order to achieve this, at first, it has been developed the concept of organizational culture, then it analyzes the various theoretical models to convey the organizations the behavior, delving further into the implications of communication and culture, thus finishing in the development of a theoretical model of internal communication oriented to the organizational culture.

Key Words: Communication, management, organizational culture, model.

¹Lic. en Comunicación Social Mención Publicidad y Relaciones Públicas (URBE). Especialista en Gerencia de las Organizaciones y en Sistemas Integrados de Gestión. Magister en Ciencias de la Comunicación (URBE). Estudiante del Doctorate of Philosophy (PhD) in Science Communication Communication Management (2014), Tecana American University (TAU), USA.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son conjuntos de personas que trabajan en la consecución de objetivos comunes a través de la división del trabajo. De allí que la comunicación interna representa uno de los eslabones estratégicos más importantes requeridos para mantener cohesionados a los miembros que la conforman; por lo tanto, la interrelación entre dichos sujetos ejercen fuerzas sobre los elementos comunicacionales intervinientes, modificando intrínsecamente su forma de actuar, trabajar y ver las cosas. Es por esto que toda organización social tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza y diferencia de las demás.

En este sentido, concebir la importancia del manejo de la comunicación interna en las organizaciones ha alcanzado un valor estratégico que permite ganar espacios en la gerencia moderna. Esto se debe a que la práctica original de la gestión de la comunicación estaba fundamentada en el pensamiento simple basado en las disciplinas de las relaciones públicas y el mercadeo, orientadas principalmente a sus públicos externos y a las ventas. De igual forma, las investigaciones de las interacciones de la comunicación humana surgen a partir de los estudios cibernéticos y cuantitativos; por lo que las particularidades subjetivas no eran consideradas como variables del modelo comunicacional.

Desde el pensamiento complejo, gracias a los enfoques de la teoría moderna de la comunicación basados en la transdisciplinariedad, se ha extrapolado la aplicación de la teoría administrativa, los sistemas de gestión basados en procesos y la cultura organizacional. De hecho, tal y como lo plantea Joan Costa (2000), los diversos campos interpretativos en los que circula la información no se adoptan de manera inmediata, "la emergencia de los significados" atraviesa sus emisores, destinatarios, opiniones, campos aleatorios de significados, imágenes mentales; de tal suerte que la multitud de interpretaciones, acciones, órdenes, e información que se suministra al interior de la empresa; impactan significativamente la eficiencia administrativa. Es así que el manejo de la comunicación-información deberá ser un elemento estratégico en el accionar organizacional, pues de lo contrario los efectos de una inadecuada implementación, derivarán en procesos y procedimientos ineficientes para todo el conjunto.

De igual forma, la comunicación organizacional puede ser parte de un engranaje sistémico que coadyuve a dinamizar los procesos internos tales como, procedimientos, normas, políticas y un sinnúmero de actividades adicionales. Por otro lado, la visión holística en materia comunicativa podría significar para los gerentes mejoras significativas en la implementación y gestión de estrategias en materia de filosofía corporativa, que mejoren la comprensión sobre formas de trabajar, manejo de procesos, y necesidades de sus públicos de interés.

Más allá de la comunicación estratégica, el discurso oficial de la organización y la comunicación formal, es preciso considerar el dinamismo

entre los actores inmersos en el fenómeno social, las diferenciaciones individuales comprendidas por sus actitudes, creencias y comportamientos.

Sin embargo, la gerencia tradicional parte de los paradigmas antiguos de la administración empresarial, en búsqueda de modelar el comportamiento organizacional como un instrumento mecánico capaz de ajustarse de forma determinística; es decir, un paradigma que busca comparar todo lo visible como algo tangible, sin reparar en que los individuos no son cosas y mucho menos mecanismos sistemáticos.

El supuesto de que la comunicación no es un fin en sí mismo, sino un instrumento gerenciable de la empresa, permite que su manejo sea la clave para el logro de los objetivos planteados por las organizaciones para alcanzar el sentido de pertenencia y la consolidación de la filosofía; por consiguiente, la gestión estratégica de la comunicación interna impulsa el cumplimiento del desarrollo del plan estratégico para la consolidación de la cultura organizacional.

El presente artículo está basado en el resultado de una investigación cualitativa y análisis de los aspectos claves de la gestión estratégica de las comunicaciones corporativas al servicio del cambio organizacional, el cual nace de la necesidad de entender cómo la comunicación influye en la participación, integración y sentido de pertenencia de la industria petrolera dentro del marco de la cultura organizacional. Partiendo de la etnometodología y la transdisciplinariedad se entrelaza el puente científico al estudio de los procesos comunicacionales y cómo éstos influyen en cultura organizacional.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Siendo el ser humano un ser netamente social, la comunicación es el elemento esencial mediante el cual la cultura se manifiesta entre las personas. La cultura está planteada como aquella manifestación en la cual se interrelacionan los diferentes grupos, sociedades y organizaciones. Entre los elementos que la caracterizan están las costumbres, creencias, mitos, religiones y valores, los cuales son intrínsecos a cada uno de los individuos que la conforman.

En las organizaciones productivas sucede lo mismo, por lo que el fenómeno comunicacional las afecta íntimamente en sus propios valores, creencias y tradiciones que las hacen particulares, diferenciándose entre una y otra empresa. Hoy en día, toda organización productiva como parte del contexto social, funciona basándose en la coordinación de su capital humano y su recurso comunicacional, por ser éstos la clave del éxito en la consecución de su misión y visión. Por otro lado, la gerencia moderna está clara con la relación existente entre la comunicación interna y su impacto en la cultura organizacional.

En los últimos años, en la industria petrolera se han detectado debilidades en el manejo de la comunicación en los niveles gerenciales,

quienes son los encargados de fomentar la cultura organizacional en los trabajadores. Dentro de este planteamiento, queda en manifiesto que es poca la importancia dada a los procesos comunicacionales y al conocer con anticipación las necesidades del interlocutor al momento de elaborar los mensajes organizacionales.

De esta forma, surge la inquietud de comprender, desde el pensamiento complejo de la etnografía, cómo se acciona la comunicación con sus respectivas características dentro del contexto de la cultura organizacional, de tal forma que permita estructurar los elementos de un modelo de comunicación interna capaz de diagnosticar su situación actual, determinar las oportunidades de mejora e implantar estrategias para fomentar la consolidación de la cultura organizacional.

Por otro lado, el modelo ha de presentar una estructura que pueda adaptarse a diferentes organizaciones y una referencia estructural para distribuir las responsabilidades de la comunicación en la gestión de la cultura organizacional. En todo caso, el objetivo es aportar una referencia que pueda convertirse en herramienta de consulta de la gestión y el manejo de toda la complejidad que representa la visión holística de la comunicación interna de todos los apartados que la gestión de la cultura organizacional debe manejar.

Formulación del Problema

Sobre la base de las consideraciones expuestas en el planteamiento del problema, se hace necesaria la formulación de la siguiente interrogante principal:

¿Cómo sería el modelo de comunicación interna que gestione la cultura organizacional en la industria petrolera?

Complementariamente a la interrogante anterior, es necesario enunciar las siguientes interrogantes secundarias:

¿Cuál es la situación actual de la comunicación interna y de la cultura organizacional en la industria petrolera?

¿Cómo se puede modificar la comunicación interna en la industria petrolera para mejorar la gestión de la cultura organizacional?

¿Qué características debe tener un modelo de comunicación interna en la industria petrolera para mejorar la gestión de la cultura organizacional?

En función de la formulación del problema antes mencionada, se determinaron los siguientes objetivos:

Objetivo General

Proponer un modelo de comunicación interna para la gestión de la cultura organizacional en la industria petrolera.

Objetivos específicos

- Identificar la situación actual de la comunicación interna y de la gestión de la cultura organizacional en la industria petrolera.
- Determinar cómo la comunicación condiciona la gestión de la cultura organizacional en la industria petrolera.
- Formular las características que debe tener un modelo de comunicación interna para mejorar la gestión de la cultura organizacional en la industria petrolera.

REVISIÓN TEÓRICA

Teorías Clásicas de la Comunicación

El origen del estudio de la comunicación se remonta a las sofisterías de los griegos, siendo Aristóteles uno de los primeros precursores en definir el estudio de la comunicación así como los elementos que la componen, determinando tres elementos básicos a los que denominó emisor, mensaje y receptor. Los estudios modernos de la comunicación, amplían la conceptualización aristotélica inicial incorporándole elementos complementarios generados a partir de las conjeturas y suposiciones del intelecto humano como complemento y crítica a los diferentes paradigmas de la comunicación.

La Teoría de la Comunicación es una reflexión científica que estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos para relacionarse con otros. Así mismo, el estudio de las ciencias de la comunicación no sólo se perfila hacia el entendimiento del fenómeno entre los seres humanos, sino también el de los medios en las masas. En consecuencia, se pretende conceptualizar los elementos básicos que la componen, identificando sus principales características, función e importancia en el marco de las teorías de la comunicación.

a) Escuela de Frankfurt

Se conoce como Escuela de Frankfurt, (o *Escuela de Fráncfort*) al grupo de investigadores del Instituto de Investigaciones Sociales que fijaban posición con base en las teorías de Hegel, Marx y Freud. Esta escuela forma parte de una de las más importantes del pensamiento de la comunicación, soportada desde la filosofía, la sociología crítica y las ciencias políticas. Su análisis se basa en la dialéctica, el psicoanálisis, y el marxismo. Mantienen la visión crítica del fenómeno masivo, por lo que estudia los efectos de las Industrias Culturales en la Sociedad Industrial. Por esta razón, la Escuela de Frankfurt constituyó la primera corriente teórica que se enfrentó a los planteamientos funcionalistas de los norteamericanos sobre los medios y la sociedad de masas. A partir de la postura crítica de las relaciones sociales y sus agentes, estudiaron el papel indefenso del receptor ante la alienación de los medios y la influencia que éstos ejercen en el colectivo.

Esta corriente filosófica enmarca la comunicación como un objeto de estudio a través del método dialéctico por lo que sus investigaciones se fundamentaron en metodologías cualitativas, cuyo enfoque se basó en las cualidades y características de los efectos de los medios masivos en particular y los mensajes alienantes de corte idealista, consumista o capitalista. De igual forma, se encaminó en el análisis político-social, el análisis crítico sobre la industria cultural sustentado en la totalidad social, los peligros de la alienación, cambio del sistema, cultura y racionalidad tecnológica de sociedades industriales.

Para Fernández (1997), la escuela de Frankfurt encabezó en su época la protesta anti-positivista en el medio de las ciencias sociales europeas, mientras que en la Escuela Norteamericana se trabajaba bajo los supuestos de la investigación científica cuantitativa ajena al hecho de que su actividad estaba regulada por una determinación ideológica.

Sobre la base de las consideraciones anteriores y como enfrentamiento entre las ciencias sociales propuestas por los alemanes, aparece una teoría de la sociedad inspirada en una reformulación particular del pensamiento marxista, y la visión de la ciencia positivista y dominada por los métodos cuantitativos. La máxima de la teoría crítica está representada en las propias palabras de Horkheimer (2002), quien determinó que el autoconocimiento del ser humano actual, no se basa sobre las matemáticas y las ciencias naturales que se presentan como un logos eterno, puesto que las ciencias sociales no deben tratar de tomar las leyes eternas de la sociedad, ya que lo social siempre tiene un aspecto histórico cambiante.

Enfoque Hermenéutico

También conocida como la Escuela estructuralista-hermenéutica, nace de la preocupación de los investigadores por las cargas significativas y simbólicas de los mensajes dirigidos a las audiencias. Sus antecedentes yacen en la corriente de la sociología fundamentada en el "interaccionismo simbólico", cuyo contenido se fundamentó en el énfasis de lo comunicacional gestando la idea de una Teoría de la Comunicación Social esencialmente no mediada.

La Escuela Hermenéutica constituye una de las posiciones filosóficas de mayor extensión, lo cual se amplifica también a otros campos de la investigación tales como las ciencias sociales y de la comunicación. La escuela se propuso deliberar sobre la dimensión estructural de la sociedad y sus relaciones simbólicas significativas en las personas con relación al poder coercitivo de los mensajes.

El fundamento epistemológico de esta corriente filosófica, parte de la generación del conocimiento como producto de un acto de comprensión y, por tanto, de naturaleza subjetiva, de allí que se centra en el análisis y comprensión de la intención de la comunicación de los sujetos se relacionan en procesos y acciones sociales que constituyen los aspectos visibles de la situación.

Uno de los aportes hermenéuticos a la teoría de la comunicación está relacionada con el significado del carácter de las formas simbólicas y la contextualización social (Thompson, 1997) citado por (Cuberos, 2004); así como el desfase de la discusión del contenido simbólico de los mensajes de los medios considerando el complejo orden de las condiciones sociales que subyacen a la producción y circulación de tales mensajes. La interacción ha sido protagonista de las teorías hermenéuticas de la comunicación desde los teóricos de la Escuela de Chicago hasta el presente. (Martí, 2008), ofreciendo un punto de vista hacia la comunicación organizacional.

b) Enfoque Crítico Latinoamericano

En las décadas de los 60s y 80s se retomaron varias posturas de la teoría crítica de la Escuela de Frankfurt que fueron exportadas hasta Latinoamérica. Su corriente ideológica se fundamentó en el Marxismo y en la Sociología Crítica recibiendo aportes de la filosofía dialéctica, de la sociología política, de la semiología y de la Teoría de la Dependencia Cultural. De esta retoma de la investigación y sus efectos en América Latina surgió una corriente teórica propia conocida como la Escuela Crítica Latinoamericana, con los planteamientos conceptuales que estudiaron a la comunicación en su contexto social y el papel de ésta en la desigualdad social; puesto que se había creado la ilusión de que la comunicación per se era capaz de generar desarrollo, independientemente de las condiciones económicas, políticas y culturales de las sociedades en desarrollo.

Los estudios críticos latinoamericanos aparecen como reacción de los países de sur América ante las políticas comunicacionales desencadenadas por el programa de ayuda económica, política y social de los Estados Unidos implantadas para los países en vías de desarrollo de América Latina, cuyo principal objetivo fue expandir la idea de desarrollo a partir del patrón ideológico de consumo norteamericano, exportando así su modelo político, económico y social, mejormente conocida como la Alianza para el Progreso. Este enfoque crítico adoptó una línea investigativa completamente opuesta a la de los teóricos positivistas, apoyados en el análisis sociopolítico contextual, análisis semiológico e ideológico de mensajes, análisis filosófico de la comunicación humana, análisis de la teoría de la dependencia; deliberando en cuestiones de desigualdad económica, educativa, el control de los medios de comunicación y el poder en las sociedades contemporáneas.

Elementos de la Teoría de la Comunicación

En primer lugar se hace necesario definir el concepto de comunicación, para desarrollarla hasta llegar a la asociación con la variable de estudio relacionada con la teoría de la comunicación. Aristóteles en sus tiempos dejó claramente asentado que el objetivo principal de la comunicación es la persuasión, es decir, el intento que hace el orador de llevar a los demás a tener su mismo punto de vista.

Partiendo con una definición de un autor clásico como (Berlo, 2000), quien se refiere a la teoría de la comunicación como un proceso reglado que permite al ser humano negociar su posición en el entorno en el que vive. Siendo un proceso reglado, por parámetros y consideraciones teóricas, la comunicación genera poder, influencia y control entre sus interlocutores a fin de cambiar intercambiar ideas, valores, creencias y alcanzar objetivos individuales y comunes. Del mismo modo, (Robbins, 2004), delimita el proceso de comunicación como los pasos entre una fuente y un receptor que resultan de la transferencia y comprensión del significado.

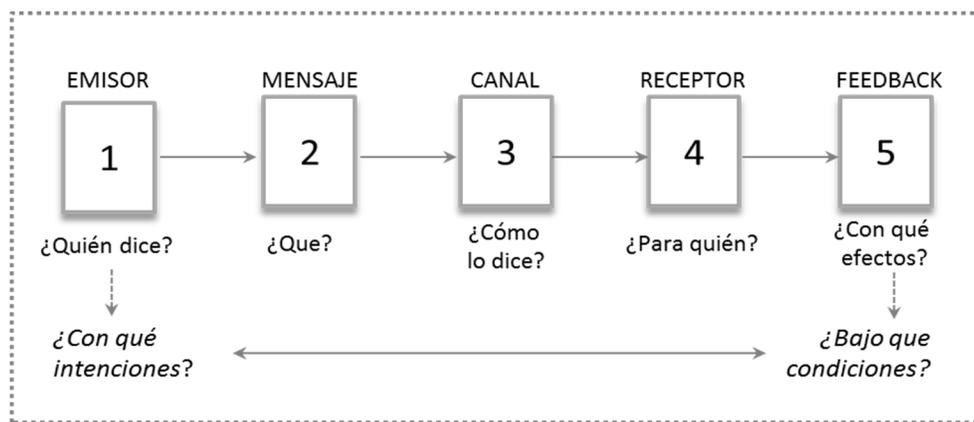


Figura 1. Elementos de la Teoría de la Comunicación. Basado en Cabrera & Pelayo (2001), p.12

En síntesis, la teoría de la comunicación está conformada por diferentes elementos que conforman la estructuración de la actividad de elaborar mensajes a sus diferentes públicos con el propósito de alcanzar un efecto predeterminado en ellos, conformado por el emisor, el canal o medio, el código, el receptor y la retroinformación. Al analizar el proceso de comunicación es conveniente distinguir los elementos básicos que la componen esquematizados en la Figura 1: donde el emisor, es el elemento que origina el mensaje que tendrá contenido y estilo. El medio es el canal o vehículo utilizado para que este mensaje llegue al destinatario. El receptor es quien recibe el mensaje quien a su vez, debe codificarlo para interpretar su contenido, la retroalimentación supone la posibilidad de abrir un canal para recibir una respuesta al mensaje por parte del receptor, que será utilizada por el emisor para valorar si la información enviada ha sido recibida y si ha dado lugar a la respuesta esperada.

2.3. Cultura Organizacional

Una de las características principales de la cultura organizacional es su carácter simbólico. De allí que la cultura está representada en muchos casos por lo intangible, aunque sus manifestaciones sí son observables. Los valores, costumbres y las creencias comprenden los aspectos no observables de la cultura de una organización. La identidad, los símbolos y

las manifestaciones culturales comprenden la parte de la cultura organizacional objetiva y tangible.

Estas características simbólicas están implícitas en todos los niveles y departamentos de la organización, desde las relaciones interpersonales y sociales entre los diferentes miembros de organización, hasta las normas de ejecución administrativa y gerencial. Por consiguiente, a partir de la interacción entre los grupos sociales de una empresa; por ser netamente humana al igual que la comunicación, es lógico pensar que la comunicación interna es la herramienta estratégica que impulsará la consolidación de la cultura organizacional en los individuos.

Otra definición muy aplicable a la realidad de la industria petrolera es la de Schein (2004), quien establece que la cultura organizacional son patrones de creencias básicas compartidas, que un grupo ha aprendido acerca de cómo resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo bastante bien como para ser considerado válido y, por tanto, es enseñado a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

2.3.1. Elementos de la Cultura Organizacional

Los elementos de la cultura están basados en la teoría organizacional basada en los valores, creencias y la filosofía corporativa. (Schein, 1998) y (Capriotti, 2009) determinan que sus componentes son: las creencias, los valores y las pautas de conducta. De manera complementaria, Andrade (2005) al describir la cultura organizacional, la caracteriza a partir de sus principios fundamentales tales como los valores y creencias con sus diferentes manifestaciones dentro de la organización.

Para los efectos del presente objetivo de esta investigación, se considerará el planteamiento de éste último autor para quien la cultura en las organizaciones está compuesta por: los valores, creencias, manifestaciones: simbólicas, conductuales, estructurales y materiales a partir del cual se procederá a desarrollar un enfoque pragmático de la gestión de la comunicación interna para la cultura organizacional.

a) Valores

Es el conjunto de principios compartidos por todos los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad. (Capriotti, 2009). Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una observación claramente manifiesta. Para (Chiavenato, 2000), los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos elementos reflejan las metas reales, así como las creencias y conceptos básicos de una organización; y como tales, forman la columna vertebral de la cultura. Así mismo destaca que las organizaciones requieren reunir un conjunto de valores que, al ser compartido por todos sus miembros, generen una acción coordinada para conseguir los objetivos organizacionales.

Es importante destacar que los valores organizacionales anteceden a los comportamientos y a las relaciones entre las personas que conviven en las organizaciones laborales las cuales responden a una cultura donde prevalecen los ritos, las pautas; así como los códigos, exhibiéndose en las actitudes que se reflejan como valores sustentados y en creencias arraigadas tanto en el espíritu individual como colectivo (García Jimenez, 2004). Estas actitudes muchas veces no coinciden con las nuevas visiones, con los nuevos paradigmas con nuevas maneras de abordar las diversas y complejas situaciones como relaciones sociales originando la modernidad.

La gestión de la comunicación interna ha de forjar los que valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional. De allí la relevancia en la clarificación de cuáles son los valores fundamentales, tarea que no sólo implica identificarlos, sino también definir la estrategia que mejor transmita en mensaje persuasivo comprensibles por todos. Una de las estrategias con óptimos resultados es la participación coordinada de los miembros de la organización en la definición de valores que mejor representen el sentimiento colectivo. De esta manera, la internalización de los valores no será impuesta y su aceptación será menos forzada; puesto que, por ser producto de la reflexión deliberada y sentido de pertenencia de todos los trabajadores.

b) Creencias

El segundo elemento de la cultura organizacional corresponde a las creencias, la cual está relacionada con el conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la organización. Capriotti (2009) considera que son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como preestablecidas. En efecto, las creencias existen por la posibilidad de creer en una cosa, son estructuras de pensamiento, elaboradas y arraigadas a los largo del aprendizaje. Chiavenato (2000), refiere que las creencias sirven para expresar la realidad y que preceden a la configuración de los valores Dentro de este marco teórico referencial, se evidencia la estrecha relación existente entre las creencias con respecto a los valores de los trabajadores.

Atendiendo a las consideraciones anteriores, Andrade (2005), coincide determinando que las creencias son proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva. Por lo tanto, es lo que los trabajadores y miembros de la organización consideran y aceptan como cierto. De igual manera, Daft (2005) indica que siendo las creencias y valores un conjunto de elementos compartidos por los miembros de una organización, se puede inferir que la incorporación de los valores predeterminados por los miembros de una organización, se promoverá entre los trabajadores como proposiciones considerados como verdaderas, fortaleciendo la generación de la cultura organizacional.

Sobre las bases de las ideas expuestas, la gestión comunicacional ha de tomar en cuenta que las creencias son diferentes a cada grupo humano o

conjunto de trabajadores puesto que están ubicadas en un plano emocional. Es por ello que la gestión de la comunicación interna pretende influir en todos los planos; es decir, no sólo en el plano personal, sino en laboral, cotidiano y familiar. En todo caso, al modificar las conductas en el plano personal con respecto al trabajo, se refuerza el concepto de las emociones y creencias dadas por ciertas por todos los miembros de la organización y a su vez, que sean compatibles con los valores preestablecidos que a la larga fomentan la consolidación de la cultura deseada.

c) Manifestaciones Culturales

Las manifestaciones culturales son expresiones o productos de un sistema cultural que reflejan los valores y creencias básicos de sus miembros. Andrade (2005) enumera las manifestaciones culturales como simbólicas, conductuales, estructurales y materiales. De igual forma, señala que cada empresa tiene su sello personal que la identifica, la distingue de otras y que le da un estilo característico para realizar sus funciones.

Es a través del análisis, promoción y fortalecimiento de cada uno de estos elementos, que la comunicación organizacional, encuentra la oportunidad para darle a conocer a los trabajadores la percepción y entendimiento correcto de lo que la dirección desea establecer como parte de la cultura. Por consiguiente, para establecer la cultura que se desea alcanzar, la gestión estratégica de la comunicación deberá considerar los diferentes tipos de manifestaciones de la cultura organizacional.

• Manifestaciones Simbólicas

Las manifestaciones simbólicas son las maneras de representar o explicar objetivamente o subjetivamente al hombre y al mundo, y a las relaciones que se generan entre ellos (ideología, filosofía, ciencia, arte, mito, religión). Al respecto, Andrade (2005), especifica que el manejo adecuado de los recursos simbólicos de la organización representa elementos de utilidad para ayudar a las organizaciones en el mejoramiento de los procesos de reforzamiento o cambio cultural que se lleve a cabo. Están relacionadas con las imágenes o aspectos visuales que identifican a la empresa en algún aspecto en particular (Oliver Telis, 2004). Si bien los símbolos conforman una parte importante de la estrategia comunicacional, es de especial importancia considerar que la información que éstos suministran a los receptores y la comunicación que transmitan dependen de la percepción de cada individuo, dado que las personas perciben palabras, símbolos y actos de distintas maneras.

• Manifestaciones Conductuales

Las manifestaciones conductuales están asociadas con las actitudes y comportamientos de todas las personas que integran la empresa, las cuales se pueden identificar a través del lenguaje que utilizan los miembros de una organización en su centro de empleo, rituales como ceremonias, días

festivos, entre otros. Otra definición es la de Andrade (2005), para quien las manifestaciones conductuales son todas las pautas de comportamiento y de interacción de los miembros del sistema cultural.

Estas conductas visibles comprenden las expresiones de los trabajadores en forma del lenguaje, la manera de ejecutar las labores, el comportamiento no verbal, los rituales y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización. Sin embargo, Hodge, Anthony, y Gales (2008) consideran que las manifestaciones conductuales están representadas por los ritos, rituales y las ceremonias. También llamado ceremoniales, las manifestaciones conductuales son eventos sociales públicos que marcan el paso de algunos eventos o acontecimientos relevantes. Los ritos y rituales celebran discretos eventos individuales, mientras que las ceremonias combinan varios ritos en un único evento. Andrade (2005), coincide en que los comportamientos o las pautas de conductas son los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura de la organización, a través de los cuales se expresan las creencias y los valores.

- **Manifestaciones Estructurales**

Las manifestaciones estructurales corresponden al marco normativo de la empresa que busca asegurar la eficiencia y la eficacia de las tareas, como las políticas y procedimientos, niveles de jerarquía, normas y niveles de decisión. Por ejemplo Oliver (2004), agrupa bajo esta misma categoría al horario de entrada del personal, el procedimiento para elaborar un producto o para la prestación de un servicio. Vinculado a esta definición está la de Andrade (2005), quien refiere que las manifestaciones estructurales corresponden al marco normativo de la empresa que busca asegurar el cumplimiento de las tareas. En resumen, las manifestaciones estructurales son aquellas que pretenden asegurar el cumplimiento de los objetivos del sistema cultural, tales como las relaciones de producción, estructura del poder y la estructura social. Tales manifestaciones están asociadas con las posturas gerenciales, las jerarquías de las personas en la empresa y los niveles de decisión. Para Hodge et al (2008) el entorno físico tales como la arquitectura, decoración y mobiliario pueden ser elementos importantes de la cultura; por tal motivo, no sólo son evidencia de las partes integrales de la cultura, sino que con frecuencia afectan e influyen en el proceso de trabajo.

Sobre las bases de las ideas expuestas, las manifestaciones estructurales están conformadas por todo el sistema de información por las cuales se rige una organización. Comprende desde las normativas para definir la jerarquía de mando, así como también los procedimientos de gestión y operación para alcanzar los objetivos y metas. Así mismo, se considera como manifestación estructural, el marco normativo que define las condiciones de la infraestructura, impactando directamente en el comportamiento de los trabajadores y la cultura organizacional.

- **Manifestaciones Materiales**

Las manifestaciones materiales corresponden a los recursos económicos, físicos y tecnológicos para la productividad y el bienestar de los miembros del sistema cultural (Andrade, 2005). Así mismo, Oliver (2004) considera que las manifestaciones materiales se refieren a todos los recursos físicos con los que cuenta una empresa, como son instalaciones, maquinaria, equipo de oficina, equipo de cómputo, tecnología, entre otros. Para autores que trabajan con un enfoque diferente como Hodge et al (2008), la estructura física representa la infraestructura de la organización, es decir, los símbolos, los objetos y otros estímulos que conforman de la cultura de la organización. El entorno físico se compone de las estructuras y estímulos físicos; así como los objetos simbólicos contenidos en la decoración, mobiliario y otros ornamentos.

METODOLOGÍA

La investigación aplicada en el presente estudio fue de tipo descriptiva, cuya metodología fue enmarcada dentro de las posturas del paradigma post-positivista, con un enfoque cualitativo pues busca comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que le rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados. Así mismo, se empleó el método etnográfico por tratarse de una realidad social constituida por un grupo que convive e interactúan dentro del ambiente del contexto de la investigación.

La recolección de datos se emprendió mediante la revisión bibliográfica y documental de los fundamentos teóricos-conceptuales sobre el objeto de estudio. Asimismo, se emplearon guiones de entrevista en profundidad y entrevistas semi-estructuradas para los informantes claves. Los datos recabados fueron interpretados mediante la técnica de análisis de contenido mediante la inducción e inferencia.

RESULTADOS

Considerando la información suministrada en las entrevistas por el personal con inherencia en la comunicación interna, en relación a la filosofía corporativa, en esencia, los entrevistados coinciden en que la filosofía corporativa de la organización debe estar conformada por la misión, la visión, los valores, las creencias, entre otros aspectos relevantes de la cultura organizacional. De hecho, tanto la misión como la visión deberían, bien sea partir de un enfoque macro, o estar preestablecida como una sola filosofía corporativa para todas las organizaciones como un todo y en este caso no está prescrito, lo que hace que las acciones en torno a la forma de actuar, trabajar y considerar el negocio sean tan distintas entre empresas hermanas.

Con relación a los procedimientos para la elaboración del mensaje, se determinó que las estrategias comunicacionales giran en torno al entorno político, económico y social. Los informantes claves coinciden en que el

primer paso para la elaboración de las estrategias de comunicaciones surge a partir de un diagnóstico participativo que se constituya de la cooperación de todos los niveles de la organización. En consecuencia, la elaboración de un análisis situacional es considerado como perentorio para conocer las necesidades del receptor y así elaborar el mensaje que éste necesita con los efectos deseados y esperados.

En cuanto a la participación de los trabajadores, el personal entrevistado alegó que los trabajadores no son convocados para opinar y retroalimentar en torno a los mensajes comunicacionales. Al respecto, los expertos de la comunicación consideran que como oportunidad de mejora, incorporar la opinión de los trabajadores como parte integral del proceso de comunicación interna. Por otro lado, en relación a la retroalimentación, la comunicación vertical se maneja con mucho hermetismo; como consecuencia, los trabajadores se prestan a la especulación y la generación del fenómeno del rumor. Se determinó que la industria petrolera hace esfuerzos importantes por comunicar su objetivo principal que la producción de hidrocarburos y el compromiso de los trabajadores con los objetivos del país. Por consiguiente, la prioridad comunicacional va más allá de lo operativo, priorizando los aspectos político-sociales. Por otra parte, se determinó que existe una distribución desigual de los recursos asignados al manejo de las comunicaciones.

Asimismo, el recurso humano y tecnológico es insuficiente para la diversidad de actividades que han de realizar. Consecuentemente, en cuando al mantenimiento de la plataforma que sustenta la información disponible para los trabajadores por los diferentes medios, tales como la intranet, los procedimientos comunicacionales, señalética entre otros elementos de la cultura tiende a estar desactualizada, desatendiendo los aspectos organizacionales. En torno a la metodología para medir y evaluar la efectividad de los mensajes de acuerdo con la retroalimentación y la evolución de la estrategia comunicacional, los mensajes son enviados sin una táctica en particular, por lo que no se espera retroalimentación de los mismos; a excepción de los mensajes de convocatoria para reuniones o concentraciones de trabajadores donde se estima y contabiliza la participación de la audiencia. Se deduce que las acciones comunicacionales para mejorar la cultura organizacional actual, en primer lugar se debe reconocer las necesidades de información, estructurar campañas de divulgación de valores, equilibrar el contenido de la información, fomentar encuentros gerenciales y promover un clima laboral.

En otro orden de ideas, en relación a los resultados recabados de las entrevistas dirigidas al personal receptor de los mensajes comunicacionales, se deduce que la muestra de los trabajadores entrevistados conoce que la filosofía corporativa de la organización está conformada por la Misión, Visión y Valores. En este particular es importante hacer referencia a que el personal consultado, en su gran mayoría, formuló una visión y misión a partir de sus modelos mentales y no por conocimiento de lo estipulado por la

organización. Seguidamente, en relación al conocimiento de dónde proviene y quienes son los responsables de las estrategias comunicacionales para divulgar la filosofía corporativa a los trabajadores, consideran que en materia de información existe mucha improvisación, puesto que el discurso de la gerencia no es coherente ni consistente. El contenido de los mensajes está relacionado principalmente con la producción y en muy pocas ocasiones se trata sobre las directrices a seguir. Desde esta perspectiva, el receptor siente que no existen estrategias predeterminadas para fomentar la misión, la visión o los valores organizacionales.

De la misma manera, en lo concerniente la información que reciben los trabajadores sobre los asuntos que tienen que ver con cambios en la organización, alegan que la estructura es todo un misterio y que ni los gerentes la conocen. En muchas ocasiones, se realizan cambios importantes en la organización que involucran a los trabajadores y éstos no la conocen de primera fuente. Es por esta razón, que muchos trabajadores sienten que no tienen un “piso sólido” en cuanto a la estabilidad del puesto de trabajo al correr el riesgo de ser transferidos sin un manejo del cambio organizacional adecuado.

En cuanto a la situación financiera, los reportes o informes son confidenciales y no están al alcance de los trabajadores. Debido a la ausencia de porta voz confiable, se presta a la tergiversación de la información. Por otra parte, en lo relacionado con los obstáculos o barreras que presentan los trabajadores en el manejo de la información y su repercusión en la cultura organizacional, está precisamente el manejo efectivo y eficiente de la información. Perciben que para ciertas cosas hay disponibilidad de recursos y que asuntos críticos de la organización no los hay. Igualmente, aun cuando el motor de la industria petrolera es el socialismo, siguen existiendo barreras burocráticas características de las empresas capitalistas.

Finalmente, en lo relativo a las acciones comunicacionales a acometer las diferentes instancias organizacionales para coadyuvar la consolidación de la filosofía corporativa está la mayor participación de los trabajadores en asuntos de interés y en particular sobre la cultura organizacional. De igual forma, distinguen la necesidad de que el trabajo individual y colectivo sea reconocido. En torno a éste último planteamiento, los trabajadores demandan mayor relevancia y asertividad en la información por las gerencias en general; por consiguiente, los trabajadores conocerán con mayor certeza cuál es el horizonte que vislumbra la empresa, lo que esperan de cada uno de los trabajadores y conocer la perspectiva hacia donde está enrumada la organización.

MODELO PROPUESTO

Los resultados alcanzados a partir del análisis de las entrevistas a los informantes claves de la industria petrolera objeto de estudio, permitió establecer inferencias importantes en cuanto a la teorización de un Modelo

de Comunicación Interna para la gestión de la Cultura Organizacional cuyo propósito pragmático es la visión estratégica, las decisiones por consenso, el pensamiento sistémico y el trabajo en equipo, tomando como contexto en el torno en donde se desenvuelve la organización.

Como resultado, se obtuvo un modelo representado por ocho elementos estratégicos, considerados como la descripción interpretativa de la manifestación del fenómeno estudiado a partir de la *integración* de los trabajadores, *el clima y perspectiva organizacional*; estos son: el contexto donde se desarrolla la cultura organizacional; el diagnóstico inicial de la filosofía corporativa; los diferentes actores que participan en la comunicación interna; el entorno inmediato y la formulación de estrategias de comunicación para la cultura organizacional.

En la Figura N°2 están representados los elementos claves cuya interacción permite el manejo estratégico de la comunicación para la gestión de la cultura organizacional, a saber: el contexto de la cultura organizacional en su entorno inmediato (político, económico y socio-cultural), el diagnóstico de la filosofía corporativa, la participación de los actores de la comunicación interna, la mediación de las estrategias comunicacionales, la integración, el clima y perspectiva organizacional.

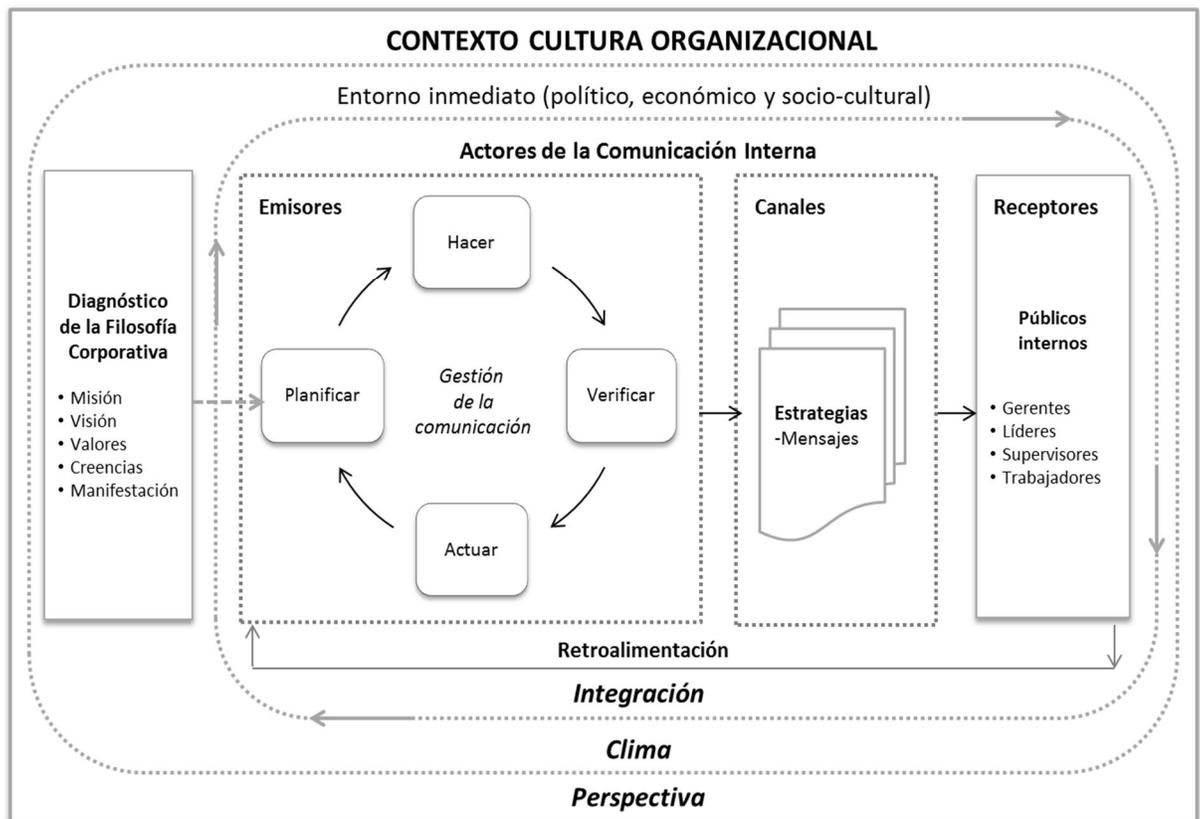


Figura No. 2. Modelo de Comunicación Interna para la gestión de la Cultura Organizacional. Elaboración propia.

- **Contexto de la Cultura Organizacional**

El contexto cultural está relacionado con el conjunto de significados que posee cada uno de los miembros de una organización y que provienen bien sea del medio ambiente o del entorno que le rodea. Dentro del contexto cultural existen diferentes variables intervinientes que impregnan las actitudes, los comportamientos y el campo de conocimiento de quienes lo conforman. Estos elementos son el entorno social, económico, político, ambiental y humano; que hace que los individuos tengan diferentes visiones del mundo y explicación del entorno que les rodea. Por consiguiente, el contexto cultural es todo aquello que forma parte del medio ambiente o entorno y resulta significativo en la interacción y desempeño de un individuo.

Uno de los elementos que juega un papel determinante en la cultura organizacional es la identidad, la cual puede estar definida como la base inconsciente de la cultura organizacional; es decir, el grado de aceptación o identificación del individuo en cuanto a los preceptos emanados de la organización. Esto se debe a que la forma con la cual un individuo puede identificarse con su grupo de trabajo u organización es “contextuada”. Es por ello que, dentro de una organización, pueden existir diferentes grupos o asociaciones con características culturales similares o disímiles. Por consiguiente, se requiere tomar en cuenta el contexto cultural (pasado) puesto que permite formular la filosofía corporativa adecuada, así como diseñar estrategias comunicacionales que proporcione los rasgos de significancia (futuro) que acompañen la consolidación de la cultura organizacional esperada.

- **Diagnóstico de la filosofía corporativa**

El diagnóstico de la filosofía corporativa está relacionado con el análisis y estudio de la funcionalidad de la misión, visión, valores, creencias y manifestaciones de una empresa con el propósito de conocer su efectividad y vigencia. Este procedimiento ha de realizarse con la participación conjunta de todos los miembros de la organización, involucrando procesos administrativos y recursos humanos como la parte operacional, entre otros.

Es importante destacar que sin la participación activa y consciente de todos los actores de la organización, desde la gerencia hasta los empleados, se dificulta el correcto diagnóstico y menos aún la implantación de correctivos adecuados. Aquí es donde juegan un papel importante los líderes y los equipos de alto desempeño en cuanto a la motivación y cambio de actitud de los miembros de las organizaciones. El diagnóstico igualmente permite a las organizaciones, adaptar su cultura a los nuevos esquemas bien sean económicos, tecnológicos y estructurales, como a los cambios del entorno (contexto cultural), a través del cual se podrá mantener la motivación e inspiración necesaria para alcanzar los objetivos de productividad, competitividad y sentido de pertenencia.

En este sentido, antes de planificar estrategias comunicacionales es necesario que las organizaciones conozcan: ¿quiénes son?, ¿dónde están?, ¿cómo hacen las cosas? Y hacia dónde quieren ir. Los aspectos positivos resultantes deben ser robustecidos y sustentados de manera tal que sigan formando parte de las fortalezas. Por otro lado, los aspectos de mejora, deben ser analizados y ejecutados progresivamente a fin de erradicar las debilidades de la organización. Todo esto busca alcanzar la situación actual deseada.

- **Actores de la Comunicación Interna**

Como es bien sabido, la comunicación es un proceso reglado que permite al ser humano negociar su posición dentro del entorno en el cual se desenvuelve; de allí que la comunicación genera poder, influencia y control de las organizaciones que permite la interlocución de sus miembros para intercambiar ideas, valores, creencias y objetivos organizacionales. Se entiende entonces que el proceso de comunicación en su contexto inicial, es una función necesaria en todas las estructuras de la organización. Su función principal es la de crear una comprensión integral del trabajo en equipo a fin de alcanzar los objetivos y metas trazados, cumpliendo con sus normas, hábitos y creencias. Significa entonces que a efectos de la comunicación interna, el emisor es la estructura gerencial y los receptores son los trabajadores.

En síntesis, los elementos del proceso de comunicación son los diferentes componentes que conforman la estructuración de la actividad de elaborar mensajes a sus diferentes públicos con el propósito de alcanzar un efecto predeterminado en ellos, conformado por el emisor, el canal o medio, el código, el receptor y la retroinformación. En este sentido, es conveniente articular cada uno de estos elementos, considerando que cada una de las funciones de los diferentes entes está estrechamente vinculada como proceso sistemático de emisión de mensajes en la gestión de la cultura organizacional.

- a) *Emisor o Fuente:* esta figura corresponde a la persona o grupo de personas con un objetivo y razón de comunicar cualquiera que sea su intención. Desde la perspectiva organizacional, el emisor es la gerencia de asuntos públicos quien se dirige a los trabajadores con la finalidad de transmitir una idea o información relevante con el propósito de alcanzar una meta organizacional.
- b) *Mensaje:* El mensaje constituye la porción de la información que se pretende transmitir y debe hacerse de forma concreta, precisa y legible. Los mensajes emitidos desde la gerencia corporativa transmiten la información sobre la empresa, las relaciones que generan conocimiento en las personas, gerencias o departamentos, los proyectos, avances y celebraciones realizadas dentro de la organización. Se presenta en forma de signos auditivos tales como himnos, canciones, marchas; y

visuales. en la representación de afiches, pancartas, boletines e información por mensajería electrónica. El mensaje tiene ciertas implicaciones en el proceso de comunicación puesto que, según se ha descrito, si el emisor no tiene las competencias necesarias para la elaboración y codificación del mensaje, su comprensión resultará ambigua a la intención inicial del mensaje. En evidente que el mensaje es la información transmitida por la organización, previamente concebido y articulado de manera tal que los trabajadores entiendan el contenido del mensaje y que se alcance los fines esperados en el objetivo. Por lo tanto, la elaboración del mensaje debe estructurarse de manera tal que se conozcan las necesidades comunicacionales de los trabajadores y codificarse en términos que sean comprensibles por todos los miembros de la organización.

- c) *El canal:* Seguidamente, se procede a la descripción del canal como el tercer elemento del proceso de la comunicación, mediante el cual, el emisor transmite o envía el mensaje elaborado con la intención de afectar el conocimiento del receptor. De manera tal pues, el elemento canal, se refiere a los medios de comunicación interna en las organizaciones con la siguiente clasificación: orales, escritos, audiovisuales y digitales. Existe una diversidad de medios para expresar o difundir la comunicación organizacional y éstos son directamente proporcionales a tantos como la dirección necesiten. El objetivo es lograr que los empleados se mantengan informados con el fin de promover y estimular toda clase de contenidos, de interés a los planes, objetivos y acciones organizacionales comunes.

Los canales representan un elemento importante, cuyo conocimiento y adecuada utilización constituyen la parte fundamental en el tratamiento profesional de la información. Por tal motivo, se hace innegable la incidencia de los medios en la manera de desarrollar la comunicación en las organizaciones en la actualidad. En consecuencia, los medios son los soportes de la comunicación en las empresas, a través de la cual se comunica con sus trabajadores, haciendo más rica la comunicación en las organizaciones.

- d) *El receptor:* el cuarto elemento analizado en el proceso de la comunicación corresponde al receptor determinado por el destinatario. Dentro del proceso, el receptor es uno de los eslabones más importantes en la comunicación organizacional ya que no sólo es el objeto de estudio en la elaboración del mensaje, sino que es la razón de ser de la comunicación organizacional. Así mismo, el receptor es quien recibe el mensaje cuyo contenido, es traducido de forma tal que éste debe ser entendido por el receptor. En este caso, la autora de este trabajo considera que los receptores son los trabajadores a quien se dirige el mensaje preventivo.

Una de las funciones del receptor es descifrar y comprender el código natural que le ha previamente decodificado el perceptor artificial, mediante el uso de los sentidos. En este sentido, la voluntad del control racional del discurso de la organización enfrenta diversas dificultades al no tratarse existir un discurso orquestado por lo que difícilmente disfrutará de una audiencia única y de un nivel único de diálogo con ésta.

- e) *La retroalimentación o retroinformación:* el último eslabón de la comunicación es considerado como uno de los componentes abstractos del proceso, denominado retroalimentación o retroinformación.

En este elemento, se verifica si la misma tuvo éxito o no; en él se coloca el mensaje de regreso para evitar distorsión de la información. De esta manera, el sujeto trasmisor o fuente y el receptor comparten un mensaje mediante el cual la fuente busca una determinada reacción del receptor. Para la cultura organizacional, la retroalimentación determina el grado de reacción del emisor sobre el receptor y éste puede ser en forma de conocimiento, de aprendizaje o información; pudiendo llegar a la persuasión. Al analizar el proceso de comunicación presente en las organizaciones se puede distinguir los elementos que se representan en la Figura No. 3 basado en el modelo aristotélico de la comunicación. Desde la perspectiva teórica, la retroalimentación se da en función de una respuesta de quien recibe el mensaje. Sin embargo, desde la comunicación interna, se espera que los receptores tengan reciprocidad en el envío de información.

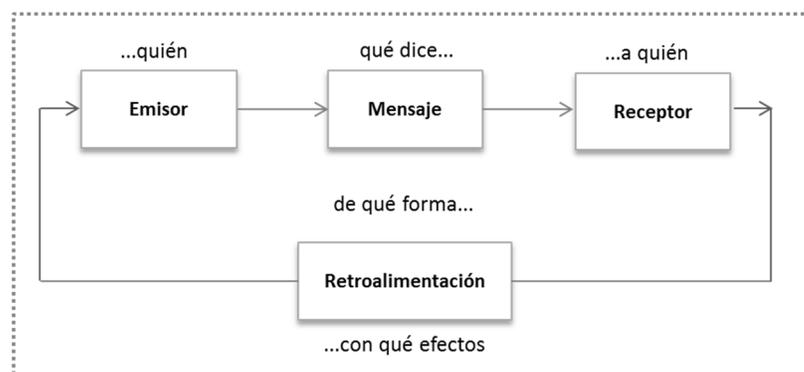


Figura N°3 Elementos del Proceso de Comunicación. Elaboración propia a partir del modelo aristotélico de la comunicación.

El emisor, es el elemento que origina el mensaje que tendrá contenido y estilo. El medio es el canal o vehículo utilizado para que este mensaje llegue al destinatario. El receptor es quien recibe el mensaje, la retroalimentación supone la posibilidad de abrir un canal para recibir una respuesta al mensaje por parte del receptor, que será utilizada por el emisor para valorar si la información enviada ha sido recibida y si ha dado lugar a la respuesta esperada. Los especialistas o responsables de enviar los

mensajes a los trabajadores, pueden recibir la retroalimentación de forma directa, a través de intercambios verbales o indirectamente, mediante los buzones de sugerencia o correo electrónico y encontrarán en ésta un recurso valioso para monitorear el impacto del mensaje en los trabajadores.

De igual manera, además de los canales anteriormente descritos, pueden existir otros medios indirectos de retroinformación que permitan valorar si existen fallos en la comunicación; por ejemplo, es posible determinar la incidencia de la comunicación en la cultura organizacional, mediante las actitudes y manifestaciones conductuales y si éstas cónsonas o no con los valores, creencias determinadas por la organización. Esta retroinformación es de valor para la organización, ya que se pueden realizar ajustes acorde con las necesidades comunicacionales de los trabajadores.

Estrategias de Comunicación para la cultura organizacional:

Las estrategias de la comunicación tiene como objetivo, la emisión de mensajes persuasivos buscando cambios en las actitudes y comportamientos de los trabajadores, las cuales se fundamentan en planes definidos en cuanto a objetivos, contenido, estrategias, actividades, recursos y evaluación. De igual manera, las estrategias comunicacionales como herramienta, son aquellas que promueven y fomentan la relación entre todos los elementos que conforman una empresa o institución. Para ello, deben existir sistemas que permitan la interacción interna de la empresa, procesos a través de los cuales fluya la información de manera efectiva y coordinada.

En relación con esta primera definición, toda estrategia de la comunicación interna, debe incluir la participación de los destinatarios para el desarrollo de los mensajes. En tal sentido, siendo los destinatarios los miembros internos de la organización, se espera que éstos participen en la elaboración de las estrategias comunicacionales en estos mensajes. De allí que, se requiere conocer los factores claves de éxito de tal forma que las fortalezas y debilidades más importantes de la estrategia comunicacional puedan identificarse colectivamente a fin de potenciar la función del emisor y de los receptores de mensajes de concienciación que hagan referencia a la formación de juicios, afectos y disposiciones a la acción que conlleve a la aparición de la llamada cultura. La organización objeto de estudio ha de definir los líderes de comunicación, puesto que es necesario la movilización de los mensajes a los empleados. De igual manera, se determina la necesidad de propiciar la comunicación abierta y proveer retroalimentación honesta y a tiempo a la masa laboral.

• Integración

La integración está relacionada con los esfuerzos entre los individuos con los distintos procesos organizacionales a través del liderazgo y planificación estratégica. Esto conduce a la excelencia organizacional, la

mejora del desempeño y el sentido de pertenencia. El uso estratégico de la comunicación interna permite la coordinación de las actividades, roles y funciones, por lo tanto promueve el logro de los objetivos y metas establecidas en la organización. Esto conduce al cambio de las personas, su naturaleza y su percepción en relación con su entorno, se logran cambios sustanciales en su forma de actuar, por lo tanto cambia la cultura organizacional. La integración organizacional gira en torno a la emisión de mensajes que refuerce a la organización y el sentido de pertenencia.

- **Clima organizacional:**

El clima organizacional es un fenómeno interviniente donde median diferentes factores como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsado o castigado (factores sociales). En consecuencia, el clima organizacional está referido a la percepción de los empleados de su lugar de trabajo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales vinculada con el ambiente laboral entre otras.

La comunicación interna es un elemento mediador y regulador del clima organizacional en tanto los trabajadores conceptualizan la información de su entorno y las condiciones de la organización lo que genera las actitudes, valores y percepciones que los miembros de la organización tienen respecto de los acontecimientos de la organización.

- **Perspectiva organizacional:**

Se refiere a la información acerca de la organización como un todo. Esta información incluye asuntos que tienen que ver con cambios en la organización, información sobre la situación financiera de la organización e información sobre las políticas y metas de dicha organización. La comunicación interna permite la información sobre las proyecciones a futuro de una organización, el orden y la toma de decisiones, todo esto dentro del contexto cultural de la organización.

OPERATIVIDAD DEL MODELO

Tal y como se describió en el apartado anterior, la gestión de la comunicación interna está relacionada con el grupo de actividades desplegadas por una organización valiéndose de sus recursos comunicacionales para generar un efecto deseado en sus grupos de interés. En este sentido, se puede definir al proceso de gestión estratégica de la comunicación interna como la actividad deliberada, consciente, compuesta por la planificación para el logro de objetivos determinados, en la que partiendo de concepciones claras desde el punto de vista teórico, se planifiquen y ejecuten actividades y acciones comunicativas integradas en planes y estrategias, donde se controlen sistemáticamente su ejecución y se midan los resultados; con el propósito de consolidar la cultura organizacional.

El proceso de gestión estratégica de la comunicación interna puede ser representado a través de un modelo de gestión. Partiendo del Ciclo PDCA: Planificar (Plan), Hacer (Do), Verificar (Check) y Actuar (Act), también conocido como Círculo de Deming, el cual es una metodología recomendada para la realización de actividades conducentes al logro de resultado, el “*Modelo de Gestión Estratégica de Comunicación Interna*” (Ver Figura 4), permite alcanzar la mejora continua de los procesos comunicacionales; por lo tanto, funge como instrumento para coadyuvar el establecimiento y consolidación de cultura organizacional.

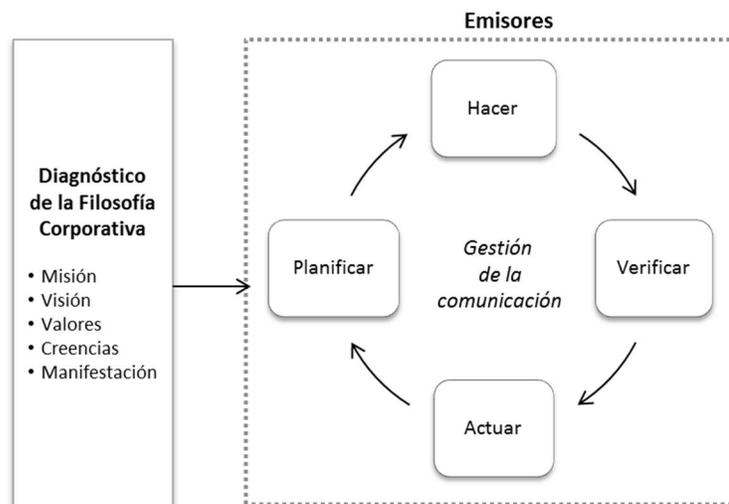


Figura 4. Modelo de Gestión Estratégica de Comunicación Interna. Fuente: Elaboración propia, 2013 adaptado del Círculo de Deming.

Dicho Modelo de Gestión Estratégica de Comunicación Interna, está conformado por cuatro fases denominadas *planificar*, *hacer*, *verificar* y *actuar*. Al igual que cualquier otro sistema de gestión, cada una de sus fases debe cumplirse sistemáticamente a fin de lograr las actividades, metas y objetivos trazados en las estrategias de la comunicación interna. Así mismo, el modelo presentado admite la necesidad de analizar y medir el proceso comunicacional con el propósito de identificar aquellas desviaciones que puedan tergiversar el logro de los objetivos planteados. Cada una de sus fases supone un proceso de retroalimentación de manera tal que se pueda identificar el origen de las variaciones y accionar en búsqueda de las oportunidades de mejora.

La gestión de la comunicación interna implica la definición de las acciones, estrategias y procedimientos necesarios para alcanzar la mejora continua, en otras palabras, el ¿qué?, ¿quién? y el ¿cómo? De allí que, se hace necesario tomar en consideración todos los recursos comunicacionales necesarios: humanos, tecnológicos y financieros para alcanzar los objetivos esperados por la organización. Por otro lado, el ¿para qué?, busca el valor agregado a

partir de los resultados de la implantación del proceso de gestión estratégica de la comunicación. Entre los cuales se pueden mencionar:

- Promover el flujo de la comunicación entre los miembros de la organización principalmente entre la alta gerencia y los trabajadores.
- Facilitar la integración de los objetivos personales con los de la organización.
- Fortalecer la cohesión y el sentido de pertenencia de los miembros a la organización.
- Contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión.

Como puede apreciarse, el compendio anteriormente descrito, refleja los posibles resultados de la aplicación de la comunicación interna en las organizaciones y la trascendencia en los elementos de cultura organizacional.

Planificar

La fase "*planificar*", concierne básicamente al proceso administrativo en donde se ha de identificar los objetivos esperados, medibles y alcanzables por la organización, determinando las respectivas prioridades. (Mintzberg, Quinn, & John, 1997). La planificación, es una herramienta que permite a las organizaciones precisar la implantación de las estrategias comunicacionales y enfrentarse a situaciones imprevistas o condiciones futuras que afectarán el logro de los objetivos esperados. Según Ander-Egg (2007) en el libro "Introducción a la Planificación": "*planificar es la acción consistente en utilizar un conjunto de procedimientos mediante los cuales se introduce una mayor racionalidad y organización en un conjunto de actividades y acciones articuladas entre sí; que, previstas anticipadamente, tienen el propósito de influir en el curso de determinados acontecimientos, con el fin de alcanzar una situación elegida como deseable, mediante el uso eficiente de medios y recursos escasos o limitados*".

En relación con éste último, se puede complementar que las organizaciones constituyen "la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito común, mediante la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad" (Schein & W.G. Bennis, 1995)

La planificación estratégica de la comunicación interna, adicionalmente contempla el miramiento de las siguientes variables determinantes:

- *Situación actual de la comunicación interna*: se logra realizando un diagnóstico de la situación actual, determinando fortalezas y debilidades, las áreas de mejora priorizadas en orden de importancia.
- *Detección de Necesidades Comunicacionales*: son aquellos requerimientos en los cuales se determina qué es lo que necesita ser

informado el receptor o los públicos de la organización. Esta información es de importancia puesto que la organización pudiera incurrir en informaciones irrelevantes e inoportunas hacia sus públicos de interés, generando ineficiencia comunicacional.

- *Definición de objetivos:* corresponde al planteamiento de las acciones de mejora necesarias para pasar de la situación actual a la situación deseada mediante el establecimiento de objetivos definidos. En otras palabras, los objetivos representan los resultados medibles y alcanzables que la organización espera obtener, establecidos a su vez de forma cuantitativa y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico.
- *Trazado de estrategias:* Son pasos, procedimientos y fases de secuencia lógica que serán ejecutadas a fin de alcanzar los objetivos planeados con efectividad. En consecuencia, las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas.
- *Recursos y canales:* Conjunto de elementos disponibles para ejecutar el plan y los canales necesarios para llevar a cabo la gestión comunicacionales.
- *Presupuesto:* es la asignación de los costos estimados en cifras para cubrir la ejecución de las actividades requeridas para lograr los objetivos.

Hacer

La fase de “*hacer*” o de ejecución, corresponde a la implantación efectiva del plan diseñado, tomando en consideración sus tareas y actividades respectivas. En esta etapa, es igualmente perentorio establecer mecanismos de control de forma tal que se vaya evaluando progresivamente los avances de la planificación con respecto lo ejecutado a fin de corregir oportunamente las oportunidades de mejora de las estrategias planteadas. Al respecto, Andrade (2005), complementa que las acciones que se emprendan para facilitar el proceso de comunicación deben estar sustentadas en información de cómo se está llevando a cabo dicho proceso, sus oportunidades de mejora y cuán satisfechos se sienten los trabajadores con la información recibida. De igual manera, deben determinar la efectividad de los canales, la aceptación y credibilidad del mensaje.

En relación a la efectividad de los canales de la comunicación interna disponibles, desde el punto de vista estratégico, los recursos comunicacionales constituyen el soporte fundamental que afianzan la comunicación organizacional moderna, específicamente aquellos de avanzada tecnológica, tales como videoconferencias, mensajería electrónica y redes sociales; siendo éste último, el recurso que mayor alcance tiene en el espectro organizacional, puesto que permite convocar y transmitir mensajes organizacionales a mayor cantidad grupos de interés,

indistintamente de la distancia y ubicación entre los emisores y los receptores.

En cuanto a la aceptación del mensaje, es imprescindible que la comunicación tenga un alto grado de credibilidad, a fin de evitar el fenómeno del rumor. Igualmente es estilo debe ser abierto, franco; empleando un lenguaje directo sin recurrir a eufemismos; que busque la retroalimentación, y que se derive de las creencias y valores organizacionales. En la misma orientación, (Nosnik, 2005) recomienda cinco actividades que ilustrarán la forma en que la comunicación contribuye consolidar una cultura organizacional:

- La comunicación en el aprendizaje de los valores (a través de la conducta ejemplar de cada líder muestra ante sus colaboradores).
- La comunicación de la identificación rápida de “quienes somos”.
- La comunicación en la recordación de “quienes somos”.
- La comunicación en el cumplimiento de los valores y de la promoción cultural.
- La comunicación en la supervisión y sanción de la cultura organizacional.

Como complemento, durante la aplicación del plan estratégico de comunicaciones internas, se debe identificar las actividades y eventos informativos que ameriten control en su ejecución, tales como reacción de los públicos y efectos de persuasivos del mensaje. De igual forma es necesario procedimentar y velar por el cumplimiento de pautas tanto del mensaje como del diseño comunicacional.

Verificar

En la fase de verificación se espera medir y comparar progresivamente los resultados alcanzados. La fase de verificación permite comparar los resultados obtenidos, contra los esperados. La verificación se da en dos momentos: mientras se implementa el proceso y cuando ya se tienen los resultados.

La verificación pretende comprobar si lo que se planeó y ejecutó cumplió efectivamente con lo esperado. Como producto de la verificación, se ajustan los mensajes corporativos; así como el recurso comunicación empleando en búsqueda de la eficiencia y efectividad, a partir de la retroalimentación recibida por parte de los receptores y evolución de la estrategia de comunicación. De igual manera, la abundancia de recursos y la buena voluntad de los involucrados en la función comunicacional, no siempre arrojan resultados óptimos; bien sea por la práctica empírica, gestión no planificada y falencia de visión estratégica, entre otras razones. Por tal motivo, el éxito de la comunicación interna dependerá en alto grado de las necesidades que satisfagan, tanto de la empresa (emisor) como de los trabajadores (receptores).

Es por ello que, un buen sistema de comunicación interna, de acuerdo con (Pizzolante, 2006) requiere fijar la metodología que se seguirán para hacer un sistema permanente y coherente; por último, realizar evaluaciones para medir el avance del sistema estratégico. En la gestión de la comunicación para la cultura organizacional se puede considerar lo siguiente:

- Revisar los indicadores de gestión en base a los objetivos comunicacionales planteados por la organización.
- Determinar la periodicidad del envío y publicación de informes, reportes y verificación de los indicadores.
- Medir el cumplimiento y efecto de las estrategias según los indicadores arriba mencionados. Con esto se busca determinar si se alcanzó el efecto esperado en el público meta.

Actuar

La fase de actuar, se procede a reconciliar los resultados obtenidos durante la verificación; es decir, se debe modificar los ajustes a las estrategias y plan comunicacional replanteando las acciones para reencauzar las desviaciones y lograr las metas establecidas. No obstante, si los resultados son alcanzados de acuerdo al plan, se debe estandarizar y sistematizar los procedimientos empleados para asegurar el mantenimiento de los efectos deseados.

En la fase de “actuar” del proceso de gestión de la comunicación interna, se logra la retroalimentación del sistema; por lo tanto, al mantener o replantear la estratégica inicialmente implantadas con respecto a las metas iniciales, se conduce a nuevas forma de emplear los recursos y estrategias disponibles, de manera tal que se alcance el mejoramiento continuo de los procesos comunicacionales.

CONCLUSIONES

El estudio de la gestión estratégica de la comunicación interna para la cultura organizacional, se ubica en el campo transdisciplinar de las ciencias sociales y la teoría de la administración. Esta disciplina, o conjunto de conocimientos sistematizados, se centra sobre el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, fortaleciendo la comunicación, el sentido de pertenencia y compromiso con la organización. Por lo tanto, la caracterización del proceso de la gestión de la comunicación interna, como todo método estructurado, medible y mejorable implica una visión holística de todos los elementos que la componen. De allí, la importancia del enfoque sistemático de todos sus componentes que permita anticipar sus efectos y corregir el rumbo de los resultados a través de mediciones y ajustes periódicos a las estrategias planteadas.

En cuanto al primer objetivo planteado para la identificación de la situación actual de la comunicación interna en la industria petrolera se tiene

que los miembros que la conforman se comunican entre sí, intercambiando percepciones, valores, creencias, expectativas con respecto a la organización. En dicho proceso de comunicación están presentes los elementos claves del proceso de comunicación; donde la función del emisor, está claramente definida y su responsabilidad recae principalmente en los entes corporativos de la industria petrolera y las gerencias de recursos humanos y asuntos públicos de las empresas mixtas. Asimismo, el modelo de comunicación actual considera al emisor y el mensaje, sin tomar en cuenta los efectos sobre el receptor.

Esta premisa se pudo corroborar mediante la verificación del manejo de la comunicación interna donde se constató que no existen lineamientos o procedimientos formales establecidos y definidos. De igual forma, se evidenció que el personal con responsabilidad en la emisión de los mensajes comunicacionales posee competencias profesionales y técnicas para el manejo eficiente de la comunicación, lo cual constituye una fortaleza sin parangón puesto que tienen el potencial necesario para encaminar el manejo de la comunicación hacia la cultura organizacional de forma efectiva y eficiente.

En cuanto al segundo objetivo específico planteado para determinar cómo la comunicación condiciona la cultura organizacional en la industria petrolera, se tiene que el modelo de comunicación interna está centralizado por las directrices corporativas, de naturaleza empírica, autoritaria, burocrática, e ineficiente para alcanzar los objetivos básicos de la gestión de la cultura organizacional. Por otro lado, la cultura organizacional está supeditada a prototipos políticos más que a corporativos; perdiéndose el efecto en cuanto al sentido de pertenencia de los trabajadores, la motivación y satisfacción laboral.

Por último, en lo referente al objetivo sobre la formulación de las características que debe tener un modelo de comunicación interna para mejorar la gestión de la cultura organizacional en la industria petrolera, se diseñó un modelo gerenciable conformado por ocho elementos claves del fenómeno estudiado. Estos elementos son el contexto de la cultura organizacional en su entorno inmediato (político, económico y socio-cultural), el diagnóstico de la filosofía corporativa, la participación de los actores de la comunicación interna, la mediación de las estrategias comunicacionales, la integración, el clima y perspectiva organizacional.

Dicho modelo permite, además del diagnóstico de la situación actual de la filosofía corporativa que determina la vigencia y actualidad de la misión, visión, valores, creencias y manifestaciones culturales; permite el control y manejo de las expectativas de información, obteniendo así la mejora continua de todos los procesos comunicacionales en pro de lo esperado como factores de la cultura organizacional esperada con lo cual se cumple el objetivo general del informe.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ander-Egg, E. (2007). Introducción a la Planificación. Barcelona: Editorial Lumen Humanitas.
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso disciplina y técnica. (1ra ed.). España.: Serie Comunicación Empresarial.
- Cabrera & Pelayo. (2001) Lenguaje Y Comunicación. Editorial: El Nacional,
- Capriotti, P. (2009). Branding Corporativa. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa. Santiago de Chile: Andros Impresores.
- Chiavenato, A. (. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. (5ta edición ed.). Mc Graw Hill.
- Costa, Joan. (2005). <http://chasqui.comunica.org>. Consultado el 25 de Abril de 2010
- Cuberos, R. (2004). Escuelas de pensamiento sobre la teoría social de los medios. Recuperado el 19 de septiembre de 2012, de <http://www.arq.luz.ve>:
<http://www.arq.luz.ve/personales/rcuberos/documentos>
- Daft, R. (2005). Teoría y diseño organizacional. (8va edición ed.). México: Thomson Editores.
- García Jiménez, Jesús. (2004). La Comunicación Interna. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Horkheimer, M. (2002). Critical Theory-Selected essays. New York: The Continuum Publishing Company.
- Hodge, B.J.; Anthony, William P.; Gales, Lawrence M. (2008). Teoría de la organización, Un enfoque Estratégico. (6ta ed.). Madrid, España. Pearson Prentice Hall.
- Martí, D. (2008). Comunicación & Protocolo-Perspectivas Teóricas. Icono 14-Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías(No. 11), 1-25.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & John, V. (1997). El proceso estratégico, Concepto, contextos y casos. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- Newstrom, J. (2007). Comportamiento Humano en el trabajo. (Duodécima edición. ed.). Mc Graw Hill Interamericana.

Nosnik (2005) Abraham, Comunicación y Gestión Organizacional, Universidad Autónoma de Bucaramanga, Facultad de Comunicación Social.

Oliver Telis, Juana. (2004). Administración de Recursos Humanos. Módulo 3. Disponible en <http://www.entreprisesoftmx.com/material/Modulo3.pdf>, consultado el 30 de junio de 2011.

Pineda, M. (2004). La Ciencia de la Comunicación a la luz del Siglo XXI. Maracaibo: EDILUZ.

Pizzolante, I. (2006). El poder de la Comunicación Estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo. Caracas: Libros de el Nacional.

Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Ed. Prentice-Hall.

Schein, E. (2004). Organisational culture and leadership. San Francisco, CA: Ossey-Bass.

Research Article

TAU e-Journal of Multidisciplinary Research

<http://www.journal.tauniversity.org>

Trabajo de investigación desarrollado en el marco del Programa: Doctorate of Philosophy (PhD) in Science Communication Communication Management, en la Tecana American University, USA.

Recibido el: 14 de Marzo de 2014

Aprobado el: 18 de Junio de 2014

Vol: 3

Nro: 1
