

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



Trabajo de Grado

**“HACIA UN MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA GESTIÓN DE
LA CULTURA ORGANIZACIONAL”**

Autora: Mildred Burgos González

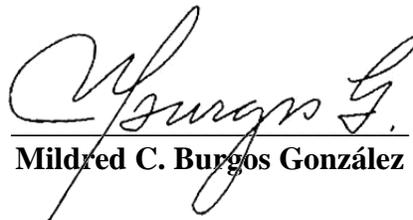
Maracaibo, diciembre 2.013

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

“Hacia un modelo de comunicación interna
para la gestión de la cultura organizacional”

Autora: Mildred Burgos González

“Por la presente juro y doy fe que soy el único autor del presente informe y que su contenido es consecuencia de mi trabajo, experiencia e investigación académica”



Mildred C. Burgos González

Diciembre 2013

DEDICATORIA

A mi amado esposo por su tiempo y comprensión

A mis hijas por el espacio que me cedieron para culminar

A mis colegas por su orientación hacia “aquello” que quería estudiar

A mis compañeros de trabajo por su tiempo, dedicación y valioso aporte

Al Creador por la energía y entendimiento para alcanzar nuevos conocimientos

AGRADECIMIENTO

En ocasiones hay que esperar el momento de culminación de una meta para reconocer la contribución de todos aquellos que participaron en el logro del objetivo final alcanzado. Durante esta emprendimiento son muchos los contactos e interacciones que contribuyen a un proyecto de investigación. Estas relaciones simbióticas enriquecen las capacidades interpersonales con sus aciertos y desaciertos; sin embargo, el producto terminado a partir de la interacción es lo que nutre realmente nuestro ser y conocimiento.

Es por esto que mediante este agradecimiento, quiero reconocer el tiempo y dedicación de todos aquellos tutores anónimos que orientaron mis pasos. Así como a todas aquellas personas que directa o indirectamente ofrecieron su aporte, recomendación y apoyo a este proyecto.

Reconocimientos especiales a la Tecana American University por darme la oportunidad de pertenecer a tan prestigiosa comunidad. Igualmente a todo el personal detrás del academic-staff por su soporte y conocimiento.

Mi gratitud con la industria petrolera por permitirme pertenecerle desde hace más de 20 años y por consiguiente, por haber podido elaborar diversos estudios en su población, lo que me ha permitido especializarme en mi línea de investigación.

A mis supervisores por su flexibilidad y a mis compañeros de trabajo por su colaboración y contribuciones en la estructuración del trabajo final.

A todos, mi agradecimiento sincero por siempre.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE GENERAL	v
LISTA DE INSTRUMENTOS, TABLAS Y GRÁFICOS	viii
RESUMEN	ix
INTRODUCCIÓN	1
 CAPÍTULO I: EL PROBLEMA	
1.1. Planteamiento del problema.....	6
1.2. Formulación del problema	8
1.3. Objetivos del Estudio	9
1.3.1. Objetivo General	9
1.3.2. Objetivos Específicos	9
1.4. Delimitación del estudio	9
1.5. Importancia y Justificación	10
1.6. Marco situacional	11
 CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	
2.1. Antecedentes	15
2.2. Bases Teóricas.....	18
2.2.1. Generación de teoría y modelos	18
2.2.2. Paradigmas de la Teoría de la Comunicación	21
2.2.3. Teorías Clásicas de la Comunicación.....	24
a) Escuela de Frankfurt.....	24
b) Enfoque Hermenéutico.....	26
c) Enfoque Latinoamericano	28
2.2.4. Elementos de la Teoría de la Comunicación	30

2.3.	Cultura Organizacional	31
2.3.1.	Elementos de la Cultura Organizacional	33
	a) Valores	33
	b) Creencias.....	34
	c) Manifestaciones culturales.....	36
2.4.	Diagnóstico de la Situación Actual.....	39
2.4.1.	Situación Actual de la Comunicación Interna	40
2.4.2.	Situación Actual de la Cultura Organizacional	43

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1.	Tipo de Investigación	45
3.2.	Recolección de data.....	48
3.3.	Plan de Trabajo.....	48
3.4.	Instrumentos	50

CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1.	Contenido de los documentos organizacionales.....	55
4.2.	Inferencias de los contenidos de los documentos organizacionales.....	58
4.3.	Inferencias de las entrevistas realizadas al personal con inherencia en la comunicación interna.	60
4.4.	Análisis de contenido de las inferencias de las entrevistas realizadas al personal con inherencia en la comunicación interna.....	61
4.5.	Inferencias de las entrevistas realizadas al personal	67
4.6.	Análisis de contenido de las inferencias de las entrevistas realizadas al personal receptor de los mensajes comunicacionales.	68

CAPÍTULO V: MODELO PROPUESTO

5.1.	Estructura conceptual	71
5.2.	Elementos del modelo	71
5.3.	Representación gráfica	72
5.4.	Fundamentación teórica.....	72

CAPÍTULO VI: MODELO DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA GESTIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Objetivos del Modelo 83
6.2. Operatividad del Modelo 84

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones..... 93
7.2. Recomendaciones 95

CAPÍTULO VIII: BIBLIOGRAFIA

8. Referencias bibliográficas 101

LISTA DE INSTRUMENTOS, TABLAS Y FIGURAS

INSTRUMENTOS

1. Contenido de los Documentos Formales de la Organización..... 51
2. Entrevista dirigida al personal responsable de la comunicación interna para la gestión de la cultura organizacional 52
3. Entrevista dirigida al personal receptor de los mensajes comunicacionales para la gestión de la cultura organizacional 53

TABLAS

1. Contenido de los documentos formales en la industria petrolera..... 56
2. Inferencias de las entrevistas realizadas al personal con inherencia en comunicación organizacional..... 60
3. Inferencias de las entrevistas realizadas al personal con responsabilidad en comunicación organizacional 67

FIGURAS

1. Elementos de la Teoría de la Comunicación 30
2. Elementos de la Cultura Organizacional 36
3. Mapa de Procesos de la Gerencia de Asuntos Públicos 41
4. Modelo de Comunicación Interna para la gestión de la Cultura Organizacional 72
5. Elementos del proceso de comunicación..... 77
6. Modelo de Gestión Estratégica de la Comunicación Interna 85

TECANA AMERICAN UNIVERSITY

Doctorate of Philosophy (PhD) in Science Communication Communication Management

TESIS: “hacia un modelo de comunicación interna para la gestión de la cultura organizacional”

AUTORA: Mildred Burgos González

Diciembre 2013

RESUMEN

El uso de la comunicación como herramienta gerencial permite su enfoque estratégico para la mejora continua de las corporaciones. El reto está en considerar las variables comunicacionales entrelazadas para gestionar la cultura organizacional. El presente estudio presenta la propuesta de un Modelo de Comunicación Interna para la Gestión de la Cultura Organizacional que orienta el manejo de las comunicaciones en la consolidación de su cultura. Por tratarse de procesos humano-culturales, se utilizó la metodología cualitativa–interpretativa. Asimismo, se realizó revisiones bibliográficas y antecedentes de estudios relacionados con el tema para establecer el conjunto de significados y teorías que soporten la investigación. Se efectuó un trabajo de campo y entrevistas en profundidad al personal responsable del manejo de la comunicación. Como resultado se obtuvo un modelo que enmarca la acción del manejo de la comunicación interna para la gestión de la cultura organizacional, el cual puede ser aplicado a cualquier organización.

Palabras claves: Comunicación, estrategia, gestión, cultura organizacional y modelo

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones por definición, son el conjunto de personas que trabajan juntas para 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. Desde esta perspectiva, los sujetos que se interrelacionan en el sistema comunicacional ejercen diversas fuerzas sobre los elementos intervinientes, modificando intrínsecamente su forma de comunicarse, 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 surge 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 basada 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 o articulador 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.

Parte de este engranaje está conformado por una amplia gama de procesos comunicacionales y de información que van, desde registros de administración de páginas web, hasta el manejo de los recursos humanos, pasando por nuevas formas de interacciones con sus públicos internos y externos; esto supone la implementación de mejores estrategias en el rubro de la comunicación por lo que los gerentes de las organizaciones deben articular una mejor comunicación al interior de las mismas, tomado en cuenta que ésta representa más que un simple proceso de bidireccionalidad humana o feedback.

Más allá de la comunicación estratégica, el discurso oficial de la organización y la comunicación formal, es preciso considerar el dinamismo evidente entre los actores inmersos en el fenómeno como entes sociales, 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.

Bajo el supuesto de 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, 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 accionar de las organizaciones, entonces, con respecto al campo de la comunicación, ha sido poco explorado. Es por ello que el tejido comunicativo al interior de las organizaciones deberá ser revalorado en una dimensión más amplia, puesto que la mayoría de las orientaciones refieren que están encaminadas a medios de comunicación masiva o publicidad, lo que hace que sus programas de intervención sean limitados. Por consiguiente, la falta de una correcta articulación de la comunicación, puede impedir u obstaculizar que la nueva dimensión organizacional que persiguen los gerentes modernos impacte significativamente en la cultura organizacional.

De lo anterior parte la necesidad de analizar cómo es la comunicación interna y de qué forma se gestiona la cultura organizacional. Para ello es necesario comprender cómo la comunicación condiciona la gestión de la cultura en la industria petrolera y específicamente en las empresas mixtas, en cuyos orígenes yacen vestigios de estrategias comunicacionales eficientes que hoy día luchan por subsistir bajo la sombra multicultural e influencia de transnacionales y empresas locales. En función de este escenario, se plantea la necesidad de un modelo de comunicación interna que gestione la cultura organizacional de los trabajadores de manera tal que, las comunicaciones, el clima laboral y los trabajadores sean considerados como parte de un todo.

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, que impacta en la gestión de la cultura organizacional; en este sentido, los resultados y conclusiones recabadas fundamentan el desarrollo futuro de un proyecto de investigación más amplio.

Desde esta perspectiva, se presenta el siguiente estudio, donde se pretende exponer una aproximación de los que sería un modelo teórico de comunicación interna, como

opción alterna a los enfoques clásicos de la administración, para la gestión de la cultura organizacional.

A partir de este planteamiento, se enmarca el presente estudio, 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 del enfoque cualitativo, la etnometodología y la transdisciplinariedad se entrelaza el puente científico al estudio de los procesos comunicacionales y cómo éstos influyen en cultura organizacional.

La estructuración de la investigación quedó compuesta por seis capítulos los cuales se describen a continuación:

En el capítulo I se plantea el problema objeto de estudio, la importancia de la justificación de la investigación, el marco situacional, los objetivos propuestos y la delimitación de la investigación.

En el capítulo II, se presenta la fundamentación teórica, la cual se apoya en el estudio y análisis de teorías, conceptos e ideas relacionadas con el problema planteado. Se inicia el capítulo con los antecedentes de la investigación que corresponde a resultados de estudios relacionados con los aspectos tratados en el mismo. Luego se hace alusión a planteamientos sobre la necesidad de un modelo de gestión de la comunicación para la cultura organizacional. Seguidamente se procede a analizar una de las variables centrales del estudio como resulta ser la comunicación interna. Luego se describen los planteamientos de una de las categorías de análisis que arrojan luz y posibilita una mayor aproximación y comprensión a nuestro objeto de estudio, como resultan ser los conceptos sobre comunicación interna y cultura organizacional. A continuación se diserta sobre los modelos teóricos y elementos de la comunicación.

Luego se describen los planteamientos de autores acerca del enfoque de las manifestaciones culturales. Y finalmente se hace alusión a los planteamientos referente a la gestión de la comunicación interna. El capítulo culmina con la definición de los términos básicos que se tratan en la investigación.

En el capítulo III, se muestra la metodología utilizada para el desarrollo del estudio, especificando para tales efectos: el tipo de investigación, la recolección de los datos, el plan elaborado y los instrumentos considerados. Los instrumentos estuvieron referidos a: Contenido de los Documentos Formales de la Organización, la Entrevista dirigida al personal responsable de la comunicación interna y la Entrevista dirigida a los receptores de los mensajes comunicacionales.

En el capítulo IV, se presentan los significados de los datos recolectados referidos a: los documentos formales de la organización y las entrevistas en profundidad dirigidas al personal responsable de la comunicación interna y el personal receptor de los mensajes comunicacionales. Asimismo se presentan las inferencias del contenido de los documentos formales de la organización y el análisis de contenido de las inferencias de las entrevistas realizadas al personal seleccionado.

En el capítulo V, se hace referencia al modelo propuesto, representado por la estructura conceptual, los elementos y la representación gráfica del modelo. Derivando el modelo en las estrategias de comunicación interna para la gestión de la cultura organizacional en la industria petrolera.

En el capítulo VI, se plantean los objetivos del modelo de comunicación interna para la gestión de la cultura organizacional y su operatividad a través de la gestión estratégica.

En el capítulo VII, se presentan la discusión de los resultados, las conclusiones y recomendaciones producto del desarrollo del presente estudio.

Por ultimo en el capítulo VIII, están relacionadas las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO I

1. El Problema de la Investigación

1.1. Planteamiento del problema

La definición de cultura está planteada como aquella manifestación en la cual se interrelacionan los grupos sociales. Estas interrelaciones son particulares para los diferentes grupos, sociedades, organizaciones e incluso países. Entre los elementos que caracterizan a la cultura están las costumbres, creencias, mitos, religiones y valores, los cuales son intrínsecos a cada uno de los individuos que la conforman. Siendo el ser humano un ser netamente social, la comunicación es el elemento esencial mediante el cual la cultura se manifiesta entre las personas. Es por esto que la comunicación es el enlace que permite iniciar, heredar, reforzar y promover la cultura en las sociedades.

En las organizaciones productivas sucede lo mismo, por lo que el fenómeno comunicacional las afecta íntimamente. Generalizando las características mencionadas, las organizaciones productivas también poseen sus propios valores, creencias y tradiciones que las hacen particulares, diferenciándose entre una y otra empresa. En este sentido, todo aquello conformado por la manera de trabajar, practicada por los miembros de una empresa, se conoce como cultura organizacional, donde la comunicación interna representa la función reguladora de la organización para facilitar la consecución de sus objetivos.

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. Desde esta perspectiva, cualquier organización pública o privada, grande o pequeña, tendrá como misión fundamental la utilización eficiente de su gente, con el fin de asegurar la excelencia, calidad y productividad en cada una de sus funciones, dentro de su contexto

Por otro lado, la gerencia moderna está clara con la relación existente entre la comunicación interna y su impacto en la cultura organizacional. Cuando se habla de comunicación interna de antemano se conoce que existe la posibilidad de manipular la

cultura organizacional. De hecho, la comunicación interna es clave para el éxito de cualquier negocio puesto que, en teoría, permite el flujo de información en todos los niveles. Asimismo, abarca los valores de la empresa que a su vez determinan su filosofía corporativa.

Como se ha visto, en la cultura organizacional, es la comunicación la que transmite los objetivos, valores, principios y prácticas arraigadas, y de este modo, sirve para gestionar la cultura hacia todos los rincones de la organización, propiciando el conocimiento, la comprensión y el consenso con los objetivos organizacionales. Asimismo la comunicación, es la herramienta necesaria para lograr el alineamiento de los trabajadores a esa cultura, además de fomentar su participación en el quehacer diario de sus actividades, generando una cultura abierta y de confianza.

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.

Ahora bien, la pauta de la comunicación interna en la industria petrolera ha sido marcada por la empresa Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA), donde las herramientas comunicacionales para la cimentación de la identidad institucional en sus trabajadores han sido fundamentalmente los recursos audiovisuales. El establecimiento de una cultura particular, enfocada en los valores socialistas y humanistas ha sido un factor determinante en el desarrollo de las estrategias comunicacionales y viceversa, por lo que la comunicación interna se ha convertido en un elemento fundamental para transformar la cultura, lograr su consolidación y el cambio organizacional.

Uno de los aspectos culturales de la comunicación interna en la industria petrolera, que han sido transmitidos como generadores de identidad, son los valores de soberanía petrolera y el rol protagónico de dicha industria y sus trabajadores en los planes de desarrollo económico y social de la Nación.

De esta forma, surge la inquietud de comprender desde el pensamiento complejo de la etnografía, cómo se acciona la comunicación con sus respectivas características propias dentro del contexto de la cultura organizacional, surgiendo la necesidad de elaborar el presente proyecto que permitirá estructurar los elementos que deben componer un modelo de comunicación interna de manera tal que tenga la propiedad 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 de las empresas. En todo caso, el objetivo de la propuesta es aportar una referencia que pueda convertirse en herramienta de consulta, en facilitador del conocimiento, 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.

En función de los vacíos señalados, en el presente estudio resulta pertinente destacar las siguientes interrogantes de investigación o formulación del problema:

1.2. Formulación del problema

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

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

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

1. ¿Cuál es la situación actual de la comunicación interna en la industria petrolera venezolana?
2. ¿Cuál es la situación actual de la gestión de la cultura organizacional en la industria petrolera venezolana?

3. ¿Cómo la comunicación interna condiciona la gestión de la cultura organizacional en la industria petrolera?
4. ¿Cómo se puede modificar la comunicación interna en la industria petrolera para mejorar la gestión de la cultura organizacional?
5. ¿Qué características debe tener un modelo de comunicación interna en la industria petrolera para mejorar la gestión de la cultura organizacional?

1.3. Objetivos del Estudio

1.3.1. Objetivo General

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

1.3.2. Objetivos Específicos

1. Identificar la situación actual de la comunicación interna en la industria petrolera.
2. Identificar la situación actual de la gestión de la cultura organizacional en la industria petrolera.
3. Determinar cómo la comunicación condiciona la gestión de la cultura organizacional en la industria petrolera.
4. Identificar estrategias de comunicación interna que puedan modificar la cultura organizacional en la industria petrolera.
5. Formular las características que debe tener un modelo de comunicación interna para mejorar la gestión de la cultura organizacional en la industria petrolera.

1.4. Delimitación del estudio

El presente trabajo se circunscribió a las empresas de la industria petrolera del Municipio Maracaibo, del Estado Zulia. El mismo abarcó el año 2013.

1.5. Importancia y justificación

Mucho se ha escrito sobre la comunicación interna en las empresas y cómo ésta funge como recurso invaluable para la gerencia en el logro de los objetivos organizacionales, así como también para el acercamiento del recurso humano; sin embargo, a pesar de los diferentes enfoques estratégicos tanto comunicacionales como culturales, se ha encontrado que solo existe un abordaje teórico incipiente que afronte la realidad del contexto latinoamericano.

En este orden de ideas, el tema de cultura organizacional ha sido abordado principalmente desde el enfoque de la administración, basando sus aportes teóricos en autores norteamericanos. Donde Andrade (2009) y Fernández Collado (2009) se encuentran entre los autores latinoamericanos y siendo Pizzolante (2006) el único comunicólogo venezolano en la materia. Desde este razonamiento, es oportuno destacar la pertinencia y oportunidad de generar nuevas bases teóricas a partir de la investigación actualizada sobre comunicación interna desde la perspectiva de la cultura organizacional, debido a la significancia de las variables comunicacionales inmersas en las particularidades de la cultura latinoamericana.

Asimismo, partiendo de la concepción que la comunicación interna constituye un conjunto de actividades encaminadas a influir en las actitudes y conductas de su público, surge el interés por analizar la comunicación interna como recurso principal para gestionar la cultura organizacional. De allí que, el estudio reviste una importancia relevante al tratar el tema de la comunicación para el cambio de las creencias, comportamientos, valores y suposiciones que se presentan en la empresa, es decir la cultura organizacional

Por otro lado, siendo el objetivo de esta propuesta formular un modelo de comunicación interna aplicable a la industria petrolera, el estudio busca identificar, describir y caracterizar los elementos que componen la comunicación interna e integrarlos de forma sistémica en los componentes teóricos de la cultura organizacional. Así pues, este proyecto es pertinente puesto que permitirá conocer la estructura de los procesos de la comunicación para la gestión de la cultura organizacional, para luego analizar y proponer

un modelo de comunicación interna que permita determinar avance y factores de éxito a través de la gestión de su cultura organizacional, por lo que el proyecto, se encuentra plenamente justificado.

Desde el punto de vista teórico, el cúmulo de información existente sobre las teorías comunicacionales y culturales provienen de teóricos norteamericanos o europeos, existiendo muy poca información relacionada con el ámbito latinoamericano. Es por esta razón que dichas bases teóricas no se ajustan a las realidades socio-culturales y ambientales por partir de una realidad completamente diferente a la de los países en vías de desarrollo, no pudiendo corroborar el cumplimiento de los planteamientos teóricos. En consecuencia, el análisis de las hipótesis presentadas sobre la comunicación y cultura organizacional, así como el contrastar las bases teóricas de los diferentes autores, permitirá profundizar las relaciones de los fenómenos estudiados en la presente investigación, fomentando un mayor conocimiento crítico de los elementos que conforman el área de estudio y sus aportes en los diferentes ámbitos de aplicación, en especial el ámbito latinoamericano.

Además de lo señalado, los resultados de la presente investigación tendrán un aporte importante en el planteamiento de las estrategias de comunicación organizacional puesto que constituirá una herramienta para mejorar el rendimiento de la información compartida con los trabajadores. Por último, los resultados de la investigación contribuirán con información significativa en el manejo de la comunicación y la integración de los elementos claves para la gestión de la cultura organizacional.

1.6. Marco situacional

La presente investigación está contextualizada en la observación y aplicabilidad en la industria petrolera. En los primeros años de su aparición, al no contar con los recursos financieros, tecnológicos y humanos necesarios para encargarse de las distintas actividades petroleras, esta industria se hizo cada vez más dependiente de los grandes consorcios transnacionales para su funcionamiento. Para finales de los treinta la totalidad de las concesiones venezolanas estaban repartidas en manos de tan sólo tres grandes compañías: Creole; Royal Dutch Shell y Gulf Oil, que evidencia lo oligopolizada que se encontraba la

actividad petrolera. A partir de 1971 comienza lo que varios analistas petroleros denominan "La nacionalización" de la industria petrolera como un acto de soberanía e independencia petrolera y lo que otros denominan el proceso de "desnacionalización"

Venezuela nacionaliza oficialmente su industria petrolera el 1 de enero de 1976, declarando constituir un organismo o una empresa, dentro de la figura que se conoce como "holding", la cual tendría bajo su responsabilidad la planificación, orientación y supervisión de las empresas a su cargo en lo concerniente a la industria petrolera, con el cual devino el nacimiento de la empresa Petróleos Venezuela, S.A. A partir de este acontecimiento, todas las compañías petroleras extranjeras fueron reemplazadas por empresas venezolanas. Desde su nacionalización, la industria petrolera nacional ha sufrido diversas reorganizaciones y reestructuraciones.

El periodo de prosperidad económica a partir del petróleo fue relativamente de corta duración. En 1986 PDVSA comienza a analizar seriamente la posibilidad de atraer capital privado para sufragar sus enormes gastos de operación y poder realizar inversiones de expansión y mantenimiento imprescindibles para su subsistencia como empresa líder en el escenario petrolero mundial. A finales de los 80, se volvió al viejo régimen de concesiones, esta vez bajo la modalidad de convenios operativos y asociaciones estratégicas para reactivar campos, producir crudo, explotar gas natural costa afuera, explorar áreas prospectivas, crear *empresas mixtas*, competir libremente en los mercados petroleros, y explotar y comercializar el carbón.

La industria petrolera hubo de realizar otro movimiento estratégico clave para el desarrollo de sus reservas, la atracción de capitales internacionales y tecnología extranjera para complementar la capacidad de ejecución de PDVSA. Con el proceso de la Apertura Petrolera llevada a cabo en la última década del siglo XX, el Estado venezolano incentivó la participación de transnacionales privadas, tales como Shell, Chevron, Exxon, Texaco BP, Tecpetrol, Petrobras, entre otras, en las actividades petroleras dentro del país, las cuales estaban regidas bajo el esquema de convenios operativos.

Durante los años que permanecieron las transnacionales en Venezuela practicaron la comunicación y la cultura organizacional comparable con las grandes empresas de clase

mundial. En este respecto, la revista Fortune publicó los resultados de una encuesta realizada entre altos ejecutivos de diversas firmas, acerca de la reputación que tenían diferentes empresas en 46 grupos industriales. En el sector petrolero, las primeras cinco empresas que alcanzaron mejor calificación fueron Shell, Exxon, Mobil, Amoco y Chevron. Precisamente, una de las características de las prácticas comunicacionales de la cultura en las compañías petroleras fue difundir proactivamente en la cultura de los grupos de interés de la organización y cambiar sus opiniones respecto de la empresa. El desarrollo de esta estrategia le dio un giro sin precedentes a la industria, dando origen a una marcada diferenciación entre las culturas organizacionales de la petrolera nacional en comparación con aquellas empresas de la industria bajo convenios operativos con las transnacionales.

Precisamente, quien investiga perteneció por más de once años a las filas de los trabajadores de la empresa anglo-holandesa Shell Venezuela, y formó parte del proceso de transculturización que sufrieron los venezolanos bajo la influencia de los extranjeros, entre los que destacan la forma de hacer negocios, el uso de los recursos y el manejo de las comunicaciones.

Entre los mensajes más importantes que se concretaron en las transnacionales en Venezuela se encuentran la consolidación de la identidad y del sentido de pertenencia. Por otro lado, se comprendió la necesidad de emplear estrategias comunicacionales a fin de resaltar los objetivos estratégicos del negocio, planes y programas de inversión, resultados económicos y financieros, innovaciones tecnológicas, programas de desarrollo de recursos humanos, metas de desempeño individuales, entre otros.

De hecho, una de las estrategias comunicacionales que formuló Shell, y difundió ampliamente, fue un documento que llamó Principios Generales del Negocio, en el que se sintetizan los mensajes esenciales que debían aplicarse al proceso interno de toma de decisiones y al comportamiento en general influyó de forma radical en la cultura organizacional de todos sus empleados.

Luego en marzo de 2006, el Ministerio del Poder Popular de Petróleo, Energía y Minas del Gobierno Bolivariano de Venezuela, instruyó la conversión de los convenios operativos entre la estatal nacional con las operadoras extranjeras en *empresas mixtas* (Ver

Figura 1), quedando la sociedad con una participación mayoritaria (60%) de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA).

A partir de esta migración, la industria petrolera sufrió una serie de reestructuraciones estratégicas, donde en el occidente del país quedaron conformadas las principales empresas mixtas con las siguientes asociaciones entre PDVSA con las diferentes transnacionales de clase mundial:

- Petroperijá (asociación entre la empresa inglesa BP British Petroleum y PDVSA);
- Petrowayuu (asociación entre la empresa brasileña Petrobras y PDVSA);
- Petroregional (asociación entre la empresa anglo-holandesa Shell y PDVSA
- Baripetrol (asociación entre la empresa argentina Techpetrol y PDVSA)
- Petroboscán (asociaciones entre la empresa norteamericana Chevron y PDVSA).

Con la disolución de los convenios operativos y la aparición de las empresas mixtas en el 2007, la cultura predominante ha sido la del socio mayoritario. La línea comunicacional se ha enfocado en el proceso de culturización de normas, valores y creencias y el incremento del nivel de conciencia propia y de otros. Por lo que ha sido necesario enfrentar nuevas situaciones interculturales producto de la fusión de diferentes filosofías de trabajo.

Desde entonces, las *empresas mixtas* se han debatido entre el antagonismo de los vestigios de la cultura petrolera previamente establecida con la influencia de las transnacionales en la búsqueda de estrategias de comunicación eficientes que satisfagan la filosofía corporativa de aquellos que provienen de diferentes grupos organizacionales. Todo esto con el propósito de consolidar una tercera cultura organizacional, producto de la conjugación de todas las influencias involucradas.

Por consiguiente, es necesaria la unificación de los aspectos más resaltantes de las culturas influyentes. Sin embargo, este el proceso de transculturización ha sido lento y complejo puesto que no ha existido una receta universal que pueda garantizar el éxito del proceso de transformación a través de lineamientos comunicacionales, la conciliación y coexistencia de valores y creencias que deriven en una adaptación transcultural y la generación de una tercera cultura.

CAPÍTULO II

2. Marco Teórico

En este capítulo se presenta la fundamentación teórica y las definiciones básicas en las cuales se sustenta el presente estudio. La revisión bibliográfica se apoya en la búsqueda y análisis de teorías organizacionales; antecedentes, conceptualización y planteamientos teórico considerados como relevantes para la obtención del insumo que orientan y sustenten el desarrollo de la investigación y coadyuven al logro de los objetivos planteados.

2.1. Antecedentes de la investigación

Al dar inicio al desarrollo de las bases teóricas, y luego de haber realizado una revisión exhaustiva sobre los estudios más recientes relacionados con la variable de estudio, se pudo determinar que diversos investigadores han abordado la problemática de la comunicación como objeto de estudio, y sus efectos en los diversos campos de aplicación, con cierta diversidad en los puntos de vista.

Los primeros escritos sobre el tema de la evaluación de la comunicación organizacional aparecieron en los Estados Unidos a principios de los años 1950 (Davis, 1953). Desde entonces, la producción académica sobre el tema ha experimentado un desarrollo considerable con la investigación realizada en tesis de maestría, disertaciones doctorales, investigaciones presentadas en convenciones, y la publicación de artículos y libros (Greenbaum, Hellweg y Falcione, (1983). A continuación, se procede a referir los estudios más sobresalientes en materia de comunicación interna para la gestión de la cultura organizacional:

Uno de los primeros estudios que conjugó la comunicación con cultura organizacional está representada en el trabajo doctoral de Varona (1996) en el caso de estudio “Communication satisfaction and organizational commitment” cuyo propósito de investigación fue examinar la relación entre la comunicación interna y el compromiso con la cultura organizacional en tres empresas privadas guatemaltecas. Los datos fueron

recolectados a través de la aplicación de cuestionarios y encuestas con preguntas abiertas. Los cuestionarios empleados fueron 1) Cal W, Downs (1990) Communication Audit Questionnaire (CAQ), Mowday, Porter y Steers (1979) Organizational Commitment Questionnaire (OCQ), el de Cook y Wall (1980), Organizational Commitment Instrument (OCI), y el de Downs y Varona (1991) Commitment Questionnaire.

Los datos cualitativos recogidos para la investigación fueron interpretados de acuerdo con procedimientos estándar de análisis. De igual manera, los datos cuantitativos fueron procesados mediante métodos estadísticos. Los resultados indicaron que existe una relación explícita entre los factores de la comunicación y los elementos culturales de los trabajadores. La investigación de Varona es de especial importancia para el presente estudio puesto que representa uno de los primeros estudios relacionados con las auditorías de la comunicación interna y cómo ésta afecta el clima y la satisfacción laboral, ambas variables de la cultura organizacional. Por otro lado, su cuestionario para la determinación de los niveles de compromiso con las organizaciones, parte de las dimensiones de la comunicación interna, siendo sus aportes referencia sin parangón a otros investigadores,

Otra investigación relacionada con la variable de estudio fue la de Fernández (2007), titulada “La gestión de la nueva comunicación interna” cuya investigación plantea un modelo de gestión de la nueva comunicación interna que toma como eje central los portales corporativos. El diseño de la investigación fue cualitativo y cuantitativo de la práctica de la comunicación interna en siete universidades valencianas.

Las conclusiones de la investigación teórica y empírica se han sometido a un proceso de confrontación con un panel de expertos en comunicación universitaria, lo que ha permitido llegar a un modelo validado que plantea cómo integrar los nuevos medios en la gestión de la comunicación interna a partir de la adaptación de los principios del corporativo a la estructura de los sistemas de información. Por último, el modelo se apoya en la segmentación de públicos y en la personalización de los contenidos, una opción esta última que marcará las tendencias de futuro de la comunicación interna.

Por otro lado, la investigación de Moret, J. y Arcila, C. (2009). Comunicación interna y cultura en las organizaciones: Caso Grupo Fisa (España). Pretende valorar el

proceso comunicativo interno -tanto en lo formal como en lo informal- de las organizaciones dedicadas a la comunicación. Para ello, se estudió el caso de un Grupo de Comunicación (GC) español radicado en Madrid (identificado con el seudónimo de Grupo FISA), investigando su estructura comunicacional interna a través de la aplicación de entrevistas y cuestionarios a miembros de esta organización.

El estudio contrastó la comunicación formal institucionalizada con la realidad comunicativa informal y evaluó cómo perciben los empleados a los canales internos que transportan los mensajes informativos sobre los objetivos, tareas, actividades y problemas actuales de la empresa o el uso que hacen de ellos. La investigación concluyó que la comunicación interna guarda correspondencia con el sistema cultural y que la identidad de la organización descansa en las maneras de hacer y de ser; y se manifiesta a través de la oralidad de ambas.

Por otro lado, el planteamiento de un modelo teórico-práctico por parte de Enrique y Morales (2010), pretende determinar la propuesta de un modelo de gestión de la comunicación integral, fruto del resultado de una investigación cualitativa, realizada a 22 empresas de consumo y servicios. Los objetivos de la investigación fueron: conocer cómo se estructura y gestiona la comunicación integral de las pequeñas y medianas empresas (PYME); por otro lado, averiguar las diferencias que existían en la gestión de la comunicación entre los diferentes perfiles de empresa.

El modelo anterior busca responder a las necesidades de comunicación de la organización objeto de estudio, bien sea cubiertas por un solo comunicador como por grandes compañías, que han incluido en sus organigramas departamentos específicos encargados del manejo de la comunicación. El modelo de gestión integral de comunicación empresarial presentado está conformado por varios procesos, entre los cuales se pueden identificar diversas áreas de trabajo, herramientas comunicacionales, técnicas y medios empleados. Destaca en este modelo el uso de la Dirección de Comunicación el eje central entre todas las estrategias empleadas, donde se concentra la planificación estratégica de la comunicación integral.

2.2. Bases Teóricas

Toda empresa, es un sistema en el que todos los componentes están interrelacionados, de allí que una intervención significativa sobre la comunicación interna para la gestión de la cultura organizacional, sólo puede llevarse a cabo luego de haber pasado por etapas de análisis y metodologías coherentes, donde no basta analizar sólo un componente sino todas las estructuras del fenómeno objeto de estudio. Sin embargo, quien suscribe el presente estudio, en función de la experiencia de campo y laboral, fundamentada en el manejo de la comunicación para la promoción de la cultura, propone una base teórica que considera apropiada y conveniente para sustentar los conceptos primarios y complementarios que a continuación se describen.

2.2.1. Generación de Teoría y Modelos Teóricos

La representación científica del fenómeno estudiado se conoce como modelo epistémico, que viene dado por una postura filosófica con relación al conocimiento. Por lo tanto, un modelo pretende dar respuesta, desde la filosofía, a preguntas tales como ¿qué es el conocimiento?, ¿para qué sirve?, ¿cuáles son las fuentes del conocimiento?, ¿cómo se valida el conocimiento? Hurtado (2008). Así mismo, los modelos epistémicos pueden ser integrados con la investigación, con la sociedad, con los valores y con las ideologías.

Según se ha descrito anteriormente, los modelos son concepciones que representan de manera simplificada una cosa o evento. Al respecto, (Padrón, 1994) describe que los modelos equivalen a la interpretación de un cálculo sintáctico o simbólico. Por lo tanto, el término se emplea para hacer referencia a un constructo teórico, de naturaleza explicativa y deductiva, cuyos elementos no son en modo alguno observables directamente, que incluye clases universales de cosas y que consta por una parte, de un cálculo o sistema sintáctico y, por la otra, de un conjunto de interpretaciones ubicadas en el espacio empírico.

Existen varias maneras de entender el término “modelo”; entre otras concepciones, está el considerarlo como un sistema del cual se trata de presentar una teoría. (Ferrater, 2000). En este sentido, el modelo representa la realidad, bien sea efectiva o supuesta, que la teoría trata de explicar; en consecuencia, pueden existir varias teorías para un modelo, por

lo que se hace necesario determinar, cuál es dicha teoría que explica mejor el modelo. De igual manera, una misma teoría puede ser aplicable a otros modelos. Conceptualizar los modelos epistémicos, es hacer referencia a la representación mediante la cual se accede al conocimiento de algo, sin llegar a describirlo en su totalidad, representando en éste sólo aquellos aspectos que son de mayor relevancia para el investigador y que permiten la interpretación y el entendimiento. (Barrera, 2008).

Con referencia a lo anterior, se puede deducir que una teoría científica es, en sí, un modelo de la realidad que representa la explicación de lo estudiado; por consiguiente, el modelo constituye la elaboración del objeto cognoscible desde la perspectiva del investigador. Complementariamente Ríos Castilla (2007) señala que, la teoría ha de tener las siguientes características: a) señala hechos significativos que han de estudiarse; b) conduce a la elaboración de un sistema conceptual que permite estudiar la realidad y clasificar los hechos observados y c) sistematiza los hechos mediante generalizaciones empíricas y sistemas de relaciones entre proposiciones.

Según Edgar Morin, citado por Alvargonzález (2003), la ciencia clásica aísla el objeto de estudio respecto de su entorno y del observador y elimina todo aquello que no se puede medir, cuantificar o poner en un lenguaje matemático. Es por ello que las ciencias clásicas como la física y la química se encuentran separadas unas de otras y han contribuido a la hiperespecialización del conocimiento. De allí que Morin presenta un método que conduce a la unificación del saber contemporáneo mediante la articulación de lo físico con lo biológico y con lo cultural en una obra que él llama conocimiento transdisciplinar.

Es en este contexto en el que Morin introduce el concepto de transdisciplinariedad, pretende superar la multiplicidad del conocimiento utilizando esquemas cognitivos que puedan atravesar las diferentes disciplinas y generar una unidad nueva, teniendo en cuenta la acción simultánea de los diversos niveles de la realidad. Según Morin estos esquemas cognitivos los proporcionan hoy la teoría de sistemas, la cibernética y la teoría de la información claramente plasmada en las teorías de la comunicación.

Esta corriente filosófica abre un camino para la comprensión y análisis del conocimiento del mundo actual, más allá de las disciplinas. Por lo tanto, la transdisciplinarización supone, de acuerdo con Lopes (2005) un movimiento hacia la superación de los límites entre las especialidades cerradas y jerarquizadas y el establecimiento de un campo de discurso y prácticas sociales, el cual se legitima en función de las explicaciones que va produciendo.

Basados parcialmente en (Follari, 2003) la visión transdisciplinaria de la investigación de las ciencias de la comunicación debe afrontar el estudio de la complejidad que involucran los procesos de comunicación, integrando los resultados previos con los que se obtengan a partir de la perspectiva holística, en una nueva síntesis que permita entender de manera integral la realidad estudiada.

En este sentido, el salto de las ciencias de la comunicación a lo transdisciplinar según (Pineda, 2004) en su disertación sobre los paradigmas de la comunicación y sus nuevos enfoques teóricos-metodológicos ha significado no sólo el cuestionamiento del paradigma del modelo de comunicación lineal de Lasswell sino un enriquecimiento teórico-práctico de la investigación devenido de enfoques de la antropología, la historia, la economía política, la etnografía y la sociología crítica que han comenzado a interrogar los problemas de la comunicación desde otras ópticas como la de los movimientos culturales y las mediaciones simbólicas, porque más que desde los objetos (medios) o desde los sujetos (emisores/receptores) se aborda el problema de las subjetividades y los discursos sociales.

Así mismo, la autora considera que la visión transdisciplinaria permite superar las crisis de los paradigmas en el ámbito de la comunicación, puesto que admite apreciar en su dimensión más plena la multiplicidad y riqueza de los procesos comunicativos. En líneas generales, en concordancia con los criterios de los autores anteriormente mencionados, se asume que la comunicación deviene en objeto de estudio transdisciplinario, por cuanto su análisis y su cabal explicación trasciende las fronteras de la objetividad, establecidas entre los diversos paradigmas epistemológicos del conocimiento científico.

2.2.2. Paradigmas de la Teoría de la Comunicación

Las teorías que explican el tema del conocimiento se originan a partir de la mente como instrumento para el entendimiento de la experiencia intelectual y de la descomposición del mundo exterior en objetos y acciones, con el fin de explicar el mundo interior partiendo del funcionamiento cognitivo del hombre. De acuerdo con este razonamiento, las teorías científicas son un conjunto de enunciados que tienen como finalidad la explicación de un fenómeno, el cual requiere de la construcción de modelos para su representación. Por lo tanto, el conocimiento es un constructo o representación humana, que tiene como objetivo dar explicación de la realidad. Es por ello que las ideas son el punto inicial y final del conocimiento científico y, tanto su percepción como su representación mental, forman parte de las operaciones que el cognoscente realiza para combinar ideas de manera lógica, estructuradas en conjuntos ordenados de proposiciones conocidas como teoría. (Bunge, 2005).

En cuanto al origen del estudio de la comunicación como ciencia, (Rodrigo, 2001) considera que no todos los teóricos han dedicado sus esfuerzos a la fundamentación epistemológica de las teorías de la comunicación. Eso se debe primero que todo al grado de atención que ha recibido el objeto de estudio dentro de las ciencias sociales que a la consolidación gnoseológica de la disciplina como tal; en segundo lugar, su pluridisciplinariedad ha resumido los problemas epistemológicos preexistentes en los inicios de otras disciplinas, por lo que se hace necesario la determinación y delimitación de su objeto de estudio en sus múltiples facetas. Sin embargo, (López, 1997) asevera que la configuración de los estudios de comunicación no trata de límites o fronteras, sino de métodos. De allí que este conflicto sea producto de una incorrecta observación del fenómeno.

Ahora bien, la comunicación como cualquier objeto de estudio de desarrollo investigativo, puede abordarse desde diversos enfoques epistemológicos que determinan y establecen los diferentes modos posibles en los cuales un fenómeno puede ser explicado y abordado. Desde la década de los 50's, en las ciencias relacionadas con el estudio del

hombre, como las ciencias humanas, se han replanteado en forma crítica las bases epistemológicas de los métodos incluso de la misma ciencia. (Martínez, 2008). Es por esta razón que la actividad académica, busca clarificar los bemoles e insuficiencias de los paradigmas dominantes. Un paradigma científico puede definirse como un principio de distinciones-relaciones-oposiciones fundamentales entre algunas nociones matrices que generan y controlan el pensamiento (Barrera, 2008); es decir, la constitución de teorías y la producción de los discursos de los miembros de la comunidad científica determinada.

Entre los principales paradigmas de la investigación científica, dentro de los cuales se pueden enmarcar las diferentes teorías de la comunicación están: el paradigma o modelo racionalista o cuantitativo y el paradigma de investigación con enfoque cualitativo o naturalista. Cada uno de estos paradigmas presentan las siguientes características enumeradas por (Pérez, 1990):

Modelo Cuantitativo: desde el punto de vista metodológico, adopta el denominado método estándar de la metodología científica de las ciencias naturales. Este enfoque percibe una realidad social restringida, puesto que analiza y estudia aquellos fenómenos observables que son susceptibles a la medición, análisis matemático, correlación de las variables y control experimental; por lo tanto, considerando su rigurosidad y credibilidad científica para su validez y adopción de la generalización de los procesos, excluye las realidades únicas situaciones particulares e irrepetibles de la subjetividad de las ciencias sociales.

Modelo Cualitativo: este paradigma surge en contraposición al enfoque racionalista y como alternativa al estudio de las disciplinas del ámbito social, donde desde una perspectiva cuantitativa, no se puede explicar ni comprender en toda su extensión la problemática, restricciones e individualidades de los fenómenos asociados con el hombre. Este modelo parte de la descripción conceptual de un hecho o situación que busca guardar la mayor intersubjetividad de una realidad compleja.

Existen otras fuentes que tratan de determinar los orígenes epistemológicos de la comunicación a partir de diversas corrientes filosóficas de la teoría del conocimiento. Armand y Michelle Mattelart (1997) citado por (Rodrigo, 2001) por ejemplo, se refieren a las escuelas de estudio tales como el empirismo norteamericano (representado por las

Escuela de Chicago y la Mass Communication Research), la teoría de la información (representada por la teoría matemática de la comunicación y la escuela de Palo Alto) la teoría crítica (representada por la Escuela de Frankfurt), el estructuralismo (representado por la semiología), los estudios culturales británicos, la economía política (la comunicación internacional y la sociedad de la información), el estudio del movimiento intersubjetivo-etnometodología, la síntesis creativa, post-modernismo, globalización y, finalmente, las corrientes que fundamentan la sociedad red tecnológica de fin de siglo.

Por ejemplo, (Laramée y Valle, 1991) citado por (Rodrigo, 2001) considera que existen otros cuatro paradigmas dominantes en la comunicación: el cibernético, el behaviorista, el funcionalista y el interpretativo, de igual forma, los autores determinar las siguientes características de los mencionados paradigmas:

- *El paradigma cibernético*: estudia la comunicación a partir tanto del control de la transmisión de mensajes en los equipos electrónicos y en los seres humanos. Entendiéndose por cibernética como la ciencia de los sistemas. En su estudio de los sistemas, como por ejemplo en el ámbito de la comunicación organizacional, el paradigma cibernético se interesa por la autorregulación de los sistemas que busca el equilibrio del mismo mediante la retroalimentación.
- *El paradigma behaviorista*: al igual que en el comportamiento, este esquema sigue siendo el modelo basado en estímulo-respuesta, de acuerdo con el cual a todo estímulo le corresponde una respuesta apropiada y previsible. Aplicando este paradigma a los estudios de la comunicación el modelo tiene como objeto identificar los efectos de comunicación de masas.
- *Paradigma funcionalista*: describe a la sociedad como un todo organizado en el que cada elemento se explica por la función que cumple. Por consiguiente, se trata de descubrir cuáles son las funciones de los elementos de la comunicación.
- *El paradigma interpretativo*: concibe a la sociedad como una construcción social, a partir de los consensos sobre la interpretación de la realidad que hacen los sujetos. En

este sentido, a la comunicación le interesa estudiar las historias, los mitos, los rituales, los conflictos y los sistemas simbólicos culturales.

2.2.3 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 de fenómeno entre los seres humanos, sino también el de los medios en las masas. En el presente capítulo se desarrollará el segundo objetivo específico denominado “Comparar los enfoques de la teoría clásica de la comunicación”. Para tal fin, 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 en base a 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. 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.

Sus principales exponentes fueron: Herbert Marcuse, Theodor Adorno, Max Horkheimer, Walter Benjamín y Erich Fromm. Habermas (1989) en su obra “La transformación estructural de la esfera pública” citado por Gómez et al (2006), reconoce cómo el poder central sobre la libertad de acceso a los medios de comunicación permitirían la incorporación de la gente a la vida pública y política. De acuerdo con (Cuberos, 2004) investigadores como Adorno, Horkheimer, Habermas y Marcuse plantearon diversas reinterpretaciones del concepto marxista de dominio del capital dentro de la lucha de poderes que caracterizan a la sociedad industrial; al considerar que la “industria cultural” se vale de la publicidad y el mercadeo como mecanismos de adoctrinamiento a las masas para consumir productos comerciales de acuerdo a unas pautas culturales artificiales.

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, conflicto, el 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.

Cabe agregar el análisis y las consideraciones de (Pineda, 2004) quien formula la cuestión donde, a pesar de que el enfoque de la Escuela de Frankfurt se fundamentó en la filosofía social, también tuvo su crítica cultural por parte de Adorno, quien en 1932, relacionó la producción de la cultura con la producción de la mercancía y comienza a introducir conceptos marxistas tales como “cosificación”, “alienación”, “valor de cambio” y “producción en serie” para explicar los procesos de mercantilización de la cultura en las sociedades industriales.

Entre las limitaciones teóricas se encuentra la exclusión de los elementos que se refieren a la mutación, conflicto, polos contrarios o superación de los sistemas y el grado de importancia que la escuela le da a los elementos de control social y equilibrio del sistema. Su visión unidimensional de la cultura y su enfoque pesimista y negativo sobre el cambio social ofrece una importancia desmedida al papel de los medios y a la industria cultural en los procesos de alienación social.

b) Enfoque Hermenéutico

También conocida como la Escuela estructuralista-hermenéutica, nace a partir de la preocupación de los investigadores por las cargas significativas y simbólicas de los mensajes dirigidos a las audiencias. De acuerdo con (Ferrater, 2000), la hermenéutica significa expresión de un pensamiento y se basa en la comprensión de la conciencia histórica y aparece en el contexto epistemológico como paradigma emergente que reemplaza el conocimiento positivista, dándole paso a la interpretación y modelos cualitativos. Desde esta perspectiva, quien interpreta, reflexiona sobre un fenómeno desde la subjetividad más que objetivamente ser una realidad socialmente construida mediante la comunicación.

Los antecedentes de la Escuela Hermenéutica yacen en la corriente de la sociología fundamentada en el “interaccionismo simbólico”, cuyos desarrollos, contemporáneos a la Escuela de Palo Alto, elaboraron contenidos con énfasis en lo comunicacional cuyos autores gestaron 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. Representada por Roland Barthes, Umberto Eco, Ferdinand Saussure y Edgar Morin, 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). Y su punto de vista hacia la micro-comunicación y hacia la comunicación interpersonal, ofrecen perspectivas que interesan la realidad digital de la comunicaciones.

Por otro lado, para (Gialdino, 2009) el supuesto básico que de este paradigma radica en la necesidad de comprensión del sentido de la acción social en el contexto del mundo de la vida y desde la perspectiva de los participantes. estos supuestos de la teoría no mediada se pueden sintetizar en los siguientes aspectos:

- La resistencia a la “naturalización” del mundo social: donde la sociedad es una producción humana donde el análisis de los motivos de la acción y de las normas, valores y significados sociales prima sobre el de la búsqueda de la causalidad, de las generalizaciones y de las predicciones.
- La relevancia del concepto de mundo de la vida: este mundo constituye el contexto en el que se dan los procesos de entendimiento, que proporciona los recursos necesarios para la acción y que se presenta como horizonte, ofreciendo a los actores patrones de interpretación.
- El paso de la observación a la comprensión y del punto de vista externo al interno: la comprensión de la realidad simbólicamente pre estructurada requiere la función del intérprete que no “da” significado a las cosas observadas sino que hace explícita la significación “dada” por los participantes.
- La doble hermenéutica: los conceptos de segundo grado creados por los investigadores para reinterpretar una situación que ya es significativa para los participantes son, a su vez, utilizados por los individuos para reinterpretar su situación convirtiéndose en nociones de primer orden.

c) 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 exportados 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.

Los principales exponentes de esta corriente de pensamiento en Latinoamérica fueron Luis Ramiro Beltran (Bolivia), Antonio Pasquali (Venezuela), Paulo Freire (Brasil) y Armand Mattelard (Chile), quienes desarrollaron lo que se llamó el “paradigma de la independencia” refiriéndose a las relaciones de los países en vía de desarrollo con la dominación del imperio norteamericano; y en contraposición a la idea de que el consumo, la adquisición de bienes y su posesión eran sinónimo de bienestar, así como a la perspectiva teórica opuesta a la idea de darse la auténtica comunicación a través de los medios.

En este sentido, (Abatenaga, 2011), refiere la conferencia que se realizó en Costa Rica los sobre “La Comunicación en América Latina en los años 70, conocida como la CIESPAL, donde expertos en materia de comunicación expresaron lo que se denominó el primer quiebre epistemológico frente a la influencia teórica norteamericana:

“La teoría de la comunicación y la metodología de la investigación elaboradas en los centros metropolitanos no siempre corresponden a la realidad y a las necesidades de investigación de los países atrasados y dependientes, no obstante lo cual se aplican, indiscriminadamente, a las situaciones de la zona, con resultados obviamente inadecuados y a veces distorsionantes. Su uso ha sido inducido bajo el supuesto de que la teoría social es universal y que su validez desborda el marco de los espacios culturales y de los procesos históricos”

Este enfoque cambió el concepto de comunicación y revisó el papel de los medios masivos en la sociedad. (Pineda, 2004). Por un lado, no es posible transformar la realidad de una sociedad sin conocerla profundamente, y por el otro, se deslindaron los procesos unilaterales de los medios masivos, denominándolos medios de información y difusión; reservando la comunicación a las experiencias humanas.

2.2.4. 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.

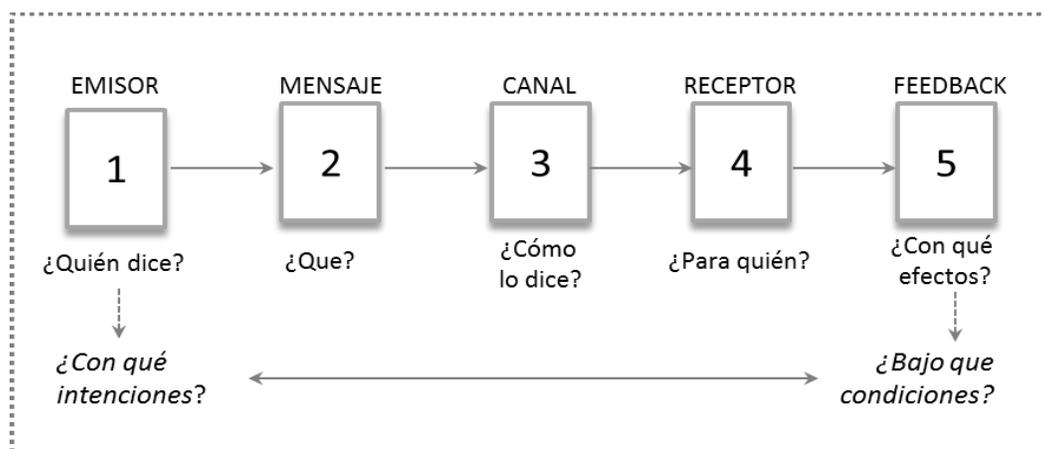


Figura 1. Elemento de la Teoría de la Comunicación. Basado en apuntes de Cabera & Pelayo (2001)

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: Por otro lado, 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. Entonces, si la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y manifestaciones culturales que han resultado 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.

Por otro lado, la cultura también ha sido definida como un conjunto de saberes y actitudes producto de una interpretación subjetiva de la realidad. La mayoría de las culturas organizacionales han sido tradicionalmente más implícitas que explícitas. Recientemente, las organizaciones han comenzado a hacer referencia de 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. (Newstrom, 2007).

Otro autor que trabaja con este enfoque es el comunicólogo Pizzolante (2006), quien considera 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. 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.

Para 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. Etkin y Schvarstein (1997), por su parte, entienden por cultura organizacional los modos de pensar, creer y hacer cosas en el sistema, se encuentren o no formalizados. Estos modos sociales de acción están establecidos y son aplicados por los participantes mientras pertenecen a los grupos de trabajo, incluyendo formas de interacción comunicativa transmitida y mantenida en el grupo, tales como lenguajes propios del sistema, liderazgos internos o preferencias compartidas.

Asimismo, otra definición muy aplicable a la realidad de PDVSA 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.

Es conveniente incluir dentro de la definición de cultura, un apartado sobre los elementos de la cultura organizacional según los enfoques de los diferentes teóricos a fin de facilitar la comprensión del constructo objeto de estudio:

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

El primer elemento de la cultura organización 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 originando la modernidad.

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 hace 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.

b) 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 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, 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 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 2). Dichas manifestaciones son las simbólicas, conductuales, estructurales y materiales.

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 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.

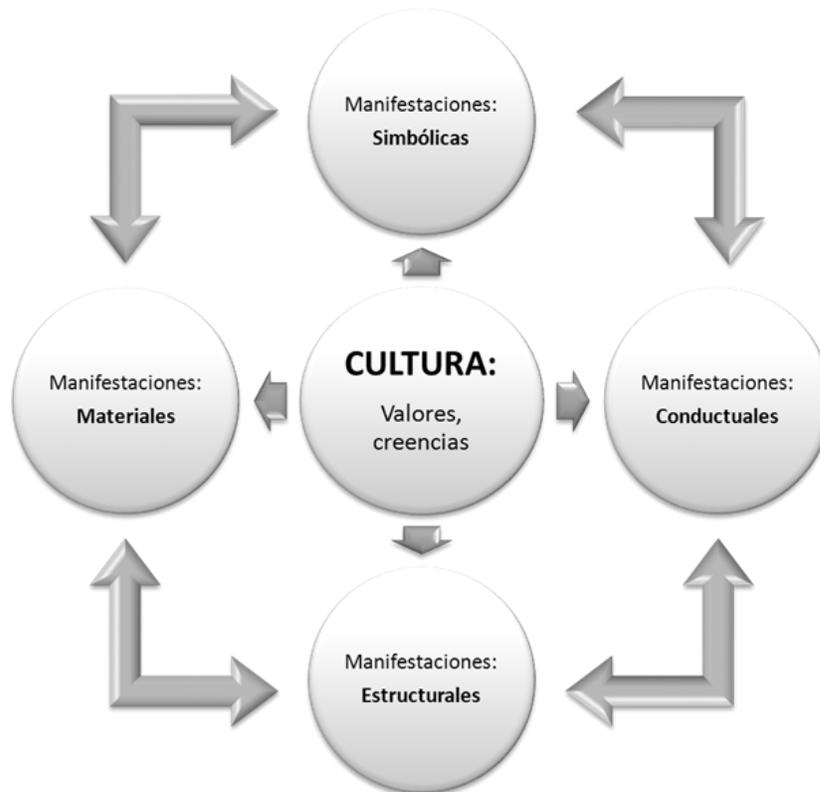


Figura 2. Elementos de la Cultura Organizacional. Elaboración propia, adaptado del libro Comunicación Organizacional Interna de (Andrade, 2005)

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, ha de 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.

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, orchestra 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.

- **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 organización, bien sea en la forma de hacer negocios, como en el trato de sus miembros.

Sin embargo, (Hodge, Anthony, & 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 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, 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.

- **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.

2.4. Diagnóstico de la Situación Actual

De acuerdo con lo planteado en el presente trabajo de grado y a fin de alcanzar la consecución del primer objetivo específico de la investigación, es necesario llevar a cabo el diagnóstico de la situación actual de la comunicación organizacional para la promoción de la cultura organizacional en PDVSA: para tal efecto, se tomará en consideración el diagnóstico de la situación actual de la comunicación organizacional para la gestión de la cultura organizacional la cual permitirá identificar las fortalezas y amenazas de la empresa;

aspecto importante a considerar por tratarse de una empresa del sector público, y los factores externos que sobre ella inciden.

Sobre la base de Pigeon (2004), el diagnóstico de la situación actual se define como la herramienta que permite conformar un cuadro del análisis situacional de la empresa u organización, permitiendo de esta manera, obtener un diagnóstico que permita tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas en función del análisis per se. Pigeon (2004), además, considera que de las cuatro variables del análisis, tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la empresa, razón por la cual es posible actuar directamente sobre ellas. Por el contrario, las oportunidades y las amenazas son externas a la organización, por lo que generalmente resulta muy difícil poder modificarlas, puesto a que están asociadas directamente con el entorno.

Para efectos de esta investigación, la definición del análisis situacional estará fijado bajo los preceptos de la teoría de Serna (2007), puesto que, el alcance del primer objetivo es precisamente realizar un diagnóstico de la situación actual de la comunicación organizacional, detección de necesidades de información y procedimientos para la comunicación interna.

2.4.1. Situación Actual de la Comunicación Interna

Partiendo del análisis documental de la información relacionada con el manejo de la información y comunicación en la industria petrolera, se pudo determinar que el departamento encargado de la comunicación interna es la Gerencia Corporativa de Asuntos Públicos de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA). Este dato se sustenta en la cadena de valor vigente para el momento de la revisión documental, la cual refiere procesos medulares para la gestión comunicacional tales como: Investigación, planificación y entorno; Comunicación y Relaciones Institucionales, representa en la Figura No. 3 correspondiente al Mapa de Procesos de la Gerencia de Asuntos Públicos. Así mismo, despliegan como parte de sus aspectos macros, productos tales como el Diseño del Plan

Estratégico de comunicaciones, Acciones comunicacionales, Imagen Corporativa y Manual de Comunicaciones.

Para efectos del cumplimiento del primer objetivo del caso de estudio propuesto en el cual se pretende conocer cuál es la situación actual de la comunicación interna en la industria petrolera, se procede a analizar los elementos de la comunicación interna, procedimientos de comunicación interna y el manual de identidad corporativa de PDVSA.

Figura N° 3

Mapa de Procesos de la Gerencia de Asuntos Públicos



Fuente: PDVSA (2012) Cadena de Valor de Asuntos Públicos en PDVSA.

Tal y como se mencionó anteriormente, la organización de la Gerencia de Asuntos Públicos (AAPP) tiene carácter corporativo y es la responsable por la dirección de las

acciones informativas y comunicaciones en las diferentes empresas mixtas a través de sus lineamientos a sus dependencias.

La Gerencia de Asuntos Públicos de la empresa mixta realiza refuerzos a través del envío de los mensajes clave con materiales electrónicos e impresos. En muchas ocasiones, dichos mensajes son recibidos mediante lineamiento corporativo y enviados a toda la corporación en el país. Esto genera que el mensaje enviado no es cónsono con las necesidades comunicativas y la realidad del momento de la organización.

Parte de los recursos empleados por la gerencia de Asuntos Públicos se basa en el material impreso y correo electrónico. Se determina que es necesario seleccionar los medios de mayor efectividad considerando las necesidades visuales y auditivas de la audiencia, así como las racionales y emocionales, aspectos que pudieran ser tomados en cuenta con el propósito de influir en la subjetividad de los receptores.

Igualmente, considerando la necesidad de conocer los efectos persuasivos de las estrategias comunicacionales empleadas por PDVSA, durante la elaboración de los mensajes estratégicos éstos no son consensuados, medidos, retroalimentados o ajustados acorde con los resultados obtenidos. En este sentido, se evidenció que la organización carece de una estrategia de comunicación para determinar la evolución y la medición de los mensajes.

Aun cuando al inicio de la gestión de esta gerencia era autónoma en forma y estilo de comunicar (tanto de forma como de contenido), actualmente, reportar directamente a una gerencia corporativa de PDVSA. Esto se traduce en una limitación de recurso, personal, restricción de la creatividad y acción por lo que no existe libertad de pensamiento. Esto se traduce a la dependencia de los lineamientos y directrices de la corporación para actuar. De igual manera, el personal de la gerencia está formado por profesionales de la comunicación con estudios de cuarto nivel con competencias reconocidas y demostradas durante sus funciones comunicacionales.

Finalmente, es importante en la fase de diagnóstico de los procesos de la comunicación interna en la organización, indagar sobre la situación actual de la capacidad del recurso humano responsable de la elaboración de los mensajes y su entorno. En éste

sentido, el personal adscrito a las gerencias de Asuntos Públicos adscritas a las diferentes empresas mixtas, está conformado por profesionales de la comunicación, con amplia experiencia en la materia y estudios de cuarto nivel en su mayoría.

2.4.2. Situación Actual de la Cultura Organizacional

Para el diagnóstico y medición de cultura organizacional cobra importancia la aproximación que desde la psicología organizacional se realiza para comprender las dinámicas internas de una empresa, la forma como se relacionan sus miembros, y la influencia de su comunicación en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, es decir, permite comprender la conjugación de variables inmersas en la definición de la cultura organizacional.

Partiendo de los postulados teóricos que sustentan que, la cultura es un factor de integración, puesto que todos los miembros de la organización deben cumplir con ciertos modelos establecidos para sentirse parte del grupo. De igual forma, se entiende que la cultura no es tangible, por lo que se manifiesta con los valores y creencias que enlazan a las personas con los mitos, historias y héroes de la organización, con las manifestaciones físicas, las cuales constituyen la capa externa o visible de la cultura, tales como la arquitectura, logotipos, imagen, uniforme, entre otros.

Como parte del segundo objetivo específico del presente estudio se procede con el diagnóstico de los aspectos más relevantes encontrados en la cultura organizacional de la industria petrolera:

Se comenzará por remarcar que existe una diferencia importante y profunda de grupos caracterizada por su postura económica, política y social. Aun cuando el discurso comunicacional está enfocado en la inclusión, donde todos son iguales y con las mismas oportunidades, se puede apreciar que existen grupos aislados que no se sienten parte integral de la organización. En efecto, hay poca identificación de los empleados con la organización más que por *motu proprio*, por coerción, lo que genera falta de identificación con la organización como un todo enfocándose en sectores sociales y políticos.

Esta diferencia, va en detrimento del sentido de pertenencia lo que insta a que los trabajadores se sientan desmotivados y calmados, en lugar de ser enérgicos y competitivos hacia el logro. En consecuencia, en este aspecto, existe una oportunidad de mejora significativa en cuanto a la filosofía de trabajo, a través del rendimiento laboral lo que se traducirá en rendimiento y eficiencia en el logro de los objetivos planteados por la organización. A pesar de esta diferencia, la alta gerencia estimula el funcionamiento integrado entre departamentos, fomentando el trabajo coordinado e independiente.

Otro aspecto resaltante está referido a la atención del detalle, que es una característica de la cultura organizacional que alienta a los empleados a que demuestren precisión, análisis y minuciosidad en el producto final entregado. En este sentido es evidente que las actividades laborales en lugar de realizarse con énfasis en los grupos de trabajo se realiza en torno a individuos o líderes. En cuanto al control, en los últimos años, la organización ha promovido la creación y desarrollo de procedimientos de gestión y normativas relacionado con los diversos procesos productivos lo cual conlleva a optimización del conocimiento y tecnología. Este aspecto a largo plazo apoyará la supervisión de los trabajadores y los comportamientos de los miembros de la organización.

En lo referente a los mecanismos por reconocimiento al desempeño de los trabajadores, un aspecto filosófico de la nueva industria petrolera es eliminar la meritocracia que se fomentaba en otrora. Actualmente no existen esquemas de reconocimiento por rendimiento del empleado o figura de bonificaciones, promoción y ascensos. En los últimos dos años se ha esquematizado una especie de evaluación basado en valores sociales más no se toma en cuenta la antigüedad o desempeño.

La filosofía corporativa se encuentra definida, mas no está disponible en todas las empresas mixtas. Solo un grupo determinado la conoce o la tiene. Así mismo, no existe una articulación evidente de los valores organizacionales con respecto a la cultura organizacional. Se puede trabajar y gestionar sobre la misma para alinearla con la filosofía y lograr una identidad coherente en todos los sentidos. De allí que, se hace necesario modular entre lo que se quiere convertir la organización, porque son importantes los valores organizacional, qué se necesita lograr y cómo lo hará.

CAPÍTULO III

3. Marco Metodológico

El marco metodológico constituye la parte operativa del proceso de investigación. En este capítulo, se procede a determinar el tipo y diseño de investigación, la población, muestra, la técnica e instrumento de recolección de datos, utilizadas en el desarrollo de la propuesta, incluyendo el análisis de los datos necesarios para construir la descripción sistemática del objeto de estudio y los aspectos fundamentales observados de las variables comunicación interna y cultura organizacional.

3.1. Tipo de investigación

Para la realización del presente estudio se recurrió a la metodología cualitativa, descriptiva de campo, la cual se utiliza para estudiar cómo las personas ven, entienden y constituyen su mundo. Es por esta razón que se justifica su aplicación puesto que la naturaleza del objeto de estudio está relacionada con la indagación de los procesos humanos. En consecuencia, para este tipo de investigación se recomiendan métodos específicos para la medición e interpretación de los datos, puesto que, tal y como lo señala Martínez Migueles (2000), por tratarse de la naturaleza compleja de los comportamientos humanos, sería incorrecto pretender alcanzar el conocimiento de estas estructuras a partir del estudio de muestras aleatorias considerando datos con tratamiento estadísticos.

Asimismo, se enmarca dentro de las posturas del paradigma post-positivista, pues busca comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. Al respecto, Martínez (2010) plantea que la investigación cualitativa trata de identificar, básicamente, la naturaleza profunda de realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones.

Asimismo, el estudio se desarrolló bajo la modalidad de proyecto factible o propuesta. Esta modalidad es descrita por numerosos autores y es parte de las normas de trabajos grado de todas las universidades, incluida la TAU. En primer lugar se debe hacer referencia a las normas APA, que son asumidas por todas las universidades e instituciones de investigación, con algunas modificaciones a veces muy puntuales, entre ellas la TAU. La más conocida es la de la UPEL a través de su Manual de Trabajo de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales, (2007). En ella se plantea que: "El proyecto factible consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos. El proyecto debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades" (p.21). Arias, (2007), define el proyecto factible como "la propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización". (p.134). Análogamente, Stracuzzi y Pestana (2007) plantean que el proyecto factible "consiste en elaborar una propuesta viable destinada a atender necesidades específicas, determinadas a partir de una base diagnóstica" (p 107).

En este mismo orden de ideas, el diagnóstico se puede llevar a cabo dentro de los diferentes enfoques y a través de los diversos métodos, de acuerdo con la naturaleza de la realidad a intervenir. En este caso, por tratarse de una realidad social constituida por un grupo que convive e interactúa, el enfoque será el cualitativo y, dentro de este, el método etnográfico.

Hernández, Fernández y Baptista (2010), sostiene que la investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorarlos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. En otras palabras, persigue comprender las complejidades de las realidades desde el propio ambiente o sitio en el cual ocurren y tome en cuenta las vivencias que se dan por el colectivo. En este sentido el método más adecuado será el etnográfico que investiga esas experiencias y

vivencias. Sandín (2003) afirma que la etnografía es un proceso de investigación por el cual se comprende el modo de vida de algún grupo, como producto de esa investigación. Además, plantea que la etnografía se caracteriza en los siguientes elementos: fuente de énfasis de exploración de la naturaleza de los fenómenos sociales frente a la comprobación de hipótesis, tendencia a trabajar fundamentalmente con datos no estructurados, se centra en un número reducido de casos, en ocasiones único de detalle y análisis de datos que implica interpretaciones de los significados y funciones de las acciones humanas, cuyo producto toma la forma de descripciones estadísticas juegan un papel subordinado. En tal sentido, para la iniciación de la investigación se estableció en primer lugar, el planteamiento del problema a ser estudiado, el cual, para el presente estudio tiene como objetivo: Proponer un Modelo de Comunicación Interna para la gestión de la Cultura Organizacional en la industria petrolera.

Consecuentemente, en segundo lugar se estableció la estrategia del proyecto a fin de dar respuesta a las interrogantes planteadas en el estudio a través de la formulación del problema de la siguiente manera:

- 1) ¿Cuál es la situación actual de la comunicación interna en la industria petrolera?;
- 2) ¿Cuál es la situación actual de la gestión de la cultura organizacional en la industria petrolera?;
- 3) ¿Cómo la comunicación condiciona la gestión de la cultura organizacional en la industria petrolera?;
- 4) ¿Cómo se puede modificar la comunicación interna en la industria petrolera para mejorar la gestión de la cultura organizacional?

Por consecuencia, a partir de la respuesta de las interrogantes anteriormente planteadas, se fijarán los criterios con los cuales se tomarían las decisiones para satisfacer las otras de las etapas de la investigación, es decir, las fases de recolección de datos, la presentación de resultados, la discusión, conclusiones y recomendaciones.

3.2. Recolección de datos

Atendiendo a las características definitorias de la investigación, enmarcada en una aproximación cualitativa, en lo que a la recolección de información concierne se emprendió en primera instancia a la revisión bibliográfica y documental del conjunto de fundamentos teórico-conceptuales vinculados con el tema a objeto de sustentar el estudio y el análisis del problema planteado. Para tales efectos se analizaron ideas, conceptos y teorías sobre la materia que se consideraron vinculantes con el desarrollo del proyecto.

Seguidamente, se recolectaron los datos de campo en el ámbito de las diferentes empresas de la industria petrolera que conforman el contexto situacional de la investigación. Los datos recabados se integraron a los planteamientos establecidos en las explicaciones teóricas obtenidas en la etapa anteriormente descrita. Dicha información fue recabada a partir de fuentes documentales formales de las diferentes organizaciones y considerando las entrevistas en profundidad realizadas a los informantes claves con responsabilidad en el manejo de la comunicación interna.

La representatividad de los informantes claves fue determinada según el juicio del propio investigador (Corbetta, 2007), según el interés que representan. En este sentido, el interés por determinados informantes claves puede modificarse en el curso de la investigación, de manera tal que el muestreo se realizará en función de la evolución de la relevancia teórica de los conceptos. Strauss y Corbin (2002). Así mismo, por ser el observador parte de la organización objeto de estudio, se recabaron datos a partir de la observación directa por el carácter etnográfico del estudio, analizando y estudiando en profundidad a los sujetos con el fin de comprenderlos.

3.3. El plan de trabajo

Dada la complejidad del estudio por acometer y la diversidad de las fuentes por consultar, en términos estrictamente operativos el despliegue para el acopio y la estructuración del plan de trabajo, se tomó en cuenta los diferentes pasos y actividades requeridos para dar cumplimiento con los objetivos planteados, a saber:

- a) Recolección, ordenamiento y procesamiento de la información documental.
- b) Elaboración del material para la recolección de datos de campo. Ello implicó el diseño de los instrumentos: Contenido de los Documentos Formales, la Entrevista dirigida al personal con responsabilidad en la emisión de la comunicación interna y la Entrevista dirigida a los trabajadores receptores de la información.
En el diseño de los instrumentos, se contempló el análisis del: emisor, mensaje, receptor, canal, filosofía corporativa y las manifestaciones culturales. Cada instrumento fue validado por expertos en la materia, quienes determinaron que en líneas generales cumplían con los respectivos requisitos de acuerdo a los objetivos planteados en la investigación.
- c) Búsqueda y revisión de los Documentos formales de la organización en el contexto de la situación actual.
- d) Revisión y análisis de la estructura formal de la organización con la finalidad de conocer cómo están conformadas en su interior las dependencias organizacionales, y poder establecer a partir de ella, las personas que se seleccionarían para las entrevistas.
- e) Selección de las personas a entrevistar según el juicio del investigador, no por su difusión en la población, sino por el interés que según considere pertinente; tomando en consideración el criterio tiempo de permanencia dentro de la organización. (Más de 5 años de servicio). De igual forma se consideró la premisa de haber trabajado con las empresas trasnacionales y haber migrado a las empresas mixtas de manera tal que tengan el criterio del manejo de la comunicación a partir de la influencia cultural.
- f) Convenir con las personas la necesidad de tiempo para la aplicación de los instrumentos.
- g) Aplicación de las entrevistas al personal seleccionado. Igualmente, se estipuló como parte del plan la verificación de los descriptores de la cultura organizacional.
- h) Ordenamiento y análisis de la información recabada. En cuanto al trabajo de campo se procedió a la lectura de los documentos organizacionales donde se plasman su visión, misión, valores y manifestaciones culturales, tomados como unidades de análisis de textos escritos u orales.

La población objeto de estudio estuvo conformado por las empresas mixtas de la industria petrolera del estado Zulia en Venezuela, lo que constituyó un censo poblacional, el cual es definido, según Sabino (2007), como el análisis de la totalidad del universo de estudio, lo cual permite la generalización de los resultados obtenidos garantizando la validez externa de la investigación. La selección de los informantes clave para efectos de este estudio, se realizó por medio de un muestreo intencional, en el cual, según Palella y Martins, (2006), el investigador establece previamente los criterios de selección de las unidades de análisis, estos informantes clave son aquellos con responsabilidad en la emisión de comunicaciones internas y que hayan trabajado en la transnacional y migrado a las empresas mixtas; por consiguiente con más de 7 años de antigüedad en la industria. Además se seleccionó un segundo grupo con las mismas características pero receptores de la comunicación.

Complementariamente, Taylor y Bogdan (1990) señalan que en los estudios cualitativos el poder de la muestra no depende del tamaño sino en qué medida la muestra refleja y maximiza la diversidad del fenómeno estudiado, es decir: recoger la mayor cantidad posible de visiones, de forma que refleje la amplitud de la variable analizada.

Por otro lado, se estipuló una estrategia de análisis conformada por tres (3) criterios que para efectos de los objetivos planteados en este proyecto, el investigador considera conveniente para recabar la información. La misma estuvo relacionada con las categorías de análisis centrales de este estudio. Esta estrategia de análisis se contempló tanto para la información recabada de los documentos formales de la organización como para las entrevistas dirigidas al personal de la misma. Estos criterios fueron considerados en función de las formas de comunicación que se dan en los hechos, suposiciones individuales o compartidas presentes en una organización.

3.4. Instrumentos

La recolección de los datos se realizó mediante la aplicación de tres instrumentos. Esta técnica es entendida según Fernández (1995) como, una técnica para obtener información, mediante una conversación profesional con una o varias personas. Esta

técnica permite, como lo señala Martínez (2000), motivar al interlocutor, elevar su nivel de interés y colaboración, reconocer sus logros, reducir los formalismos, estimular la memoria, aminorar la confusión o ayudarlo a explotar, reconocer y aceptar sus propias vivencias inconscientes. En otras palabras, permite una relación directa entre el investigador y el investigado obteniendo de él "testimonio orales" Tamayo (1991).

El primero fue diseñado para la recolección de data a partir de la lectura y análisis de los documentos disponibles para los trabajadores de la industria petrolera cuyo contenido sea alusivo a la promoción de la cultura organizacional, para lo cual se diseñó un Contenido de los documentos formales de la organización (Instrumento No. 1).

Así mismo, para la recolección de los datos en el personal de la organización se utilizaron dos guiones de entrevista en profundidad. El primer guion (Instrumento No. 2), comprende una entrevista abierta y circular dirigida a los informantes claves encargados de la elaboración y emisión de la comunicación interna para la gestión de la cultura organizacional. Por último, se diseñó una entrevista semi-estructurada (Instrumento No. 3) el cual está dirigido al personal receptor de los mensajes comunicacionales los cuales se muestran a continuación.

Instrumento No. 1

Contenido de los documentos formales de la organización

Unidad de Análisis	Unidad de Observación	Categorías centrales
a. Misión b. Visión c. Valores d. Objetivos y Metas e. Manifestaciones -Simbólicas -Conductuales -Estructurales -Materiales		1. Emisor 2. Receptor 3. Mensaje 4. Canales 5. Retroalimentación

Las entrevistas realizadas estuvieron caracterizadas por ser de tipo individual directa entre entrevistador y entrevistado con un guion orientador de preguntas abiertas. Además se les notificó a los informantes claves que los resultados que se obtuvieran serían generalizados por el investigador sin identificar el nombre y apellido de los entrevistados.

Instrumento No. 2

Entrevista dirigida al personal responsable de la comunicación interna para la gestión de la cultura organizacional

Entrevista abierta y circular
(Guión del Observador)

Dependencia:	
Empresa:	
Cargo desempeñado:	

1. ¿En qué consiste la filosofía corporativa la industria petrolera?
2. ¿Quiénes son los responsables de establecer las estrategias comunicacionales para la cultura que se quiere alcanzar de la organización?
3. ¿Cómo describiría los pasos a seguir al momento de diseñar estrategias comunicacionales para fomentar la cultura organizacional?
4. ¿Cuáles son los recursos de comunicación colateral para la audiencia?
5. ¿Qué métodos de comunicación interna se emplean para darle espacio a los trabajadores para coadyuvar a la gestión de la cultura organización?
6. ¿De qué manera la organización comunica a los trabajadores cómo éstos pueden contribuir al logro de los objetivos desde la perspectiva individual y de equipo?
7. ¿Con qué frecuencia se presenta el avance de los objetivos y metas de la organización a los trabajadores?
8. ¿Qué obstáculos de la comunicación interna para mejorar la cultura organizacional?
9. ¿Cómo se mide la efectividad de los mensajes de acuerdo con la retroalimentación y la evolución de la estrategia comunicacional?
10. ¿Qué acciones de comunicación interna propondría para mejorar la cultura organizacional actual?

Instrumento No. 3

Entrevista dirigida al personal receptor de los mensajes comunicacionales para la gestión de la cultura organizacional

Entrevista semi-estructura para los observantes claves
(*Guión del Observador*)

Identificación:	
Dependencia:	
Empresa:	
Cargo desempeñado:	

1. ¿Cómo podría describir los elementos de la filosofía corporativa de la industria petrolera?
2. ¿Quiénes son los responsables de establecer las estrategias comunicacionales para consolidar la filosofía corporativa en los trabajadores?
3. ¿Qué recursos comunicacionales o canales utiliza la organización para la declaración formal de la filosofía, visión, misión, valores y creencias?
4. ¿Describa cómo participan los trabajadores en la elaboración de la comunicación organizacional?
5. ¿De qué manera la acción gerencial de las diferentes instancias responden oportunamente a las necesidades comunicacionales de los trabajadores (retroalimentación)?
6. ¿De qué manera se informa a los trabajadores sobre los asuntos que tienen que ver con cambios en la organización, situación financiera, políticas y metas establecidas?
7. ¿Cuáles obstáculos considera Ud. se presentan los trabajadores en el manejo de la comunicación interna para la gestión de la cultura organizacional? (barreras)
8. ¿Podría describir las acciones que deberían acometer las diferentes instancias organizacionales para coadyuvar la consolidación de la filosofía corporativa?

Posteriormente a los datos recabados mediante los instrumentos elaborados se aplicó la técnica de análisis del contenido, entendiéndose con el mismo según, Olanbuenaga e Ispizua (1989), procedimiento para interpretar el contenido de toda clase de documentos y, más concretamente (aunque no exclusivamente) de los documentos escritos. O como lo plantea Holsti (1969) para complementar, es una técnica la cual establece inferencias a través de una sistemática y objetiva identificación de las específicas características de los mensajes. Este análisis de inferencia se basa en una lectura realizada de forma, sistemática, objetiva y válida, tratando de inferir del texto manifiesto, lo obvio y directo, y del texto latente, lo oculto e indirecto. Martínez (1989). Los resultados del análisis de contenido de la información recabada se presentan en tablas de inferencia en el (Capítulo IV).

Para llevar a cabo el análisis de inferencia, particularmente de las entrevistas se siguió la metodología recomendada por Fernández (1995):

1. Transcribir literalmente los datos, resaltando las expresiones y palabras comunes de los entrevistados. Hasta alcanzar la saturación de la información recogida.

2. Organizar y ordenar a través de una lectura rápida y repetida lo que hace surgir posibles códigos para el análisis. En tal sentido, luego de la transcripción de los datos recogidos en las entrevistas, se procedió a compararlos y a establecer posibles semejanzas y/o diferencias entre las opiniones emitidas, en base a los criterios seleccionados (presentados en las tablas de inferencias extraídas de las entrevistas).

3. Análisis inductivo con la finalidad de definir las clases de personas o eventos que caracterizan a la organización. El mismo se realizó para crear un sistema de las diferentes categorías o patrones y analizarlos.

En resumidas cuentas, luego de recabados, organizados y ordenados, todos los datos se interrelacionó dicha información a objeto de definir lineamientos y concepciones en función de las acciones plasmadas en sus textos y actos diarios revelados en ambos elementos de análisis, obteniendo de esta forma un patrón que permitió interpretar y evaluar la información recabada en la organización seleccionada.

CAPÍTULO IV

4. Presentación de los resultados

En este capítulo se presentan los resultados y el análisis de los datos obtenidos mediante los instrumentos: Contenido de los Documentos Formales de la organización y las Entrevistas dirigida al personal con responsabilidad en la comunicación interna para la gestión de la cultura organizacional, así como las entrevistas dirigidas al personal receptor de los mensajes comunicacionales.

Antes de iniciar la presentación y análisis de los resultados, es pertinente referir que el objetivo general del presente trabajo está orientado a la propuesta de un modelo de comunicación interna para la gestión de la cultura organizacional en la industria petrolera. En tal sentido, se procede a resumir los datos recabados a partir de los instrumentos aplicados.

4.1 Contenidos de los documentos formales de la organización

El análisis de los documentos formales estuvo basado en la revisión del material documental relacionada la filosofía corporativa de las empresas mixtas partir de la lectura de elementos comprendidos por; la visión, misión, valores, políticas y estrategias comunicacionales partiendo de las categorías de análisis de esta investigación considerando los criterios establecidos para tal fin.

Igualmente del análisis de la información recabada mediante las entrevistas se derivaron las inferencias correspondientes con respecto a las categorías centrales del emisor, receptor, canales de comunicación, el mensaje y la retroalimentación. Para ambos casos se contemplaron tres instrumentos.

4.1.1. Los datos recabados mediante el Instrumento No. 1 correspondiente a los documentos formales de la organización disponibles para la industria petrolera, los cuales se presentan a continuación:

Tabla No. 1

Contenido de los documentos formales en la industria petrolera

Unidad de Análisis	Unidad de Observación	Categorías centrales
Misión	<p>La misión de las empresas mixtas es: “Explorar, producir y manejar hidrocarburos en forma innovadora, eficiente y segura, que capitalice las potencialidades de la empresa, dentro del marco establecido en el Plan de Negocios, la Legislación Venezolana y nuestros Valores y Principios, con el mejor talento humano y tecnología de vanguardia, para desarrollar las actividades primarias propias del negocio, a fin de generar el máximo beneficio y rentabilidad a la Nación, sus socios, trabajadores y relacionados; apoyando a la vez, el desarrollo social en nuestras áreas de influencia”</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Emisor 2. Receptor 3. Mensaje 4. Canales 5. Retroalimentación
Visión	<p>La visión compartida de las empresas mixtas es: “Hacer de Petróleos de Venezuela una corporación global -petrolera, petroquímica, de gas, carbón y bitúmenes- líder mundial en los sectores energético y petroquímico, reconocida como proveedora preferida y por su capacidad técnica y la excelencia de su gente.”</p>	
Valores	<p>-Valores establecidos en algunas empresas mixtas mas no están declarados explícitamente por la organización.</p> <p>Alguno de los valores declarados en las empresas mixtas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ética - Honestidad - Compromiso - Trabajo en Equipo - Sensibilidad Social - Pertenencia - Lealtad - Responsabilidad - Seguridad 	

<p>- Manifestaciones Simbólicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Logotipo: El símbolo de PDVSA está basado en un petroglifo en forma de sol ornamentado, representado en la Piedra Guarataro. La simbología del sol como fuente de energía es asociado con la empresa. - Color rojo - Slogan: Ahora Pdvsa es de todos - Ideología: Socialismo - Filosofía: amor a la patria - Mitos: Chávez vive - Héroes: Hugo Chávez - Creencias: Lucha por la soberanía petrolera y la contribución de PDVSA de manera efectiva, con toda nuestra capacidad, a liberar a nuestro pueblo de las tinieblas, de la miseria, de la exclusión" 	
<p>- Manifestaciones Conductuales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Líderes políticos y sociales - Reducción de las relaciones burocráticas - Gerencia a puertas abiertas - Sentido social - Ceremonias: Día del trabajador. Celebración fin de año de los trabajadores - Acontecimientos: Paro petrolero y nacimiento de la Nueva PDVSA 	
<p>- Manifestaciones Estructurales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura organizacional dinámica - Clima laboral inestable - Procedimientos desactualizados - Poca capacitación técnica - Ausencia de mecanismos de reconocimiento - Distribución de la carga laboral desequilibrado - Incumplimiento del horario laboral 	
<p>- Manifestaciones Materiales</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos tecnológicos adecuados para el desarrollo de actividades - Infraestructura insuficiente para la cantidad de trabajadores - Estructura física de las instalaciones con bajo mantenimiento - Insumos básicos de oficina insuficiente 	

.4.2. Inferencias de los contenidos de los documentos organizacionales

De la información suministrada por la revisión documental y tomando en consideración las categorías centrales de este estudio, se procede a resumir las siguientes inferencias:

EMISOR:

En relación al emisor, el ente corporativo es el responsable para toda la industria de la elaboración y transmisión de la comunicación corporativa. Las demás empresas replican la información recibida al resto de los negocios y filiales. A partir del análisis de los documentos, se evidenció que la misión, visión, valores están definidas por las gerencias a nivel corporativo a partir de la cuales derivan las diferentes versiones que mantienen la misma esencia y contexto. No hay evidencia de procedimientos documentados o protocolo para la comunicación organizacional. Por otro lado, los líderes comunicacionales actúan de forma natural y espontánea que buscan la integración de la organización desde una perspectiva política y en torno con las metas de producción.

RECEPTOR:

La comunicación interna entre mandos y entre niveles de supervisión busca borrar las barreras jerárquicas promoviendo la comunicación lineal, ascendente y horizontal entre los miembros de la organización; por consiguiente, los receptores de la comunicación interna son los trabajadores de las diferentes empresas que conforman la industria petrolera.

MENSAJE:

En cuanto al contenido del mensaje, la mayor cantidad de información está relacionada con temas sociales y políticos. Los aspectos relacionados con la filosofía corporativa se indago en detalle la determinación de la misión, visión por la cual ha de regirse la industria petrolera no existiendo una unificación de criterio. Tampoco se consiguió los valores organizacionales a nivel corporativo, salvo una de las empresas mixtas en donde aparecen publicados los valores particulares a la organización. Así mismo, no se determinó información relacionada con los objetivos de producción, objetivos, metas, valores En

cuanto a la aceptación del mensaje, existe un nivel bajo de credibilidad debido a la ineffectividad y la imprecisión en la veracidad e interés en su contenido lo que da a lugar en muchas ocasiones al rumor.

CANALES:

Para efectos de este proyecto, se hace referencia a los canales mayormente utilizados en la industria petrolera, tales como las celebraciones, la mensajería electrónica, el periódico interno, y las reuniones. Los canales resultan importantes en la comunicación organizacional puesto que permite la emisión de mensajes con contenido persuasivo al colectivo de los trabajadores. El recurso para la emisión de la comunicación interna se da principalmente a través del correo electrónico. Haciendo una revisión de la proporción del contenido se pudo evidenciar lo siguiente: político: 53%; contenido social 14%; calidad de vida: 26%; contenido organizacional: 7%. Existe la disponibilidad de las videoconferencias; mensajería electrónica e intranet.

RETROALIMENTACIÓN:

Durante la verificación documental se evidenció que no existen herramientas ni recursos para mantener canales de comunicación abiertos con los trabajadores. En cuanto a la forma de contactar a la organización, en la intranet existe un enlace de contacto; sin embargo no se ha habilitado un recurso humano permanente para que responda oportunamente todas las inquietudes de los trabajadores. También se verificó que en la mayoría de los casos, cuando se suministra un número de contacto en la mensajería interna, éste no responde o está fuera de servicio.

4.3. Inferencias de las entrevistas realizadas al personal con inherencia en la comunicación interna.

Tabla No.2

Inferencias de las entrevistas realizadas al personal con inherencia en comunicación organizacional

<p>Pregunta 1 <i>Elementos de la filosofía corporativa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - No está definida - Sólo misión y visión - Muy pocos la conocen - Requiere mejor divulgación - Antes estaban disponibles, ya no 	<p>Pregunta 2 <i>Responsables de estrategias comunicacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Las estrategias vienen de la gerencia - Corporativo rige la materia - Entre recursos humanos y asuntos públicos - Es un trabajo de todos
<p>Pregunta 3 <i>Pasos para las estrategias comunicacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Las estrategias vienen de la gerencia - Diagnóstico participativo - Se debería tomar en cuenta las necesidades del receptor - Se parte de una análisis situacional 	<p>Pregunta 4 <i>Recursos Comunicacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Comunicación cara a cara - Intranet - Correo electrónico - Reuniones - Videoconferencia - Impresos: afiches, pendones, volantes
<p>Pregunta 5 <i>Participación de los trabajadores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Sería bueno incorporar la opinión de los trabajadores - se toman en cuenta - No participan pero se les pregunta 	<p>Pregunta 6 <i>Mensaje a receptores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Los mensajes son dirigidos de acuerdo a la necesidad del momento - Vienen de corporativo - Son repetitivos y los receptores los borran - En cuanto al contenido, muy poco se trata la filosofía corporativa.

<p>Pregunta 7</p> <p><i>Respuesta y retroalimentación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La frecuencia no está determinada - Los avances son para corporativos - No hay un informe final, debería - Se comunican los aspectos de producción, sociales y políticos - Muy pocas reuniones con trabajadores - Es una oportunidad de mejora 	<p>Pregunta 8</p> <p><i>Obstáculos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Distribución de los recursos desiguales - Modelaje de los supervisores influye en las actitudes de los trabajadores - Recurso humano y tecnológico insuficiente - Información desactualizada - Cultura híbrida - Dependencia de corporativo - Estrategias aisladas
<p>Pregunta 9</p> <p><i>Evaluación de la comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - No se toman en cuenta - Es una oportunidad de mejor - No hay evaluaciones de los efectos de la comunicación 	<p>Pregunta 10</p> <p><i>Acciones comunicativas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Campaña de valores - Satisfacción de las necesidades humanas - Encuentros gerenciales - Gente en sintonía con la organización - Mejorar la cultura como era antes - Equilibrar el contenido de la información - Promover un clima de estabilidad

4.4. Análisis de contenido de las inferencias de las entrevistas realizadas al personal con inherencia en la comunicación interna.

La información suministrada por las entrevistas dirigidas al personal responsable de la elaboración de los mensajes informativos y comunicación interna, luego de extraer las inferencias presentadas en el apartado anterior, permitió concretar el siguiente análisis en función de su contenido.

En tal sentido, considerando la información suministrada en las entrevistas por el personal con inherencia en la comunicación interna, en relación a la filosofía corporativa, la respuesta inmediata de la mayoría fue ¿cuál filosofía, la de la empresa o la de Pdvsa? Esto se debe a que la filosofía corporativa de Petróleos de Venezuela, S.A. como tal no está definida, aun cuando si existe una ideología única. Anteriormente estaba publicada en la página web principal de Pdvsa, pero por alguna razón ya no está disponible, se supone que la están actualizando o redefiniendo.

Por otro lado, las filiales derivadas de PDVSA, al igual que las empresas mixtas, tienen una misión y visión propia, las cuales están parcializadas hacia el propósito del negocio muchas veces disonantes entre sí.

Cabe destacar que las empresas mixtas desde su creación, definieron su misión, visión y valores la cual en muchos casos derivó de la filosofía corporativa de las transnacionales por lo que se han mantenido en el tiempo producto de la necesidad de llenar el vacío de la inexistencia de una corporativa.

En esencia, los entrevistados coincidieron en que la filosofía corporativa de la organización debería estar conformada por la misión, la visión, los valores, las creencias, entre otros aspectos relevantes de la cultura organizacional, pero que no todo está definido por lo que difícilmente los trabajadores podrían sabérsela. 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.

De la información suministrada también se infirió, en relación a la función estratégica de la elaboración de los mensajes del emisor, las gerencias con inherencia en la comunicación interna de las empresas mixtas, por reportar a instancias superiores de carácter corporativo, son los que rigen los lineamientos en la materia. De esto se deduce que, por ser las estrategias diseñadas de forma lineal sin tomar en cuenta las particularidades de las organizaciones, dichas estrategias resultan inefectivas puesto que no logra la persuasión del receptor en torno a la cultura organizacional.

Asimismo, el personal entrevistado, que laboró en la empresa mixta en sus inicios, alegó que cuando no dependían de corporativo la elaboración de estrategias eran consensuadas entre la gerencia de recursos humanos y el departamento de relaciones institucionales, por lo que era un trabajo de todos puesto que la estrategia buscaba la integración de la nueva empresa formada entre los trabajadores que veían de los extintos convenios con los nuevos trabajadores de la empresa mixtas

Con relación a los pasos seguidos para la elaboración del mensaje, la mayoría de los entrevistados determinaron que actualmente la gerencia de asuntos públicos no elabora estrategias por consiguiente hay muchos pasos que se omiten. Sólo se procede con la recepción de la estrategia comunicacional y su difusión por los canales que corporativo determine. Los informantes claves coinciden en que el primer paso para la elaboración de las estrategias 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 considerando 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 los recursos comunicacionales, el medio mayormente utilizado en la comunicación verbal o cara a cara, bien sea a través de las reuniones de trabajo o las informativas con el personal. Seguidamente se tiene la información disponible en la intranet de cada una de las organizaciones que no están orquestadas con la página principal de PDVSA, de hecho, muchas de las empresas mixtas no poseen mecanismos de divulgación de información salvo el correo electrónico, el cual si está disponible para todos los trabajadores y mediante el cual la organización puede difundir información de interés.

Otro método de comunicación entre los trabajadores es la mensajería electrónica, el cual está basado en una plataforma obsoleta, con poca capacidad, lo que hace que el buzón del correo electrónico colapse y el usuario se vea en la necesidad de borrar su contenida. Aunado a esto, las gerencias corporativas envían los mismos correos más de una vez y el mismo contenido por separado. Esta irregularidad, sumada a la poca capacidad del correo obliga a los receptores a borrar su contenido sin reparar en la importancia del mensaje.

Ahora bien, el uso de las videoconferencias, el cual, siendo un recurso de alta tecnología, está destinado sólo para el uso de la gerencia, aun cuando este recurso promueve el acercamiento virtual entre receptores distantes lo que permite que las reuniones sean costo eficiente. Las videoconferencias son utilizadas fundamentalmente por la alta gerencia para discutir estrategias operacionales y para la realización de conferencias simultáneas con los trabajadores a nivel nacional. Salvo en contadas empresas mixtas, el recurso de la videoconferencia, se emplea para efectos de la integración y comunicación de información relevante para los trabajadores. Por último se tiene el uso de material impreso, el cual está conformado principalmente por afiches pendones que vienen de corporativo y cuyo contenido principal es el proselitismo político alusivo a la revolución del chavismo y volantes para la divulgación de los eventos culturales y la prevención de riesgos a los trabajadores.

En cuanto a la participación de los trabajadores, el personal entrevistado alegó que en las primeras de cambio, cuando recién estaban formadas las empresas mixtas y como parte de la gestión de la comunicación para consolidar la nueva cultura organizacional que se estaba forjando, los trabajadores eran convocados para opinar y retroalimentar en todos al tipo de cultura que vislumbraban y el cómo se podía lograr. Luego con los diferentes cambios gerenciales, los mensajes comunicacionales hacia los trabajadores provienen de los lineamientos corporativos donde la opinión de los trabajadores no es tomada en cuenta. Al respecto, los expertos de la comunicación consideran que como oportunidad de mejora, sería bueno incorporar la opinión de los trabajadores ya que el receptor forma parte integral del proceso de comunicación y al conocer su perspectiva, la gestión persuasiva es más efectiva.

En esta misma tónica, al consultarles sobre la retroalimentación con respecto a las necesidades comunicacionales de los trabajadores, refirieron que existen vacíos en la respuesta oportuna al colectivo. Esto se debe precisamente a que las empresas mixtas son dependientes incluso en la comunicación de retorno sobre las consultas relacionadas con la organización. Así mismo, los expertos de la comunicación consideran que la comunicación vertical se maneja con mucho hermetismo. Como consecuencia de esto, los trabajadores

caen en la especulación y la generación del fenómeno del rumor. Sugieren que debería haber más contacto con los trabajadores puesto que son muy pocas las reuniones que hay para ellos para informarles asuntos de interés para sus miembros.

En este mismo orden de ideas, en cuanto a la información de interés para los trabajadores sobre tópicos tales como los objetivos y metas, aspectos financieros de la empresa, expectativas de crecimiento, entre otros temas. En primer lugar se tiene que la organización hace esfuerzos importantes por comunicar su objetivo principal que la producción de hidrocarburos y la importancia que tiene la participación de todos los trabajadores para el logro de tal fin. Se puede decir que la prioridad comunicacional de las empresas mixtas es el logro y contribución con las metas de producción.

Por otro lado, relacionado con el reconocimiento y contribución individual, la industria petrolera desde hace varios años atrás ha dejado la práctica de la vieja Pdvsa del reconocimiento al trabajador conocido como “meritocracia” donde se evaluaba el desempeño de los trabajadores y se les retribuía en términos salariales y de bonificación. Si ha habido aumentos lineales para todos los trabajadores, que ha degenerado en un falso mito: “trabaje o no trabaje igual me van a aumentar” lo que va en detrimento de la gestión y desempeño organizacional. Sin embargo hay un buen grupo de trabajadores comprometidos con la industria que independientemente de la meritocracia o no, trabajan con ahínco, esmero y dedicación.

Con respecto a los obstáculos que enfrenta el manejo de la comunicación y el condicionamiento de la cultura organizacional se encuentra una de las premisas principales que es la existencia de una cultura híbrida que está conformada por el personal proveniente de la antigua Pdvsa, el personal migrado de las empresas transnacionales, el personal que fue absorbido de diversos sectores de la industria petrolera y el personal nuevo ingreso. Toda esta multiculturalidad hace necesaria que existan procesos de inducción y concienciación de manera tal que se alineen en un solo estándar los aspectos culturales de la organización; verbigracia, la filosofía corporativa y el sentido de pertenencia.

Obviamente, esta debilidad está estrechamente relacionada con el hecho de que las estrategias de comunicación dependen de una gerencia corporativa, lo que reprime la

diversidad de pensamiento y creatividad de las empresas mixtas, al recibir lineamientos bajo el esquema de estrategias aisladas que no corresponden a las realidades y particularidades de cada organización. Del mismo modo, se encuentra en lo que concierne a las manifestaciones conductuales, el liderazgo, donde el modelaje de los supervisores influye tanto favorable como desfavorablemente en las actitudes de los trabajadores, que a su vez influirá en los valores y en las creencias. Si valores organizacionales no están alineados con los personales, difícilmente se podrá alcanzar la cultura esperada.

Por otra parte, el personal siente que existe distribución desigual de los recursos asignados a las gerencias puesto que todo está sujeto a la gerencia corporativa. 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.

Ahora bien, 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 expertos consideran que 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 la participación de la audiencia.

Finalmente, en relación a las acciones comunicacionales para mejorar la cultura organizacional actual, los expertos proponen en primer lugar la satisfacción de las necesidades humanas, para la gente esté en sintonía con los trabajadores, aprender de experiencias pasadas que dieron resultados para establecer campañas de divulgación de valores, equilibrar el contenido de la información, fomentar encuentros gerenciales y promover un clima laboral estable donde los trabajadores se sientan a gusto.

4.5. Inferencias de las entrevistas realizadas al personal al personal receptor de los mensajes comunicacionales de la organización

Tabla No. 3

Inferencias de las entrevistas realizadas al personal con responsabilidad en comunicación organizacional

<p>Pregunta 1 <i>Elementos de la Filosofía Corporativa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Misión - Visión - Valores 	<p>Pregunta 2 <i>Responsables de las estrategias para consolidar la filosofía corporativa</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - No hay estrategias definidas - Hay mucha improvisación - No hay contenido para la cultura
<p>Pregunta 3 <i>Recursos comunicacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Correo electrónico - Intranet - Asambleas con trabajadores - Videoconferencias 	<p>Pregunta 4 <i>Participación de los trabajadores</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - No nos toman en cuenta, antes si - Me gustaría participar - Son lineamientos de arriba - Cuando los convenios había más <u>integración</u>
<p>Pregunta 5 <i>Respuesta oportuna de la gerencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Somos los últimos en enterarnos - Cada gerente es diferente - No está en manos de la gerencia - Todos los procesos son lentos - Hace falta más <u>liderazgo</u> 	<p>Pregunta 6 <i>Información sobre la organización</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - La información no es oportuna - Todo es un misterio - Debemos valernos de las redes sociales para conocer que está pasando - Hay muchos rumores
<p>Pregunta 7 <i>Obstáculos en la comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Manejo de la comunicación - Dependencia de corporativo - Procesos burocráticos que separa en lugar de acercar. 	<p>Pregunta 8 <i>Acciones esperadas</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Relevancia en la información - Mayor participación de los trabajadores - Reconocimiento a los trabajadores - Conocer la <u>perspectiva</u> dónde vamos

4.6. Análisis de contenido de las inferencias de las entrevistas realizadas al personal receptor de los mensajes comunicacionales

La información suministrada por las entrevistas dirigidas al personal receptor de los mensajes comunicacionales, que para el caso del presente estudio son los trabajadores de la industria petrolera, que hayan trabajado en las transnacionales y con más de 7 años de antigüedad y en la industria petrolera, específicamente de las empresas mixtas.

De acuerdo con la información recabada, 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 muy cercana a la real, pero construida a partir de sus modelos mentales y no por conocimiento de lo estipulado por la organización. Hay otro grupo minoritario que recuerda haber estado expuesto a la filosofía corporativa de la industria petrolera pero que desde un tiempo acá, esa práctica ha decaído, por lo que no están seguros cual versión es la vigente.

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 o la política, y en muy pocas ocasiones se trata sobre la cultura, quienes somos y cómo podemos lograrlo. Desde esta perspectiva, el receptor siente no existen estrategias predeterminadas para fomentar la misión, la visión o los valores organizacionales.

Además, reconocen que existen manifestaciones aisladas para la gestión de la cultura cuyo promotor es la gerencia de recursos humanos, asuntos públicos en conjunto con la presidencia de la empresa mixta. Dichas estrategias son dadas a conocer a los trabajadores mediante el uso del correo electrónico, la intranet para aquellas empresas mixtas que disponen de este recurso, reuniones con la gerencia donde transmiten información que viene de corporativo o de instancias superiores, asamblea de trabajadores para discutir asuntos de interés y en algunos casos, la videoconferencia para las oficinas remotas.

En consecuencia, dado el carácter de la comunicación descendente entre la gerencia y los trabajadores, éstos últimos perciben que no son tomados en cuenta para cuestiones relacionadas con la organización. Un grupo en particular describió que durante el mandato de las transnacionales, la misión, la visión y los valores eran conformados por mesas de trabajo con los empleados, por lo tanto, había mucha más integración de los trabajadores con la organización. En su mayoría reconoce que toda la información que reciben está orquestada desde las gerencias corporativas y que los gerentes sólo son portavoces del mensaje.

Por otra parte, aquellos trabajadores que no han tenido la oportunidad de formar parte de la construcción de la filosofía corporativa de la empresa, contemplan que sería interesante participar y ser protagonistas de la empresa que quieren construir con la gerencia, puesto que habría mayor correlación entre los valores personales y los de la organización, generando mayor sentido de pertenencia.

En atención a la prontitud de respuesta por parte de la gerencia a las necesidades comunicacionales de los trabajadores el común denominador considera el “bajar” la información no está en manos de la gerencia puesto que el resultado o retroalimentación depende de alguna respuesta que se reciba de instancias superiores y esto hace que todos los procesos de retroalimentación sean lentos, inoportunos y extemporáneos. Asimismo, determinaron que cada gerente es diferente, dependiendo del estilo de liderazgo que tenga con su equipo, puede mantenerlo más o menos informado. Por otro lado, debido al manejo administrativo y aislado de la información relacionada con la organización, los trabajadores suelen ser los últimos en enterarse.

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. Si es en lo relativo a las políticas y los beneficios de los trabajadores, en muchas ocasiones se deben valer de las redes sociales para conocer los avances de las discusiones. Por último en relación a la situación de la organización per se, en vista de la ausencia de un porta voz confiable, se presta a que se tergiverse la información generando rumores al respecto.

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 comunicación. Perciben que para ciertas cosas hay disponibilidad de muchos recursos pero que para otras, como por ejemplo: actualización de plataformas tecnológicas de comunicación, no los hay. Así mismo, consideran que el gran obstáculo es la dependencia con los entes corporativos, puesto que en el pasado había mayor fluidez en la comunicación y en la gestión de la cultura. Igualmente, un grupo importante de trabajadores aprecian que aun cuando el moto de la industria es que “ahora Pdvsa es de todos” siguen existiendo barreras burocráticas tal y cual existían en la antigua industria petrolera.

Finalmente, en lo relativo a las acciones comunicacionales que deberían 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, tal y como era antes cuando eran tomados en cuenta. De igual forma, distinguen la necesidad de que el trabajo individual y colectivo sea reconocido. Recomiendan que se analice cómo se manejaba antes la cultura en la antigua Pdvsa y en las transnacionales para tomar aquellas prácticas que dieron buenos resultados y replicarlos para resaltar sobre todo los valores organizacionales.

En torno a éste último planteamiento, los trabajadores demandan mayor relevancia y asertividad en la información enviada tanto por corporativo como 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 enrumbada la organización.

CAPÍTULO V

5. Modelo Propuesto

Los resultados presentados en los capítulos precedentes permiten establecer conjeturas importantes acerca del propósito del presente estudio en cuanto a la creación de un Modelo de Comunicación Interna para la gestión de la Cultura Organizacional cuyo propósito pragmático es la implantación de los constructos Integración, Clima y Perspectiva.

En tal sentido, se procede a presentar los aspectos fundamentales del mismo:

5.1 Estructura conceptual:

- Visión estratégica
- Decisiones por consenso
- Pensamiento sistémico
- Trabajo en equipo

5.2 Elementos:

El modelo está representado por 8 elementos estratégicos, considerados por la investigadora como la descripción interpretativa de la manifestación del fenómeno estudiado; por consiguiente, son concebidos como aquellos aspectos que son de mayor relevancia para la representación de la teoría, su interpretación y entendimiento.

- Contexto de la Cultura organizacional
- Diagnóstico de la filosofía corporativa
- Actores de la Comunicación Interna
- Entorno inmediato
- Estrategias de comunicación para la cultura organizacional
- Integración
- Clima
- Perspectiva

5.3 Representación Gráfica del Modelo:

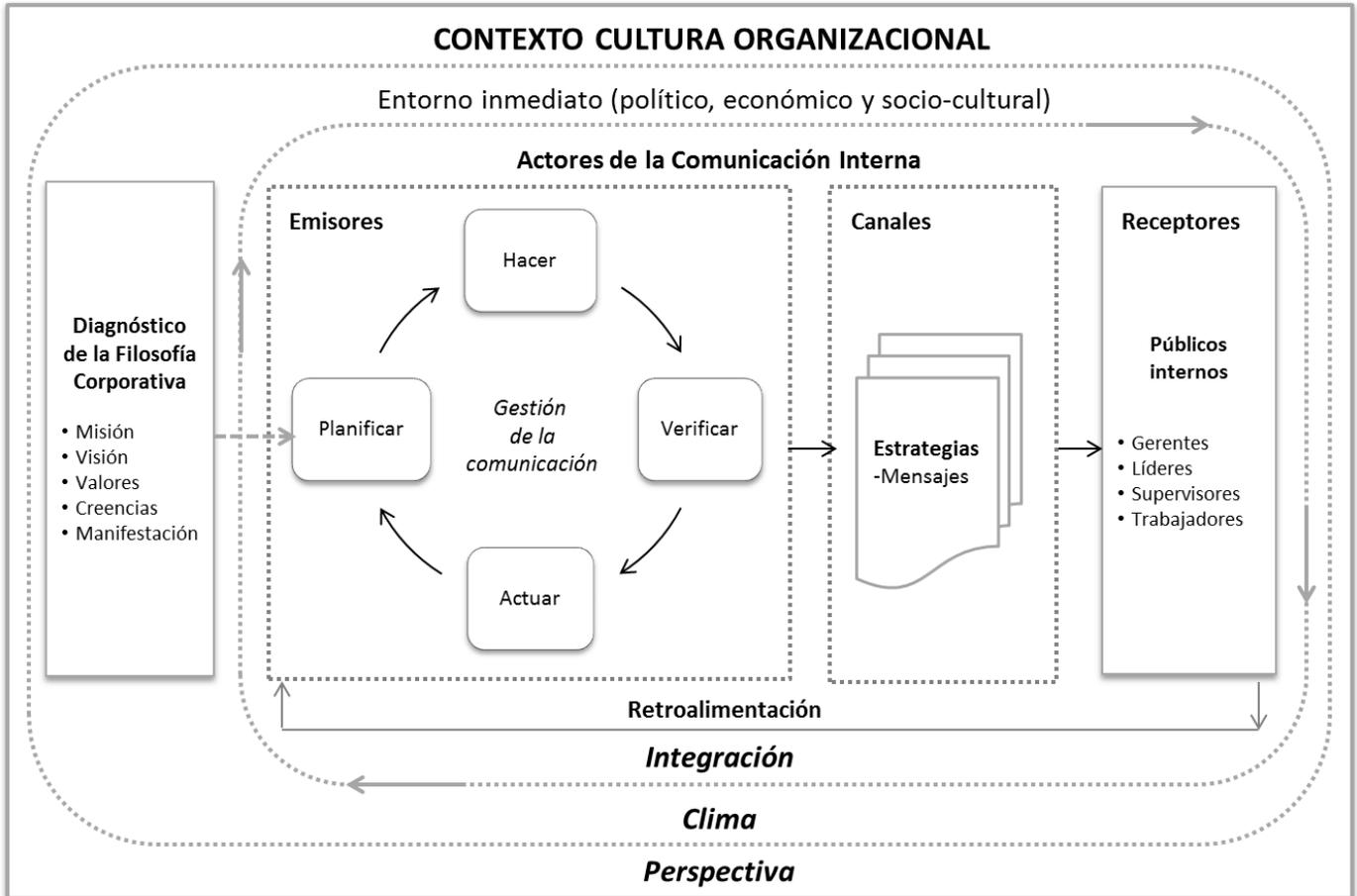


Figura No. 4. Modelo de Comunicación Interna para la gestión de la Cultura Organizacional

5.4. Fundamentación teórica:

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 emisores, 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.

- **Contexto de la Cultura Organizacional**

El contexto cultural está relacionado con conjunto de significados que posee cada uno de los miembros de una organización y que provienen bien sea del medioambiente o el entorno que le rodea. Dentro del contexto cultural existen diferentes variables que intervienen 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. Estos elementos hacen que los individuos, tenga diferentes visiones del mundo y de explicar el entorno que les rodea. Por consiguiente, el contexto cultural es todo aquello que forma parte del medioambiente o entorno y resulta significativo en la interacción y desempeño de un individuo, que permite concommitar con las necesidades y expectativas colectivas de grupos de personas u organizaciones.

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 organizacionales, adaptar su cultura a los nuevos esquemas bien sea económico, tecnológico y estructural, 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 signa formando parte de las fortalezas. Por otro lado, los aspectos de mejora, deben ser analizados y mejorados progresivamente a fin de erradicar las debilidades de la organización. Todo esto busca alcanzar la situación actual deseada.

- **Actores de la Comunicación Interna**

Partiendo de las consideraciones básicas descritas en el apartado anterior, en cuanto a la comunicación interna y cómo esta influye en el cambio de las actitudes y comportamientos de los integrantes de una organización, cada uno de los elementos del proceso de comunicación interna, representa una función dentro de la empresa que suma importancia a la gestión de la cultura organizacional.

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 transmite 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, 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. Es 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.

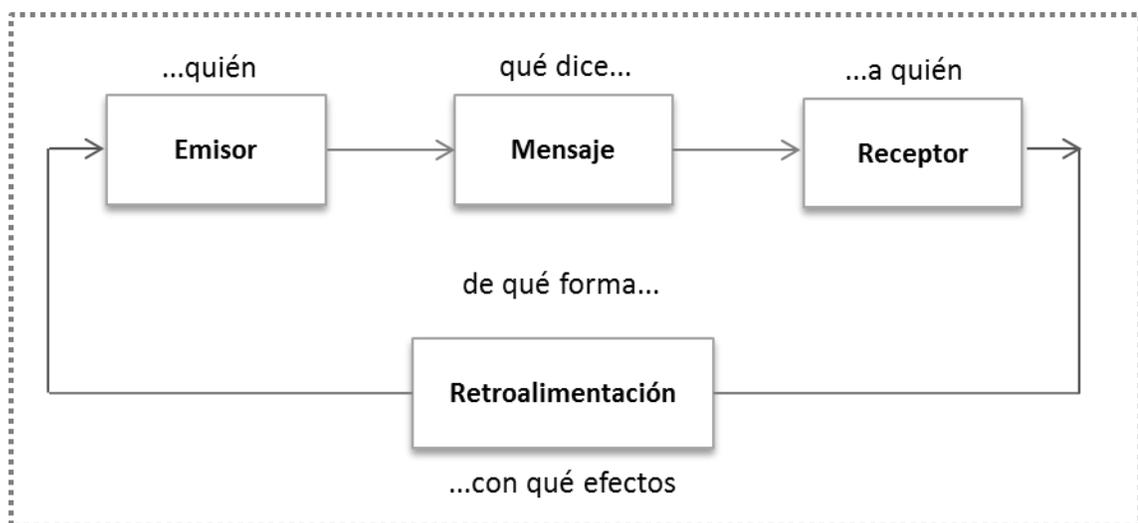
- d) **El receptor:** el cuarto elemento analizado en el proceso de la comunicación corresponde al receptor determinado por el destinatario. Dentro del proceso, el

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.

Figura N° 5
Elementos del Proceso de la Comunicación



Fuente: Burgos (2013) Elaboración propia a partir del modelo aristotélico de la comunicación.

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. 5 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.

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 realizarse 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, a fin de alcanzar en conjunto los objetivos y las metas de la forma, en el tiempo esperado.

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 emisión 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 indirectamente 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. En este sentido la integración organizacional gira en torno a la emisión de mensajes que refuerce la satisfacción con 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 recibida 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.

CAPÍTULO VI

6. Modelo de Comunicación Interna para la gestión de la Cultura Organizacional

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, (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, todo ello 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. La empresa es producto

irrefutable del manejo y acción 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) parte 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. Desde la perspectiva de la comunicación interna, la gestión estratégica puede 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 garantizar futuros en 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 Jimenez, 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 invaluable 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.

6.1. Objetivos del modelo:

Objetivos generales

Aplicar el modelo de comunicación interna para determinar las necesidades comunicacionales de sus públicos a fin de afianzar la cultura organizacional

Objetivos específicos

- 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 comunicaciones eficaces, eficientes y efectivas para lograr las metas y objetivos.
- Evaluar periódicamente las políticas, planes, estrategias y objetivos de comunicación en la organización.

6.2. 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. 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 organización, que contribuye en mayor o menor medida a presentar la cultura de la organización.

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 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

resultado, el “*Modelo de Gestión Estratégica de Comunicación Interna*” (Ver Figura 6), permite alcanzar la mejora continua de los procesos comunicacionales; por lo tanto, funge como instrumento para coadyuvar el establecimiento y consolidación de cultura organizacional.

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.

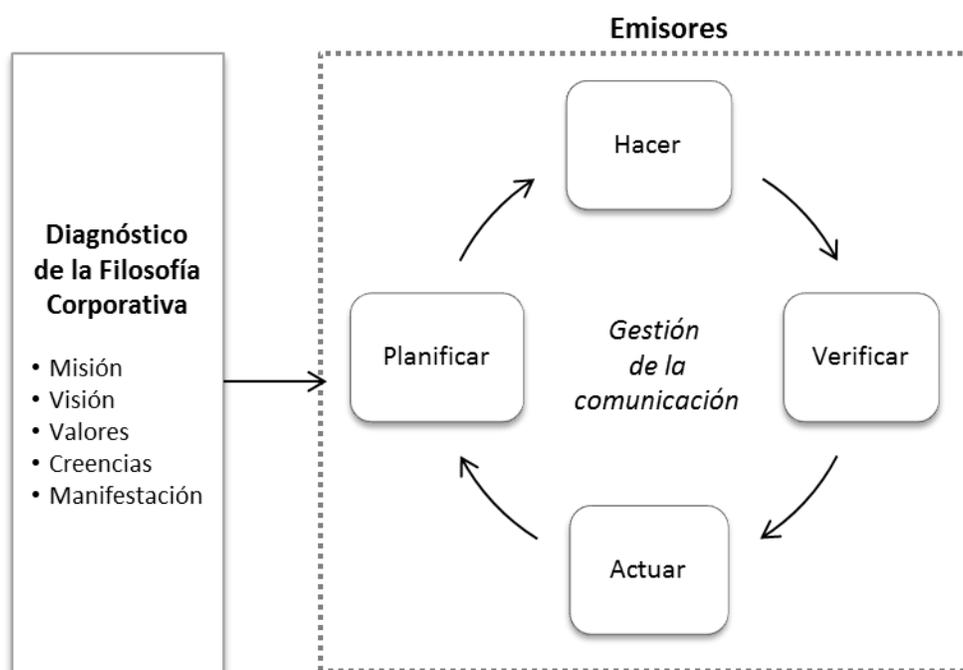


Figura 6. Modelo de Gestión Estratégica de Comunicación Interna. Fuente: Elaboración propia, adaptado del Círculo de Deming (2012)

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 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 del resultado 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.

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)

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 varios 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 comunicacionales.*
- *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 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, (Burgos, 2011), concluye que 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. 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 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, reporte 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.

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, porqué es importante, qué necesita lograr y cómo lo hará.
- *Estrategias y planes de comunicación:* la preparación de éstos documentos para apoyar a la organización y al equipo directivo para que comprensa 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 VII

7. Conclusiones y recomendaciones

7.1. Conclusiones

Una vez culminada la fase de formulación teórica, la cual se llevó a cabo mediante la revisión documental relacionada con el objeto de estudio; culminada la fase de recolección de datos de campo, mediante la exploración de los textos y mensajes institucionales y las entrevistas en profundidad realizadas al personal de la organización, así como la compleción de las fases de inferencias y análisis de contenido correspondiente, que permitieron proponer un modelo de comunicación interna para la gestión de 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 descripción 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 segundo lugar y como segundo objetivo específico planteado para la identificación de la cultura organizacional en la industria petrolera se tiene que Petróleos de Venezuela, heredera de un legado multicultural que se remonta a la época de sus antecesoras transnacionales, que fue consolidándose como una cultura corporativa fuerte, única y distintiva de su propia institucionalidad. Esta forma de gestionar la cultura sentó raíces profundas en el sentido de pertenencia y adhesión del trabajador con la empresa, puesto que tanto los empleados que pertenecían a las transnacionales como los trabajadores de la antigua PDVSA, sustentaban un compromiso mutuo entre trabajador-empresa, basado en un sólido sistema de administración de los recursos humanos, y en un código de honor de valores compartidos y asumidos como propios por cada uno de los integrantes “culturizados” de la corporación. Luego a raíz de la conversión de los convenios operativos en empresas mixtas, los trabajadores sufrieron una transculturización hacia la cultura mayormente predominante conocida como la nueva PDVSA o empresa socialista cuyo proceso de inducción ha generado un contrato psicológico que creó vínculos políticos y sociales que van más allá de la relación laboral.

En cuanto al tercer objetivo 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, ineficiente e incapacitada 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 diseño de un modelo de comunicación interna para la gestión de la cultura organizacional, se propone un modelo gerenciable como el planteado en Capítulo V el cual 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 los objetivos esperados como factores de la cultura organizacional esperada.

7.2. Recomendaciones

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.

Comunicacionales para la Cultura Organizacional

En primer lugar es necesario definir la filosofía corporativa, integrada 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. Las estrategias que se pueden considerar dentro de la comunicación interna como gestión para el impulso de la cultura organizacional están:

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

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 y visión, 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 empleo del recurso humano y de la disponibilidad de los recursos tecnológicos.
- Definir y mantener una política comunicacional que incorpore los valores organizacionales, manifestaciones conductuales, materiales, simbólicas y estructurales.
- Determinar los requerimientos de información de la organización y elaborar los mensajes comunicacionales 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; incorporando elementos tales como el trabajo y la familia que también son parte intrínseca de la organización.
- Mantener el equilibrio en los tópicos tratados en la comunicación interna (tanto en la comunicación formal como en los informales) 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 para 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 de Asuntos o Relaciones Públicas.

4. Identificar los recursos de la comunicación tanto humanos como tecnológicos que fortalezca la cultura organizacional.

- 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 y ambientes 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.

En este sentido, a partir de la experiencia de trabajo de campo, se puede aseverar, que la industria petrolera realiza diversos esfuerzos para adoptar una estrategia comunicacional, a fin de establecer los canales necesarios para alcanzar los objetivos trazados por la organización, determinando cuáles son las necesidades de la organización y cuáles serían los canales para llegar a la audiencia. Asimismo, de la combinación de la observación con la participación de la investigadora y la interacción con las gerencias responsables de la elaboración de los mensajes de la comunicación interna, se recogieron datos de forma sistemática, directamente en los contextos estudiados, infiriendo la necesidad de estructurar un procedimiento de comunicación interna.

• Procedimiento de Comunicación Interna

El procedimiento de comunicación interna, permite estandarizar dentro de la organización los lineamientos necesarios para la elaboración de los mensajes, difusión de la información necesaria y la determinación de los recursos necesarios para el logro de los objetivos comunicacionales que permite discriminar entre los roles y responsabilidades en la elaboración de los mensajes que coadyuvan a la cultura organizacional. Parte de la ejecución del trabajo comunicacional de las empresas mixtas corresponden a la prestación

de servicios hacia otros departamentos y el tratamiento de la imagen corporativa entre otros.

Cabe destacar, que la gerencia de asuntos públicos no posee procedimientos para el tratamiento de la comunicación puerta adentro. Sus prácticas se fundamentan en el uso y costumbre por lo que existe un procedimiento empírico que debería documentarse y divulgar a todos los trabajadores. Sin embargo, dentro del sistema integrado de gestión de algunas mixtas, existe un procedimiento para la revisión, elaboración, publicación y divulgación de políticas, misión, visión, valores organizacionales, pero no todas las aplican. Por otro lado, siendo la gerencia de asuntos públicos la responsable por el manejo de la comunicación, carece de completa autonomía a la hora de estructurar el mensaje puesto que las versiones finales deben estar aprobadas por niveles superiores de la organización o estructuras corporativas, lo que limita la expresión creativa y la diversificación de estilos comunicativos y campañas publicitarias.

Desde esta perspectiva, en la industria petrolera se evidencia una oportunidad de potenciar la emisión/recepción de mensajes involucrando a los trabajadores para que participen en la elaboración de los mensajes y aprendan el arte de la persuasión a través de los mensajes. Igualmente, conociendo las necesidades informativas de los trabajadores es más fácil elaborar una estrategia comunicativa para los trabajadores que hagan eco de la cultura organizacional esperada. En consecuencia, es preciso definir un procedimiento para las comunicaciones donde se aclaren los roles y responsabilidades de cada proceso comunicativo, a fin de aclarar y definir los roles y fijar la metodología que se seguirán para hacer un sistema permanente y coherente; por último, realizar evaluaciones para medir el avance del sistema estratégico.

La reflexión alcanzado, coincide con Espeso et al. (2006) quienes determinan que la comunicación es una técnica y como tal, debe ser aprendida, planificado su desarrollo para conseguir eficazmente sus objetivos: entender que la creación de un ambiente comunicativo llevará a conductas que formen parte del comportamiento normal del grupo. Por lo tanto la estructura de los pasos administrativos se hace necesaria en un procedimiento de comunicación que englobe todos los aspectos anteriormente resaltados.

De igual forma, se recomienda designar un equipo multidisciplinario entre las Gerencias de Asuntos Públicos y las Gerencias de Recursos Humanos de las diferentes empresas mixtas y con el apoyo de los entes corporativos para que determine la viabilidad de la implantación de las estrategias de comunicación organizacional planteados en la presente investigación a fin de mejorar la cultura organizacional en los trabajadores de la industria petrolera.

Dichas estrategias comunicacionales, debe estar focalizada desde la gerencia general, a fin de alinear los mensajes de forma orquestada con la política, la filosofía corporativa y objetivos de la organización con el propósito de promover los valores organizacionales en los trabajadores y el sentido de pertenencia.

Por último se exhorta al análisis y divulgación de los resultados alcanzados en este estudio a fin de dar a conocer a través de métodos científicos el cómo determinar las oportunidades de mejora de la comunicación en las organizaciones y promover futuras disertaciones en la línea de investigación.

Referencias Bibliográficas

- Abatenaga, N. (2011). Teoría de la Comunicación Social. Buenos Aires: Universidad Nacional del Norderste.
- Adler, R. B., & Marquardt, J. (2005). Comunicación Organizacional (8va ed.). México: McGraw Hill.
- Alvargonzález, D. (2003). La Transdisciplinariedad. Recuperado el 12 de septiembre de 2012, de www.padron.entretemas.com
- Andrade, H. (2005). Comunicación organizacional interna: proceso disciplina y técnica. (1ra ed.). España.: Serie Comunicación Empresarial.
- Andrade Rodríguez, Horacio. (2009). Hacia una definición de la comunicación organizacional, en Fernández Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. México: Editorial Trillas.
- Barrera, M. (2008). Modelos epistémicos en investigación y educación (5ta ed.). Caracas: Quirón Ediciones.
- Bartoli, A. (1991). Comunicación organizativa. La organización comunicante y la comunicación organizada. México: Editorial Paidós.
- Berlo, D. (2000). El proceso de la comunicación: Introducción a la teoría y práctica. (20ma ed.). Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Betancourt, J. R. (2006). Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma. eumet.net.
- Bunge, M. (2005). La Ciencia, su método y su filosofía. Suramericana, S.A.
- 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.
- Concha, M. (2006). Comunicación. Caracas: Vadell Hermanos Editores.
- Corbetta, P. (2007). Metodología y Técnicas de Investigación Social. McGraw-Hill/Interamericana de Espana. Edisión revisada.

- Cuberos, R. (2004). Algunas 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/RCUBEROS_ESCUELAS_DE_PENSAMIENTO_SOBRE_LA_TEORIA_SOCIAL_DE_LOS_MEDIOS.pdf
- Daft, R. (2005). Teoría y diseño organizacional. (8va edición ed.). México: Thomson Editores.
- Davis, K. (1953). "A method of studying communication patterns in organizations" *Personnel Psychology*, 6, 2: 301-312.
- Dragnic, O. (2001). Diccionario de la Comunicación Social. Caracas: Panapo.
- Enrique, A.; Morales S. (2010). Propuesta de un modelo teórico-práctico para la gestión integral de comunicación empresarial. Ponencia en el Congreso Internacional de la Asociación Española de Investigadores de la Comunicación (AE-IC) Málaga. Disponible en: <http://www.aeic2010malaga.org/upload/ok/26.pdf>
- Etkin Jorge, Schvarstein, Leonardo, (1997) Libro Identidad De Las Organizaciones, Invariancia y Cambio. Buenos Aires. Editorial Paidós.
- Fernández B., F. (2007). La gestión de la nueva comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana. Tesis doctoral. Universidad Jaume I. España. Disponible en <http://www.tdx.cat/TDX-0615107-120448>. Consultado en octubre del 2013.
- Fernández Collado, C. (2001). La comunicación Humana (2da edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Fernández Collado, Carlos. (2009). La comunicación en las organizaciones. México. Ed. Trillas. Segunda edición.
- Fernández de Sanmamed (1995). Introducción a la investigación cualitativa. México. Revista de formación médica continuada.
- Fernández, S. (1997). Habermas: la Teoría Crítica de la Sociedad. Recuperado el 20 de septiembre de 2012, de <http://redalyc.uaemex.mx>

- Ferrater, J. (2000). *Diccionario de Filosofía* (23a ed.). Buenos Aires: Editorial Sudamericana.
- Follari, R. (2003). Relevo en las ciencias sociales latinoamericanas. *Estudios culturales, transdisciplinariedad y multidisciplinariedad. Diálogos de la comunicación*, 63(12), 31-36.
- García Jiménez, Jesús. (2000). *La Comunicación Interna*. Madrid. Ediciones Díaz de Santos.
- Gialdino, I. V. (Mayo de 2009). *Métodos cualitativos. La Práctica de la investigación*. Recuperado el 1 de 10 de 2012, de FQS-Forum: Qualitative Social Research: www.qualitative-research.net
- Gómez, J. C., López, D., & Velázquez, C. (2006). La Naturaleza de la Comunicación: un aporte a la discusión conceptual. *Palabra Clave-Calidad y Responsabilidad de la Información*, 9(1), 143-167.
- Greenbaum, Howard H., Hellweg, Susan A., and Falcione, Raymond L. (1983). *Evaluation of Communication in Organizations: Rationale, History, and Methodologies*. Paper presented at the International Communication Association Convention. Dallas, Texas.
- Horkheimer, M. (2002). *Critical Theory-Selected essays*. New York: The Continuum Publishing Company.
- Hernández, Fernández y Baptista (2010). *Metodología de la investigación*. Editorial McGraw-Hill Educación. 5ta. Edición
- Hodge, B.J.; Anthony, William P.; Gales, Lawrence M. (2008). *Teoría de la organización, Un enfoque Estratégico*. (6ta ed.). Madrid, España. Pearson Prentice Hall.
- Holsti, O. (1969). *Content analysis for the social Sciences and humanitas*. Cambridge mass: Adisson Wesley
- Hurtado, J. (2008). *Cómo formular objetivos de Investigación*. Caracas: Ediciones Sypal.
- Laramée, A., Vallée, B. (1991). *La recherche en communication. Éléments de méthodologie*. Sainte-Foy: PUQ.

- Lopes, M. I. (2005). Reflexiones sobre el estatuto disciplinario del campo de la comunicación. En *Comunicación: campo y objeto de estudio* (R. F. Navarro, Trad., págs. 43-58). México: Publicaciones ITESO.
- López, F. (1997). *La Ciencia de la Comunicación - Método y objeto de estudio* (2da ed.). México: Trillas.
- Martí, D. (2008). *Comunicación & Protocolo-Perspectivas Teóricas*. Icono 14-Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías(No. 11), 1-25.
- Martín Serrano, M. (2007). *Teoría de la Comunicación - La Comunicación, la vida y la sociedad*. Madrid: Mc Graw-Hill / Interamericana de España.
- Martínez, Miguel, (2000): *La investigación cualitativa etnográfica en educación*, Trillas, México.
- Martínez, M. (2008). *Epistemología y Metodología Cualitativa en las Ciencias Sociales*. México: Trillas.
- Martínez, Miguel, (2000): *La investigación cualitativa etnográfica en educación*, Trillas, México.
- Martínez, Carmen (1989). *Aplicación de un programa de valores a estudiantes de la Universidad Experimental Rafael María Baralt*. Venezuela. Tesis Doctoral. Universidad Rafael Beloso ChacinMattelart, A. y M. (1997). *Historia de las Teorías de la Comunicación*. Buenos Aires: Editorial Paidós .
- Mintzberg, H., Quinn, J., & John, V. (1997). *El proceso estratégico, Concepto, contextos y casos*. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A.
- Moret, J. y Arcila, C. (2009). *Comunicación interna y cultura en las organizaciones: Caso Grupo Fisa (España)*. Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones", 2 (2), Artículo 5. Disponible en la siguiente dirección electrónica: <http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones/>
- Newstrom, J. (2007). *Comportamiento Humano en el trabajo*. (Duodécima edición. ed.). Mc Graw Hill Interamericana.
- Olanbuenaga, José e Ispizua, María (1989), *La descodificación de la vida cotidiana. Método de investigación cualitativa*. Bilbao. Universidad de Deusto

- Oliver Telis, Juana. (2004). Administración de Recursos Humanos. Módulo 3. Disponible en <http://www.enterprisesoftmx.com/material/Modulo3.pdf>, consultado el 30 de junio de 2011.
- Padrón, J (1994). Organización y Gerencia de Investigaciones y Estructura investigativa . Universitat. Caracas, Venezuela
- Paley, S. y Martins, F. (2006). Metodología de la investigación cualitativa. 2da edición. Caracas Fedupel.
- PDVSA, (2013) Cadena de Valor de la Petróleos de Venezuela, S.A.
- Pérez, G. M. (1990). Investigación-Acción: Aplicación al campo social y educativo. Madrid: Dykinson.
- Pigeon, A. (2004). Análisis FODA de Clones de Silicon Valley. Extraído el 25 de junio de 2008, desde <http://www.cibersociedad.net/archivo/articulo.php?art=199>
- 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.
- Ríos Castilla, J. (2007). Epistemología - Fundamentos Generales. Santa Fé de Bogotá: Universidad Santo Tomás.
- Rebeil, M. A. (2006). Comunicación estratégica en las organizaciones. México: Trillas.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Editorial Prentice-Hall.
- Rodrigo, M. (2001). Teorías de la Comunicación - ámbitos, métodos y perspectivas. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Sabino, Carlos A. (2007). El Proceso de Investigación. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.
- Sandín, M. P. (2003). Investigación Cualitativa en Educación. Fundamentos y tradiciones. España: McGraw Hill/Interamericana de España.
- Schein, E. (2004). Organisational culture and leadership. San Francisco, CA: Ossey-Bass.

- Serna G. H. (2007). Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión – Teoría y Metodología, incluye guía para el diagnóstico estratégico. Séptima Edición. Bogotá: 3R Editores LTDA.
- Stracuzzi, S y Pestana, F. (2004). Metodología de la investigación cualitativa. 1era. Reimpresión. Editorial pedagógica FEDUPEL. Venezuela.
- Strauss A. y Corbin J. (2002) Bases de la Investigación Cualitativa. Universidad de Antioquia.
- Tamayo, Mario (1991). Metodología formal de la investigación científica. México. Editorial Limusa.
- Taylor S. y Bogdan R. (1990). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Barcelona. Paidós.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2002). Manual de Trabajos de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales. Editorial Fedupel. Caracas.
- Varona, F. (1996). Relationship Between Communication Satisfaction and Organizational Commitment in Three Guatemalan Organizations. Journal of Business Communication, 33(2), 111 -140.
- www.comunicólogos.com. (2010). Recuperado el 17 de septiembre de 2012, de www.comunicólogos.com