

TECANA AMERICAN UNIVERSITY
Accelerated Degree Program
Doctorate of Philosophy (PhD) in Science Communication
Communication Management



Informe II

**“GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA
LA CULTURA ORGANIZACIONAL”**

Participante: Mildred Burgos González

“Por la presente juro y doy fe que soy el/la único (a) autor (a) del presente informe y que su contenido es fruto de mi trabajo, experiencia e investigación académica”.

Maracaibo, 1 de enero de 2.013

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL	ii
ÍNDICE DE FIGURAS	iii
RESUMEN	iv
INTRODUCCIÓN	1
OBJETIVOS	2
Objetivos Generales	2
Objetivos Específicos	2
JUSTIFICACIÓN	3
CAPÍTULO 1	
PROCESO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	4
Gestión de la Comunicación	4
Proceso de Gestión Estratégica de la Comunicación Interna	7
Planificar	9
Hacer	11
Verificar	12
Actuar	13
CAPÍTULO II	
OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	16
La Investigación	18
La Identificación	19
La Información	20
La Integración	22
CAPÍTULO III	
GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CULTURA	
ORGANIZACIONAL	24
Elementos de la Cultura Organizacional	26
Valores	26
Creencias	28
Manifestaciones Culturales	29
Estrategias Comunicacionales para la Cultura Organizacional	33
CONCLUSIONES	36
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	38

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURAS

1. Modelo de Gestión estratégica de Comunicación Interna.....	8
2. Objetivos de la Gestión Estratégica de la Comunicación Interna	17
3. Proceso Sistemático de Interacción de la Gestión Estratégica de la Comunicación Interna para la Cultura Organizacional.....	25
4. Elementos de la Cultura Organizacional	29

TECANA AMERICAN UNIVERSITY
Doctorate of Philosophy (PhD) in Science Communication
Communication Management

**Informe I: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA
PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

AUTORA: Mildred Burgos González

Enero 2013

RESUMEN

El presente informe tiene como objetivo general el análisis de los planteamientos teóricos de la gestión estratégica de la comunicación interna y cómo éstos pueden ser aplicados en el establecimiento de la cultura organizacional. El uso creciente de la comunicación interna como herramienta gerencial ha permitido darle un enfoque de mejora continua a través de la optimización de sus procesos informativos. Este trabajo desarrolla la revisión de los elementos que conforman la gestión estratégica de la comunicación interna y cómo ésta determina el impacto en el sentido de pertenencia y la cultura organizacional. Su fundamento teórico se basa en (Pizzolante, 2006); (Andrade, 2005) y (Fernández Collado, 2009), siendo el tipo de investigación descriptiva-documental. Como resultado del análisis, se obtiene que la comunicación se encuentra estrechamente vinculada en la consecución de los objetivos empresariales; ergo en la formación y consolidación de la cultura organizacional.

PALABRAS CLAVES: comunicación interna, estrategia, cultura organizacional.

INTRODUCCIÓN

La importancia del manejo de la comunicación interna en las organizaciones ha alcanzado un valor estratégico permitiendo ganar espacios en la gerencia en los últimos años. La práctica original de la gestión de la comunicación se enfocaba anteriormente en las disciplinas de las relaciones públicas y el mercadeo, orientadas principalmente a sus públicos externos y las ventas. Gracias a los enfoques de la teoría moderna de la comunicación basados en la multidisciplinariedad, ha extrapolado su aplicación a la teoría administrativa, los sistemas de gestión basados en procesos y la cultura organizacional.

Bajo el supuesto del hecho básico que la comunicación no es un fin en sí mismo, sino uno de los instrumentos considerados como un recurso gerenciable de la empresa, permite que su manejo sea la clave para el logro de los objetivos planteados por las organizaciones para alcanzar la motivación, el sentido de pertenencia, así como la consolidación de la filosofía corporativa a través del intercambio de ideas y conceptos; 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 informe está basado en la investigación documental y análisis de los aspectos claves de la gestión estratégica de las comunicaciones corporativas al servicio del cambio organizacional. El marco teórico está fundamentado en la visión de la comunicación interna como un proceso de mejora continua de impacto en la gestión de la cultura organizacional; en este sentido, los resultados y conclusiones recabadas complementan el desarrollo de un proyecto de investigación a futuro más amplio.

Así mismo, la investigación tiene como objetivo general el análisis de los planteamientos teóricos de la gestión estratégica de la comunicación interna para la cultura organizacional. Por consiguiente, en el primer capítulo se caracterizará el Proceso de la Gestión Estratégica de la Comunicación Interna; en el segundo capítulo se procederá a la descripción de los objetivos de la Gestión de la Comunicación Interna presentes en la Cultura Organizacional; y por último, en el tercer capítulo se explica la Gestión de la Comunicación Interna en la Cultura Organizacional.

OBJETIVO GENERAL

Analizar los planteamientos teóricos de la Gestión Estratégica de la Comunicación Interna para la Cultura Organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Caracterizar el proceso de la Gestión Estratégica de la Comunicación Interna.
2. Describir los objetivos de la Gestión de la Comunicación Interna presentes en la cultura organizacional.
3. Explicar la Gestión de la Comunicación Interna en la Cultura Organizacional

JUSTIFICACIÓN

Partiendo de la concepción de que la comunicación organizacional constituye el conjunto de actividades estratégicamente encaminada para influir en las actitudes y concepciones del público interno, surge el interés por estudiar los elementos de la gestión de la comunicación interna como proceso medible y verificable y cómo estos elementos se entrelazan con la mejora continua de la cultura organizacional; de manera tal que se hace necesario determinar un modelo de gestión de comunicaciones a partir de los elementos de la filosofía corporativa que conduzcan hacia el diseño de estrategias comunicacionales como recurso principal de la consolidación de la cultura organizacional.

CAPÍTULO I

PROCESO DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

“La comunicación es escuchar y no solo hablar. Saber ponerse en el lugar del otro, desarrollar la habilidad de dirigir nuestro ángulo de visión y pensamientos hacia aquel con quién deseamos comunicarnos y así permitirle ser escuchado”

Ítalo Pizzolante

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 sobre una materia, se centra en el análisis, diagnóstico, organización y perfeccionamiento de las complejas variables que conforman los procesos comunicativos en las organizaciones, con el fin de persuadir a los receptores, 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 de forma tal que permita anticipar sus efectos y corregir el rumbo de los resultados a través de mediciones y ajustes periódicos a las estrategias planteadas.

Gestión Estratégica de la Comunicación Interna

Las organizaciones modernas han incorporado la gestión de la comunicación interna como un factor estratégico de negocios. A fin de propugnar la relevancia de este axioma, en primer lugar se hace necesario definir los conceptos de comunicación interna y de gestión

estratégica para desarrollarlos hasta cotejarlos con el conocimiento especulativo sobre cultura organizacional.

Aristóteles ya en sus tiempos dejó claramente asentado que el propósito principal de la comunicación es la persuasión, es decir, inducir a alguien con argumentos y demostración, las razones para creer o hacer algo. Desde la perspectiva de una definición más moderna y actualizada, como la de Robbins (2004), define al proceso de la comunicación en su contexto administrativo, como una función necesaria en todas las estructuras de la organización, siendo su función principal, 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.

Por su parte, Fernández Collado (2009), define la comunicación desde una perspectiva organizacional como el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio, de igual forma la entiende como las técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; y en asociación con la definición aristotélica: influir en las aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido sus objetivos.

Así, en la sociedad actual, la comunicación es fundamental como valor agregado para la gerencia, caracterizada como clima, valores o cultura organizacional. (Rojas Vera, 1998). Actualmente, las empresas y organizaciones pueden ser entendidas e interpretadas como una metáfora de su comunicación, de su cultura comunicacional. De manera tal que podemos inferir que la comunicación interna es la herramienta que permite informar a los públicos de una organización (incluyendo a los familiares y grupos de interés) sobre los objetivos y metas que se espera alcanzar en el marco de su visión y misión.

La gestión estratégica por su parte, de acuerdo con (Betancourt, 2006) la establece como un proceso de planificación corporativa, que posteriormente se enmarca dentro de las áreas específicas de la organización, en un proceso funcional, que comienza a dividir las responsabilidades de los actores organizacionales. En este sentido, se puede afirmar que

desde la perspectiva de la comunicación interna, la gestión estratégica ha de ser vista como el arte del emisor organizacional de anticipar, persuadir y gerenciar participativamente la comunicación con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan la retroalimentación con sus receptores, objetivos y metas.

La comunicación interna, por lo tanto, es el vehículo que permite enmarcar todos los elementos de la organización en una reflexión global sobre la empresa. En ese mismo sentido, García Jiménez (2004) detalla los siguientes valores instrumentales de la comunicación interna como recurso gerenciable:

- para hacerla más productiva y competitiva, mejorando las conductas de tarea y las conductas de relación interpersonal;
- para dar a conocer mejor, explicar y dar vida a un proyecto empresarial compartido;
- para dar contenido y eficacia a estilos de dirección participativos y democráticos;
- para dar a conocer y explicar igualmente los objetivos de su acción estratégica e implicar a todos en su consecución;
- para sensibilizar el activo humano, supremo recurso, constituido por quienes hacen, desarrollan y viven en empresa;
- para formular mejor las necesidades, focalizar mejor los problemas, implicar a todos en su solución y estructurar grupos de trabajo;
- para formar mejor, con el fin de desarrollar las actitudes personales, valorar la innovación y estimular a asimilar cambios;
- para dar a conocer informaciones y resultados y contar con las ideas y opiniones de todos;
- para repartir adecuadamente el trabajo, realizar mejor las tareas, movilizar los recursos, mejorar el clima laboral, subir la moral de los empleados y crear dinámica de grupos.

Ahora bien, desde un enfoque estratégico, la comunicación organizacional como proceso se establece como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, bien para

influir en las opiniones, actitudes, conductas de los públicos internos o externos de la organización, todo ello con el fin de que esa última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.

A manera de resumen, el considerable valor de la comunicación interna resulta en un recurso estratégico perfectamente mejorable a través de su gestión. Es pertinente entonces deducir que, la administración de la comunicación interna representará la capacidad del manejo de la acción comunicativa de las organizaciones con sus interlocutores para el logro de los objetivos planteados, basado en metas, recursos, tiempos, así como de resultados esperados para el óptimo funcionamiento de sus procesos de gestión y el menor impacto en sus procesos operacionales.

Proceso de Gestión Estratégica de la Comunicación Interna

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. Consecuentemente, Capriotti (2009) refiere que todas las comunicaciones de la organización, aunque tengan objetivos específicos no dirigidos a la transmisión de la identidad corporativa, llevan consigo una carga implícita de información, relativa a la empresa, que contribuye en mayor o menor medida a presentar la cultura de la organización.

En este sentido, se puede definir a la gestión estratégica de la comunicación interna como la actividad deliberada y consciente, compuesta por un proceso de mejora continua, 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 alcanzar objetivos determinados, consolidar la identidad, valores y 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 resultados, el “*Modelo de Gestión Estratégica de Comunicación Interna*” (Ver Figura 1), permite alcanzar la mejora continua de los procesos comunicacionales; por lo tanto, funge como instrumento para coadyuvar el establecimiento y consolidación de la cultura organizacional.

Dicho Modelo de Gestión Estratégica de Comunicación Interna, está conformado por cuatro fases y 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.



Figura 1. Modelo de Gestión Estratégica de Comunicación Interna. Fuente: Elaboración propia, adaptado del Círculo de Deming (2012)

Así mismo, el modelo presentado admite la necesidad de analizar y medir el proceso comunicacional con el propósito de identificar aquellas desviaciones que puedan causar la tergiversación 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?, el ¿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, entre otros:

- 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 con 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, la cual será descrita en el próximo capítulo.

Planificar

La fase “*planificar*”, concierne básicamente al proceso administrativo en donde se han 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)

Hecha la consideración anterior, 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 vacíos de información e 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:* es el conjunto de 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 comunicacional.
- *Presupuesto:* está relacionado con 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 a lo ejecutado a fin de corregir oportunamente las desviaciones 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 con la efectividad de los canales de la comunicación interna disponibles, Burgos (2011), concluye que desde el punto de vista estratégico, los recursos comunicacionales constituyen el soporte fundamental que afianza 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, el estilo debe ser abierto y 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 a 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 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. Esta fase consiste en la contrastación entre el plan establecido con respecto a lo ejecutado a fin de obtener una proyección del cumplimiento. Así mismo, la verificación se da en dos momentos: mientras se implementa el proceso y cuando ya se tienen los resultados. Por consiguiente, 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 comunicacional empleado 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. Agrega Burgos (2011) que 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 seguirá para hacer un sistema permanente y coherente, así como la realización de las 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

En la fase de actuar, se procede a reconciliar los resultados obtenidos durante la verificación; es decir, se deben hacer modificaciones ajustando 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 formas de emplear los recursos y estrategias disponibles, de manera tal que se alcance el mejoramiento continuo de los procesos comunicacionales.

Según Rebeil (2006), existen ocho acciones críticas que han de considerarse en la gestión de la comunicación interna:

- *Visión, valores, estrategias y acciones claras:* Articular en qué se quiere convertir la organización, por qué es importante, qué necesita lograr y cómo lo hará.
- *Estrategias y planes de comunicación:* la preparación de estos documentos para apoyar a la organización y al equipo directivo para que comprenda el papel estratégico de la comunicación y dar seguimiento al desarrollo de eventos y actividades que se hayan planteado.
- *Compromiso de líderes:* el mensaje comunicacional debe estar acorde con lo que se predica y se practica.
- *Identificación de líderes de comunicación:* necesarios para la movilización de los mensajes a los empleados, propiciar la comunicación abierta y proveer retroalimentación honesta y a tiempo.
- *Apoyo de comunicación colateral:* consiste en el refuerzo de los mensajes clave con materiales electrónicos e impresos. En el momento de seleccionar los medios que se van a utilizar, recordar las necesidades visuales, auditivas, racionales y emocionales de la audiencia.
- *Estrategias para el compromiso organizacional:* promueve la comprensión de la visión, valores, estrategias y acciones en términos que sean significativos para la organización. Propicia el logro de las metas de la organización y manifiesta el cómo se puede contribuir al logro de los objetivos individuales y colectivos.
- *Implementación de otras iniciativas de comunicación y de negocio:* se desarrolla a partir del programa anteriormente mencionado, complementándose con la presentación periódica de los avances a fin de gestar el sentido de pertenencia y obtener un mayor compromiso.
- *Medición, retroalimentación y ajuste:* durante este proceso, siempre es necesario ajustar los mensajes y su forma de comunicarlos de acuerdo con la retroalimentación y la evolución de la estrategia de comunicación.

CAPÍTULO II

OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

“Gestionar la comunicación interna es un lujo solamente alcanzable por empresas de excelencia que han llevado a cabo una previa reflexión global y participada acerca de su particular manera de entender una gestión de calidad total. No puede hablarse de verdadera gestión de la comunicación interna, sin hablar de los objetivos corporativos básicos de una previa gestión cualitativa de la empresa. También es cierto que una gestión cualitativa implica la necesidad fundamental de darla a conocer y comunicarla a todos cuantos trabajan en ella”.

Jesús García Jiménez

Gestionar la comunicación interna equivale a la administración, organización y dirección de las informaciones y de los recursos de comunicación de las organizaciones a fin de alcanzar una situación futura esperada. De allí que, la gestión de la comunicación interna sirve para cohesionar las percepciones de los miembros de la organización en cuanto a la misión, visión, valores, estructura y rumbo a seguir; razón por la cual se puede inferir que la comunicación interna está inmersa en los objetivos de la cultura organizacional.

Durante el planteamiento de las estrategias para alcanzar dicho objetivo, es importante considerar la situación actual de la organización, de modo que sirva como marco referencial para la implementación de la gestión comunicativa en la cultura organizacional. En este contexto, Capriotti (2009) enfatiza que la correcta identificación de las manifestaciones comunicativas de una organización es una cuestión muy importante, ya que permitirá realizar una planificación y adecuación de la misma, logrando con ello un mayor nivel de control sobre ellas. Si no se identifican correctamente la dinámica comunicativa existente en una organización, se corre el riesgo de tener una gran cantidad de

información irrelevante o poco coherente, muy distante a la intención original del perfil que desea transmitir.

Objetivos de la Comunicación Interna

Los objetivos son la expresión de los logros que la organización quiere alcanzar en un plazo determinado, cuyo cumplimiento requiere de la participación y compromiso de todos los miembros que la componen. De allí que, Fernández Collado (2009) define a los objetivos de la comunicación interna como la contribución al logro de los resultados; de otra forma, ni se entendería ni, mucho menos, se justificaría su existencia.

Como instrumento de planificación estratégica, los objetivos de la comunicación interna permiten diferenciarse de las demás áreas administrativas en la técnica de cómo llevará a cabo tal contribución, en la cual se fundamenta su misión, razón de ser u objetivo fundamental, que se podría expresar en los siguientes términos: conocer una determinada situación, respaldar el logro de los objetivos de la organización, fortalecer la identificación de los trabajadores con la empresa al suministrarle información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración y fomentando su involucramiento con la organización.

Por su parte, Galano y Vargas (2011) refieren que los objetivos de la comunicación interna, deberán en primer lugar definir lo que se quiere comunicar hacia dentro de la organización; así como puertas afuera llegando a sus grupos de interés con el objetivo de:

- Obtener información.
- Transmitir los modelos de conducta a seguir.
- Transmitir las necesidades y expectativas de cada trabajador.
- Construir, transmitir y preservar una clara visión compartida, los valores, la misión, los objetivos, las políticas, entre otros.
- Establecer un clima socio-psicológico favorable.
- Aumentar la competencia del personal.
- Dar una imagen favorable de la empresa que fortalezca su posicionamiento en el mercado.

- Conocer las necesidades y expectativas de sus clientes y adaptarse a los cambios del entorno.

Complementariamente, Andrade (2005), también determina que existen otros objetivos específicos que permiten abrir y cerrar el proceso de gestión de la comunicación interna; específicamente, para la cultura organizacional. Tales objetivos han sido establecidos como: la investigación, la identificación, la información, la integración e imagen. Para efectos de esta investigación y acorde con el objetivo trazado en el presente capítulo, sólo se determinarán los objetivos de la comunicación interna para la investigación, identificación, información e integración puesto que cada uno de ellos contribuye directamente con la implantación y consolidación de la cultura organizacional.

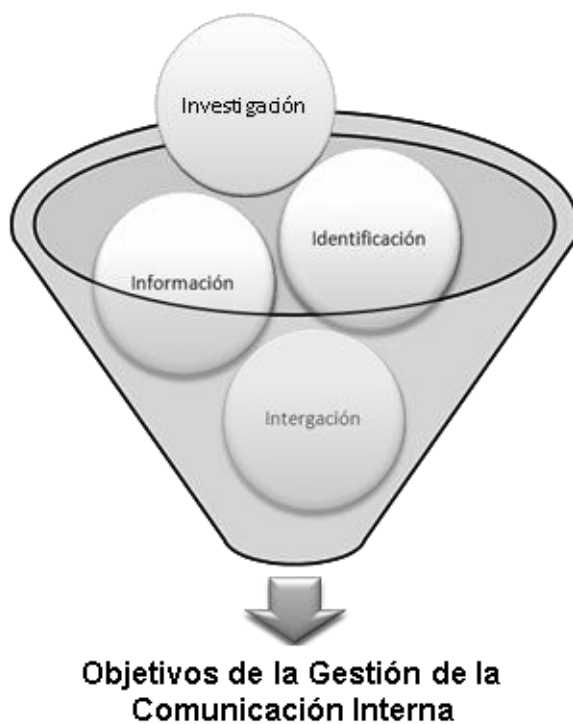


Figura 2. Objetivos de la Gestión Estratégica de Comunicación Interna. Fuente: Elaboración propia, Burgos (2012)

Como se puede apreciar en la Figura 2, el manejo estratégico de la comunicación interna, puede llevar al logro de objetivos críticos tales como: investigación, la integración información e identificación cuyo cumplimiento se extrapola con la cultura organizacional.

La Investigación

El término Investigación, desde la etimología, proviene del verbo latino *investigo*, que equivale a seguir la pista o el camino para conocer una cosa u objeto. Es por ello, que para la toma de decisiones y solución de problemas dentro de una empresa, el primer paso es llevar a cabo un proyecto de investigación. Por ende, la investigación como objetivo de la gestión de la comunicación interna, según Andrade (2005), diagnostica la situación existente en materia de comunicación en la organización, tanto al inicio del proceso para determinar el escenario existente, como al final del mismo para evaluar los resultados obtenidos. Sayago (2002) por su parte, considera que la investigación en la gestión de la comunicación interna desde una perspectiva estratégica, trata de valorar cómo se articulan la información y la comunicación así como su influencia en los diferentes ámbitos y niveles; si a través de ellas se dinamizan y proyectan políticas pertinentes a la dirección a la estructura y a la cultura organizacional.

Por consiguiente, *la investigación*, constituye una herramienta fundamental para el logro de los propósitos de la comunicación organizacional. De acuerdo con Muriel y Rota (1980), la investigación como estrategia comunicacional permite:

- Conocer los plazos y recursos necesarios para el logro de los objetivos planteados.
- Distinguir si son realistas, alcanzables o si bien necesitan ser reformulados.
- Determinar qué estrategias deben ser puestas en marcha y priorizarlas de acuerdo con el impacto en la gestión.
- Determinar qué acciones y actitudes del sistema organizacional deben ser enfatizadas o unificadas en línea con el cumplimiento de los objetivos.
- Distinguir qué mensajes deben ser enviados a través de qué canales o medios y a qué públicos.

Como puede observarse, la investigación como parte de la gestión de la comunicación interna pretende determinar si la información y la comunicación informales son procesadas y canalizadas institucionalmente para que trasciendan el nivel del rumor, de la opinión, del comentario inadvertido, y se vuelva comunicación estratégica. Así mismo, pretende

capitalizar el valor significativo de la información generada en la cotidianidad y se tome de ella lo realmente importante para la acción productiva de la organización.

En todo caso, aplicar la investigación como objetivo alcanzable de la comunicación interna para la cultura organizacional permite:

- Hacer un diagnóstico de la situación actual para determinar el escenario existente, su contexto y función como elemento del desarrollo institucional.
- Interpretar el estado general de las relaciones de la comunicación en la organización con sus respectivos públicos.
- Diseñar políticas de comunicación realistas y acordes con los objetivos de la organización.
- Planificar y programar acciones realistas de comunicación, acordes con las políticas, metas y objetivos.
- Diseñar estrategias de comunicación eficaces, eficientes y efectivas para lograr las metas y objetivos.
- Evaluar periódicamente las políticas, planes, estrategias y objetivos de comunicación en la organización.

La Identificación

Hablar de *la identificación* como objetivo de la gestión de la comunicación interna, es referirse a los efectos del mensaje en los receptores generando mayor simpatía por la organización. Al respecto, Andrade (2005), define la identificación, como objetivo de la comunicación interna, como aquella que propicia el sentido de pertenencia con los trabajadores con la organización. Esto se logra primordialmente difundiendo los elementos de la cultura corporativa tales como la misión, visión y valores, que hacen que las personas se identifiquen y encuentren sentido y dirección con los principios conductuales que orienten su acción y sus decisiones.

En efecto, la identidad corporativa, según Pizzolante (2006), es la personalidad que se construye para sí misma un individuo o una organización de individuos. Según se ha

citado, la identificación, es la forma como se hace tangible y se acerca los atributos y valores de una empresa a las diferentes audiencias que le rodea. Igualmente, las empresas conscientes del poder de una visión estrategia, deciden, a voluntad, la identidad que necesitan para alcanzar sus objetivos. Esto les permite desarrollar su propia y distintiva forma de actuar; haciendo posible su misión empresarial.

En este orden de ideas, se puede citar a Capriotti (2009), quien refiere que todas las comunicaciones de la organización, aunque tengan unos objetivos específicos no dirigidos a la transmisión de la identidad corporativa, llevan consigo una carga implícita de información, relativa a la organización, que contribuye en mayor o menor medida a presentar la identidad corporativa de la organización.

Según el mencionado autor, la correcta identificación de las manifestaciones comunicativas de una organización es una cuestión de consideración, ya que permitirá realizar una planificación y adecuación de la misma, logrando con ello un mayor nivel de control sobre ellas. Si no se identifican correctamente las formas comunicativas existentes en una organización, se corre el riesgo de tener una gran cantidad de comunicación incontrolada, que puede llegar a ser negativa o poco coherente con el perfil que desea transmitir.

La Información

En cuanto al objetivo de *información*, éste está asociado con la obtención de datos suficientes, relevantes, confiables y oportunos, que sirva para la toma de decisiones y formulación de estrategias; bien sea de las personas que integran a la organización, sobre el entorno, la empresa y los procesos productivos en sí. Andrade (2005) considera que, cuando se procura el objetivo de la información, se logra suficiente información para formular comunicaciones asociadas con las funciones, tareas, roles, entrenamiento, capacitaciones directivas, directrices, políticas entre otras; coadyuvando a la consolidación de los objetivos gerenciales y el consolidación de la cultura organizacional con un alto sentido de pertenencia.

Igualmente Sayago (2002), señala que la información entraña todas las actividades de comunicación que se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo, apertura de espacios para formulación y concertación de objetivos, la solución de conflictos y la sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

En este contexto la información a los miembros de la organización es necesaria para:

- *Adoptar decisiones fundadas.* Las entidades reguladoras, los legisladores, la gerencia, las organizaciones industriales y sindicales, los empresarios y los trabajadores precisan de información para tomar las decisiones más acertadas encaminadas al logro de las metas individuales y la consecución del objetivo común.
- *Desempeñar las tareas de forma segura.* Los trabajadores necesitan información sobre el trabajo para poder adoptar decisiones diarias relativas al desempeño seguro y eficaz de sus tareas. Asimismo, las empresas la solicitan para formar a sus trabajadores en la adopción de este tipo de decisiones. Esta visión del trabajador, como sujeto activo, es la que defienden los modelos socio-cognitivos de promoción de la cultura organizacional y es también la que resulta más adecuada para orientar intervenciones basadas en información y formación.
- *Cumplir los requisitos legislativos y normativos.* Sin una información completa y exacta sobre los procesos productivos, el trabajo, los trabajadores, las empresas, los entes sindicales y la estructura organizacional no podrían cumplir tales requisitos.
- *Ejercer derechos.* A los trabajadores se les ha concedido el derecho a conocer todo lo relacionado con la organización, las tareas que llevan a cabo y a participar en el proceso de toma de decisiones sobre su entorno de trabajo.

De los anteriores planteamientos se deduce que la obtención de información es clave para la formulación y aplicación eficaz de las estrategias comunicacionales. Bajo esta afirmación, se hace difícil concebir la implementación de acciones que benefician la

cultura organizacional sin que se acompañen de algún tipo de sondeo previo del ambiente o el entorno circundante.

La Integración

Con referencia a la *Integración* como objetivo de la comunicación interna, ésta busca favorecer la unificación de la organización con y entre sus colaboradores. Esto significa mejorar la direccionalidad de la comunicación vertical, horizontal y diagonal, fomentar el trabajo en equipo, propiciar un clima de colaboración y apoyo para el cumplimiento de los objetivos comunes (Andrade, 2005).

Un enfoque similar es el de Sayago (2002), quien denomina esta función como de mantenimiento, la cual está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna generando mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización. La comunicación interna por lo tanto, es aquella que busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales y resalta el trabajo en equipo.

Otra definición concordante es la Pizzolante (2006), quien determina que el fin último de toda comunicación interna está asociado con la claridad, apertura y sinceridad de quien comunica, buscando la unificación para quienes reciben el mensaje. Confirma además, que el bienestar dentro de las empresas es un estado que se logra a través de la óptima gestión de la gerencia y buena comunicación. En consecuencia, la comunicación integradora genera un clima que promueve el encuentro, sobre todo cuando se diseñan y comunican políticas internas acertadas y cuando existen claros liderazgos, sensibles al cambio y flexibles a la adaptación.

Entonces, cada uno de los objetivos de la comunicación con sus diferentes fines: la investigación para obtener datos de relevancia; la identificación para el sentido de pertenencia; la integración para mejorar la efectividad en los procesos, y la información para la transmisión de los mensajes, fomentan sistemáticamente estructura necesaria para la cultura organizacional.

Entender la comunicación como herramienta para el sistema de mejora organizacional, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción dentro del ámbito de la empresa: esto se debe a que, es precisamente en los objetivos de ésta, donde reside su justificación existencial; en otras palabras, es a través de ella como las organizaciones logran la coordinación, la cooperación y el entendimiento que posibilitan el crecimiento de sus integrantes y el desarrollo de las organizaciones.

Por otro lado, la interacción que se da entre los diferentes objetivos de la comunicación, permite establecer el escenario necesario para alcanzar los resultados esperados; así como las relaciones que se dan entre los miembros de una organización necesarias para la consolidación de la cultura. Esto se logra a través de procesos de intercambio donde se asignan responsabilidades, se delegan roles, se establecen compromisos, y se alcanza el sentido de formar parte de ésta. Por otro lado, los objetivos comunicacionales son indefectibles para que no se pierda la coherencia entre las acciones que se realizan dentro de la organización con la realidad del entorno.

A través del cumplimiento de los objetivos de las comunicaciones internas, se logra la participación, la integración y la convivencia dentro del marco de la cultura organizacional que se desea alcanzar. En todo caso, la falta de conocimiento de información y la carencia de estrategias comunicativas orquestada con los objetivos organizacionales; así como la carencia de recursos o la misma subutilización de los mismos, se traduce en deficiencias administrativas, retraso en los procesos y desinformación entre los públicos de interés.

Debido a esto, se espera que toda organización que busque la mejora continua dentro de su estructura comunicacional, administrativa y cultural, en líneas generales debe considerar cuáles son aquellos objetivos que ha de priorizar dentro de su estructura organizacional y qué sistema de comunicaciones e información requiere implantar para dinamizar los procesos que a nivel interno vivificarán la entidad y la proyectarán hacia sus área de influencia. En consecuencia, la comunicación debe fomentar confianza, deseo de compartir una idea en común y provocar canales de comunicación entre sus interlocutores, lo cual requiere un grado considerable de investigación, planificación y gestión estratégica.

CAPITULO III

GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

“El yo soy y esto es lo que hago (identidad); así lo hago (cultura) y así lo comunico todo ello (comunicación), es mucho más que un posicionamiento: es el material con el que se edifica la cultura organizacional fuerte y distintiva, consistente y proactiva; original y ubicua”.

Joan Costa

Tal y como se ha descrito en los apartados anteriores, la comunicación interna es una herramienta gerenciable que permite alcanzar los objetivos planteados por una organización cuyo fin último es lograr un estado deseable a partir de la situación actual. Por lo tanto, el manejo de la comunicación interna como un proceso gerencial conlleva a la mejora continua de la efectividad y eficiencia en el empleo de los recursos involucrados en la gestión estratégica. En el tercer y último capítulo se procede a explicar la factibilidad de la gestión de la comunicación interna como estrategia para afianzar las diferentes manifestaciones de la cultura organizacional.

A fin de alcanzar el objetivo planteado se pretende abordar la definición de cultura a partir de la definición clásica expresada por Taylor como “un proceso complejo que comprende conocimiento, creencias, arte, moral, leyes, usos y otras capacidades y usanzas adquiridas por el hombre en cuando miembro de una sociedad”, lo cual reafirma la idea de la necesidad de una gestión de la comunicación interna con el propósito de alcanzar la consolidación de cultura en una organización.

De allí, muchos son los autores que han definido la cultura, y cada uno de ellos ha plasmado el enfoque disciplinario al cual pertenecen. Una definición desde la perspectiva filosófico-gerencial es la de Newstrom (2007) quien considera a la cultura como el conjunto de saberes y actitudes producto de una interpretación subjetiva de la realidad. Desde la visión empresarial, la definición de cultura organizacional de Pizzolante (2006),

refiere que la cultura es la combinación de diferentes factores: valores y creencias, normas de comportamiento, políticas escritas, motivación vertical, sistemas y procesos formales e informales entre aquellos que conforman la empresa. Para investigadores de la comunicación como Fernández Collado (2009) y Andrade (2005), un sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, así como por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias.

Se deriva entonces, que la mayoría de las culturas organizacionales han sido tradicionalmente más implícitas que explícitas. Recientemente, las organizaciones han comenzado a hacer referencia a las culturas que pretenden implantar, donde muchos de los líderes consideran que una de sus funciones principales es hablar de la clase de ambiente que desean consolidar dentro de sus empresas. Dentro de este marco, la organización actúa como una red de significados, símbolos e imágenes, y cuando más compartidos son éstos, más sólida y fuerte es la cultura corporativa.

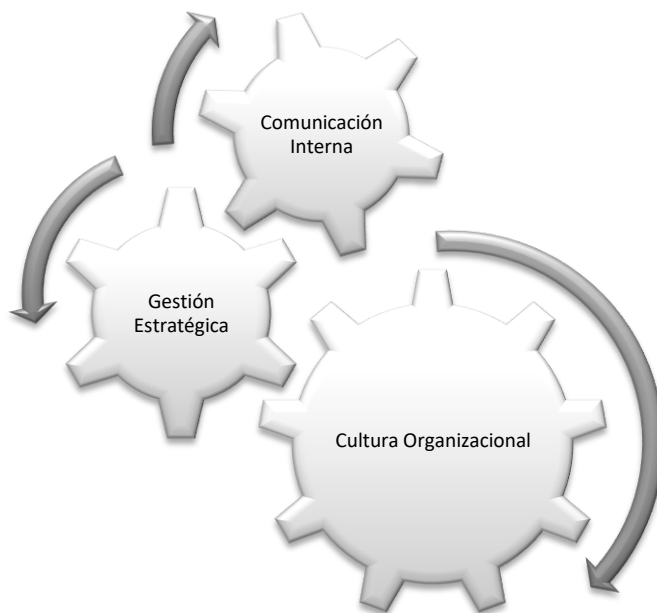


Figura 3. Proceso sistemático de interacción de la gestión estratégica de la comunicación interna para la cultura organizacional. Fuente: Elaboración propia, Burgos (2012)

Se deduce entonces que la cultura organizacional engloba la gestión de procesos

comunicacionales tanto teóricos como empíricos cuyo objetivo es la persuasión e influencia en los modos de pensar, creer y hacer cosas en un sistema organizacional. A partir de dicha interacción (Ver Figura 3) la gestión de las estrategias de la comunicación interna, estén o no documentados bajo un sistema esquematizado, determinan los engranajes necesarios para el impulso y consolidación del sistema de creencias exaltando cada uno de los elementos de la cultura organizacional. En consecuencia, la cultura organizacional debe su existencia y continuidad gracias a la gestión de la comunicación.

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.

Valores

El primer elemento de la cultura organizacional corresponde a los valores, Capriotti (2009), define a los valores como el conjunto de principios compartidos por todos los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad. Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una observación claramente manifiesta. Para Chiavenato (2000), los valores organizacionales representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como las creencias y conceptos

básicos de una organización, y como tales, forman la columna vertebral de la cultura organizacional. 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 dentro de una organización.

Con respecto a la importancia de los valores, destaca su concepción para las estrategias comunicacionales puesto que establecen las bases para comprender tanto las actitudes como la motivación al influir en las percepciones. Los trabajadores cuando ingresan en una organización, lo hacen con ideas preconcebidas de lo que “debe” y “no debe” ser y hacer. Evidencian estas ideas la implicación de valores e interpretaciones tanto sobre lo bueno como lo malo; en consecuencia, los valores subyugan la objetividad además de la racionalidad, ejerciendo influencia sobre la actitud además de conducta.

La gestión de la comunicación interna ha de forjar que los 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 de todos los trabajadores, será reflejo del sentido de pertenencia hacia la organización.

Creencias

El segundo elemento de la cultura organizacional corresponde a las creencias, relacionadas 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 lo 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, se evidencia una estrecha relación entre las creencias y los valores.

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 consideradas 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 el 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.

Habiendo identificado los elementos centrales de la cultura organizacional tales como los valores y las creencias, se procede a identificar los elementos complementarios denominados manifestaciones culturales (Ver Figura 4). Dichas manifestaciones son las simbólicas, conductuales, estructurales y materiales.

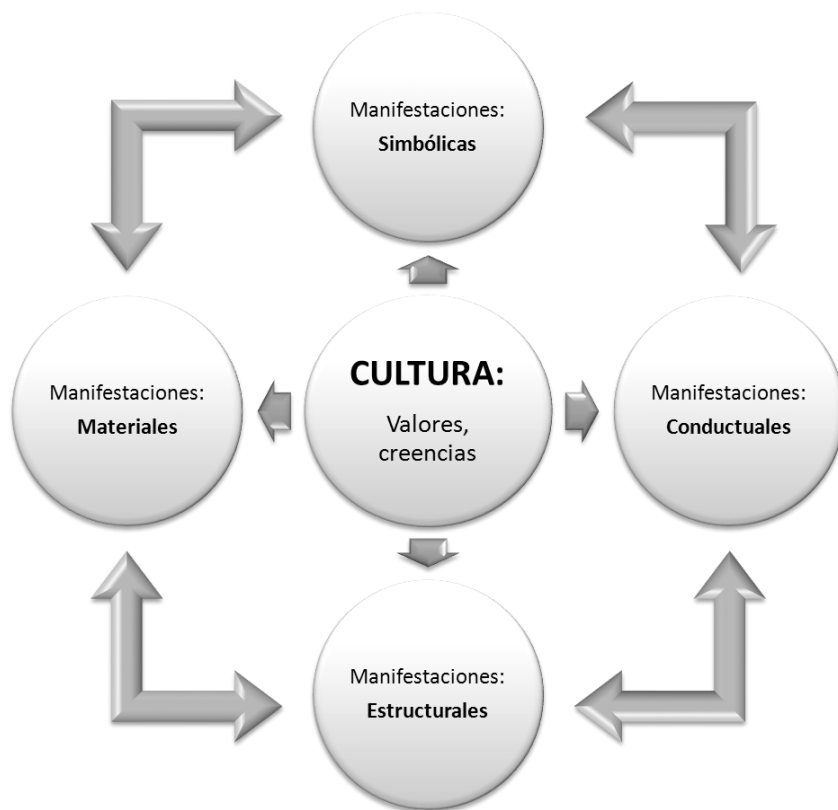


Figura 4. Elementos de la Cultura Organizacional. Elaboración propia, adaptado del libro Comunicación Organizacional Interna de (Andrade, 2005)

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 en 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.

Según lo anteriormente afirmado, las manifestaciones culturales de las organizaciones son el conjunto de indicadores observables entre los cuales se encuentra las simbólicas, conductuales, estructurales y materiales. 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, al establecer la cultura que se desea alcanzar, la gestión estratégica de la comunicación deberá considerar los diferentes tipos de manifestaciones de la cultura organizacional.

a) 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.

Las manifestaciones simbólicas se relacionan con las imágenes o aspectos visuales que identifican a la empresa en algún aspecto en particular (Oliver Telis, 2004). En línea con la definición anterior, referimos el ejemplo de la empresa Pepsi, quien utiliza los colores azul, blanco y rojo para efectos corporativos. Así mismo, la compañía de transporte de paquetes United Parcel Service, orquesta su logotipo marrón y amarillo en forma de escudo con la flota de transporte y los uniformes de los empleados.

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 dependerán de la percepción de cada individuo, dado que las personas perciben palabras, símbolos y actos de distintas maneras lo cual es una referencia dependiente de sus antecedentes e intereses.

b) 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. 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. Éstas comprenden las expresiones 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 institución, bien sea en la forma de hacer negocios, como en el trato con los miembros de la organización.

Sin embargo, Hodge, Anthony y Gales (2008) consideran que las manifestaciones conductuales están representadas bajo 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 o rituales en un único evento. Así mismo, Andrade (2005), coincide en que los comportamientos o las pautas de conductas son los modelos de comportamiento 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.

c) 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, bajo esta misma categoría se puede agrupar al horario de entrada del personal, 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. Hodge et al (2008) por su parte, expresan que 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.

d) 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.

Estrategias Comunicacionales para la Cultura Organizacional

Como resultados de las definiciones anteriores, se puede resumir que las manifestaciones conductuales son el sistema cultural integrado por el conjunto de valores y creencias que comparten los trabajadores de una organización, así como por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias; por lo que parte de la gestión de comunicación interna es valorar y enfatizar distintivamente los elementos culturales, aspecto que define y repercute en la cultura organizacional propia de los miembros que la conforman. Lo anteriormente expuesto se complementa con los planteamientos de Edgar Schein (1998) experto en cultura organizacional, quien afirma que entre las estrategias que se pueden considerar dentro de la comunicación interna como parte de la gestión para el impulso de la cultura organizacional están:

1. Declaraciones formales de la filosofía, visión, misión y valores y además de materiales organizacionales de reclutamiento, selección y socialización.
2. Diseño de espacio físico, ambiente de trabajo y edificios.
3. Slogan, lenguaje, acrónimos y expresiones.
4. Modelado de papeles, programas de capacitación y enseñanzas y *coaching* por los administradores y supervisores.
5. Retribuciones, símbolos de estatus y criterios de promoción explícitos.
6. Relatos, leyendas y mitos acerca de personas y acontecimientos claves.
7. Actividades, procesos o resultados organizacionales que son objeto de atención, medición y control por los líderes.
8. Reacciones de los líderes ante incidentes críticos y crisis organizacionales.
9. Flujo del trabajo y estructura organizacional.
10. Sistemas y procedimientos organizacionales.
11. Objetivos organizacionales y los criterios para su cumplimiento.

Como se ha visto, los miembros de una organización se comunican entre sí, intercambiando percepciones, valores, creencias, expectativas y comportamientos preferidos en la organización. A este respecto, la cultura puede ser transmitida a los

diferentes niveles de organización de diversas maneras. Por consiguiente; habiendo descrito los elementos inmersos en la cultura organizacional, a continuación referimos las siguientes acciones estratégicas de la comunicación interna vinculadas al esfuerzo sistémico de la organización para el cumplimiento de su misión, en concordancia con la cultura organizacional esperada.

Entre los objetivos estratégicos que puede diseñar la gestión de la comunicación interna para el impulso de la cultura organizacional se pueden mencionar:

1. Diseñar, formalizar e implementar un plan de estrategia comunicacional.

- Establecer metas y acciones comunicacionales a corto, mediano y largo plazo.
- Optimizar el recurso humano y la disponibilidad de los recursos tecnológicos.
- Definir y mantener una política comunicacional que incorpore los valores organizacionales y manifestaciones conductuales y estructurales.
- Determinar los requerimientos de información de la organización y elaborar los mensajes alineados con la filosofía corporativa (misión, visión, valores y creencias).
- Generar mensajes que afiancen los valores, que impulsen la cultura, sensibilizando a los trabajadores y que generen el sentido de pertenencia con la organización, con el trabajo y la familia que también son parte intrínseca de la organización.
- Mantener el equilibrio en los tópicos tratados en la comunicación interna (formal e informal) y diversificar el uso de instrumentos de comunicación que orienten la efectividad de los procesos y minimicen las barreras comunicacionales.

2. Sensibilizar al recurso humano en relación a las bondades del plan estratégico.

- Mejorar la comunicación vertical entre los supervisores y los supervisados, a través de la realización de actividades y dinámicas que abran espacios para la retroalimentación.
- Crear un ambiente laboral agradable a través de la ejecución de actividades de acercamiento personal.
- Incentivar la motivación de los empleados a la participación en la consolidación de la cultura a alcanzar; por ejemplo: en la definición de los valores organizacionales.

- Diseñar e implementar procedimientos de comunicación interna, que incorporen los elementos del plan de comunicación estratégica.
 - Propiciar actividades de contacto frecuente de los líderes comunicacionales con los trabajadores y áreas de influencia.
- 3. Especializar al personal de la gerencia de comunicaciones en lo inherente al reconocimiento de las necesidades informativas del receptor a fin de propiciar una comunicación abierta y recíproca para apoyar la promoción de la cultura organizacional.**
- Incentivar el desarrollo profesional de los encargados de la comunicación organizacional para especializarlos en los elementos de la filosofía corporativa.
 - Determinar las brechas de conocimiento a través de un diagnóstico de las competencias del recurso humano encargado de la elaboración de los mensajes institucionales.
 - Considerar los recursos financieros y presupuestarios para las actividades de capacitación y adiestramiento para la actualización de las competencias de los miembros de las gerencias encargadas de las comunicaciones.
- 4. Identificar los recursos de la comunicación tanto humanos como tecnológicos que fortalezca la cultura preventiva.**
- Identificación de líderes de comunicación: necesarios para la movilización de los mensajes institucionales a los empleados.
 - Promover el compromiso de líderes, mediante mensajes comunicacionales que estén acorde con la filosofía corporativa de la organización.
 - Adecuar los espacios para la optimización de la comunicación organizacional minimizando las barreras físicas, personales, de recepción, comprensión y aceptación que interfieren la efectividad de la direccionalidad de la comunicación.

Como se ha referenciado en los párrafos anteriores, existen al menos cuatro estrategias comunicacionales alineadas a la cultura organizacional, Que van desde el diseño de estrategias, la preparación del talento humano responsable de la comunicación, el reconocimiento de las necesidades comunicativas y los recursos disponibles para comunicar, cada una en su propia dimensión y propósito.

CONCLUSIONES

Una vez finalizada la revisión de los componentes teóricos de la cultura de gestión de las comunicación, así como las referencias documentales y el trabajo de campo en esta materia que permitieron alcanzar el objetivo general planteado como el análisis de los planteamientos teóricos de la gestión estratégica de la comunicación interna para la cultura organizacional; así como el logro consecuente de los objetivos específicos, se procede a recapitular con las siguientes reflexiones:

En relación con el primer objetivo, conducente a la caracterización del proceso de la gestión estratégica de la comunicación interna, se tiene que al relacionar la gestión de la comunicación con las fases de un estándar de gestión, se obtiene un modelo gerenciable como el planteado en el primer capítulo denominado “Modelo de Gestión Estratégica de Comunicación Interna”, el cual permite: planificar lo que se espera lograr con la comunicación, con el establecimiento de objetivos, medibles y alcanzables; seguidamente la puesta en práctica del plan establecido, luego de la revisión de cada una de las actividades con sus indicadores de gestión, y por último, la revisión y ajuste de dichas estrategias además del control y manejo de las expectativas de información.

En cuanto al segundo objetivo trazado, establecido como la “descripción de los objetivos de la gestión de la comunicación interna presentes en la cultura organizacional” se ha determinado que existen diferentes objetivos dentro del proceso de gestión de la comunicación interna entre los cuales se encuentran la investigación, la identificación, la información, la integración. La conjugación de cada uno de los objetivos de la comunicación, establece un basamento preponderante para el establecimiento y consolidación de la cultura de las empresas; sin perder de vista aquellos aspectos que se aspire a reforzar dentro la filosofía corporativa.

Con respecto al tercer y último objetivo planteado relacionado con la explicación de la gestión de la comunicación interna en la cultura organizacional; se tiene que los miembros de una organización se comunican entre sí, intercambiando percepciones, valores, creencias, expectativas y comportamientos de mayor arraigo en la organización,

manteniendo y consolidando aquellas que son mayormente compartidas por todos los miembros que la conforman. Estas apreciaciones pueden ser estratégicamente persuadidas, cambiando la percepción de los miembros de la organización en cuanto a los valores, las creencias y las diferentes manifestaciones culturales.

Los planteamientos teórico-prácticos anteriormente descritos, son algunas de las actividades que pueden implantarse con el propósito de establecer los parámetros de la cultura organizacional deseada. En consecuencia, la comunicación interna puede conceptualizarse como un recurso transversal que sirve de insumo y herramienta gerenciable cuya planificación, ejecución, medición, revisión y ajuste, promueve la mejora continua de todos los procesos comunicacionales y un sistema de significados comunes entre sus integrantes. Finalmente se deduce que la cultura en una organización: existe, es promovida y se mantiene a través del tiempo gracias a la gestión estratégica de la comunicación interna, siendo ésta producto irrefutable del manejo y acción de su cultura comunicacional.

BIBLIOGRAFÍA

- 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.
- Aristóteles. (2003). *Ética Nicomaquea: Ética Eufemia*. (J. P. Bonet, Trad.) Madrid: Editorial Gredos.
- Betancourt, J. R. (2006). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma*. eumet.net.
- Burgos, M. (2011). *Comunicación Organizacional como generadora de la Cultura Preventiva en la Industria Petrolera*. Maracaibo, Zulia, Venezuela.
- 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.
- Cirigliano, C. (2000). *Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones*. Recuperado el 1 de 12 de 2012, de Portal de Relaciones Públicas: <http://www.rppnet.com.ar/gestiondelacomunicacion.htm>
- Costa, J. (2002). *Acción y Comunicación en la cultura de servicios*. En: *Comunicación empresarial, nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. Barcelona.
- Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. (8va edición ed.). México: Thomson Editores.
- Fernández Collado, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. (2da edición ed.). México: Editorial Trillas.
- Galano, J., & Vargas, M. (2011). *La Comunicación Organizacional*. Recuperado el 11 de noviembre de 2012, de <http://www.ilustrados.com/tema/11219/Comunicacion-Organizacional.html>
- Gámez Gastélum, R. (2007). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. (Edición electrónica gratuita ed.). eumed.net.
- García Jimenez, J. (2004). *La Comunicación Interna*. España: Ediciones Díaz de Santos.

- Hodge, B., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2008). *Teoría de la organización, Un enfoque Estratégico* (6ta ed. ed.). Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Quinn, J., & John, V. (1997). *El proceso estratégico, Concepto, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- Muriel, & Rota. (1980). *Comunicación institucional: enfoque social de las relaciones públicas*. Quito: CIESPAL.
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el trabajo*. (Duodécima edición. ed.). Mc Graw Hill Interamericana.
- Nosnik, A. (2005). *Culturas organizacionales: sus orígenes consolidación y desarrollo*. España: Producción editorial: Gesbiblo, S.L.
- Oliver Telis, J. (2004). *Administración de Recursos Humanos. Módulo 3*. Recuperado el 2 de 12 de 2012, de <http://www.enterprisesoftmx.com>
- Pizzolante, I. (2006). *El poder de la Comunicación Estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo*. Caracas: Libros de el Nacional.
- Rebeil, M. A. (2006). *Comunicación estratégica en las organizaciones*. México: Trillas.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice-Hall.
- Rojas Vera, L. R. (1998). *Comunicación, Gerencia y Futuro. Memorias Primeras Jornadas de Investigación del CICI. Compiladora: Migdalia Pineda*. . Maracibo: Universidad del Zulia. Centro de Investigación y la Información.
- Rota, M. &. (1980). *Comunicación Institucional*. México: URL.
- Sayago, L. (2002). *Investigación en Comuniación Organizacional* . Recuperado el 2 de 11 de 2012, de Universidad Autónoma de Bucaramanga. UNAB: www.robertexto.com.
- Schein, E. (1998). *Organisational culture and leadership*. San Francisco, CA: Ossey-Bass.
- Schein, E., & W.G. Bennis. (1995). *Personal and Organizational change through group methods*. New York: Wiley.