

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

**MAESTRIA EN COMUNICACIÓN SOCIAL**

**PROPUESTA DE UN MODELO TEÓRICO-METODOLÓGICO DE  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EMPRESAS VENEZOLANAS.  
CASO: CORPORACIÓN SYBVEN**

Autora: Ma. Eugenia Hernández  
Trabajo que se presenta  
para optar al grado de  
Magister Scientiarum en Comunicación Social

Tutor

---

Dra. Ivory Mogollón

María Eugenia Hernández. 2015  
Hecho el depósito de ley.  
Depósito Legal Nro: lft 4872015382130



UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



VEREDICTO

Quienes suscriben, miembros del jurado designado por el Consejo de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad Central de Venezuela, para examinar el **Trabajo de Grado** presentado por: **MARÍA EUGENIA HERNÁNDEZ MARTÍN** Cédula de identidad N° V-13.044.111, bajo el título **"PROPUESTA TEÓRICO-METODOLÓGICA DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EMPRESAS VENEZOLANAS. CASO CORPORACIÓN SYBVEN"**, a fin de cumplir con el requisito legal para optar al grado académico de **MAGISTER SCIENTIARUM EN COMUNICACIÓN SOCIAL**, dejan constancia de lo siguiente:

1.- Leído como fue dicho trabajo por cada uno de los miembros del jurado, se fijó el día 08 de Diciembre de 2014 a las 10:00 AM., para que la autora lo defendiera en forma pública, lo que ésta hizo en el aula 19 del piso 3 de la Comisión de Estudios de Postgrado de la Facultad de Humanidades y Educación, mediante un resumen oral de su contenido, luego de lo cual respondió satisfactoriamente a las preguntas que le fueron formuladas por el jurado, todo ello conforme con lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado.

2.- Finalizada la defensa del trabajo, el jurado decidió **APROBARLO** por considerar, sin hacerse solidario con la ideas expuestas por el autor, que se ajusta a lo dispuesto y exigido en el Reglamento de Estudios de Postgrado

Para dar este veredicto, el jurado estimó que en el trabajo examinado es un aporte importante para la línea de investigación de comunicación organizacional en Venezuela. En virtud que dicha investigación logra articular de manera fundamentada lo empírico-teórico a favor de una comprensión integral de la cultura organizacional. Se recomienda su Publicación total o parcial a título científico.

3.- El jurado por unanimidad decidió otorgar la calificación de **EXCELENTE** al presente trabajo por considerarlo de excepcional calidad.

En fe de lo cual se levanta la presente ACTA, a los 8 días del mes de Diciembre del año 2014, conforme a lo dispuesto en el Reglamento de Estudios de Postgrado, actuó como Coordinador del jurado la profesora Ivory Mogollón de Lugo.





PROF. LUISA TORREALBA  
C.I. 14239954  
FHE-UCV



PROF. GUSTAVO HERNÁNDEZ DÍAZ  
C.I. 6094797  
FHE-UCV



PROF. IVORY MOGOLLÓN DE LUGO  
C.I. 4353073  
FACES-UCV  
Tutor(a)



UCV  
CEP-FHE  
RF.-8/12/2014

## AGRADECIMIENTOS

A mi señor, por estar siempre a mi lado, cuidándome, bendiciéndome y proporcionándome todo lo que necesito. A ti te debo lo que soy.

A San Judas Tadeo, por haberme ayudado en los momentos en los que más lo necesité.

A mis padres, siempre...

A ti mi Gio adorado, siempre...

A la Profe Ivory, más que una tutora, una amiga. Gracias profe por estar allí en todo momento, por su exigencia y orientación a la excelencia. Estoy segura de que seguiremos cultivando esta bonita amistad. Baccio.

Al profesor Gustavo Hernández Díaz, quien me oriento y me acompaño desde el primer momento con la mayor disposición de ayudar, es un honor para mí, un verdadero honor, haber contado con su valioso apoyo.

A Sybven, por haberme permitido crecer tanto personal como profesionalmente.

**UNIVERSIDAD CENTRAL DE VENEZUELA  
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN  
COMISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN SOCIAL**

**PROPUESTA DE UN MODELO TEÓRICO-METODOLÓGICO DE  
COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EMPRESAS VENEZOLANAS.**

**CASO: CORPORACIÓN SYBVEN**

(Trabajo de Grado)

**RESUMEN**

La comunicación organizacional se ha transformado con el transcurrir del tiempo. El desarrollo de las Tecnologías de Información y de la Comunicación-TIC, la globalización y el surgimiento de nuevos medios sociales, han impactado la forma cómo las empresas deben comunicarse hacia lo interno y externo, de acuerdo a las nuevas tendencias y demandas de un entorno cada vez más complejo, por tanto se hace necesaria una reflexión sobre los procesos involucrados en la comunicación organizacional, con la finalidad de definir estrategias que estén alineadas y contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la organización. El propósito del presente estudio fue proponer un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para empresas venezolanas. Caso: Corporación Sybven, como alternativa que buscó explorar e identificar prácticas de comunicación, a partir de una situación real. Para lograrlo se realizó un diagnóstico que permitió analizar las prácticas comunicacionales en la corporación, posteriormente se contrastó con la teoría y las mejores prácticas comunicacionales, lo que permitió diseñar la propuesta de un modelo que provee un aporte para el mejoramiento y optimización de sus procesos de comunicación, desde el pensamiento sistémico, la estrategia y la gestión. Los supuestos teóricos que enmarcaron el presente estudio estuvieron conformados por investigaciones y modelos comunicacionales que sitúan a la empresa como un ente sistémico, dinámico y en constante interacción con su entorno. Se realizó una investigación de campo, diseño no experimental, con niveles exploratorio y descriptivo, se diseñaron como instrumentos para la recolección de datos dos entrevistas semi-estructuradas que se aplicaron a personas clave y expertos del área comunicacional para su correspondiente validación. Posteriormente se diseñó la propuesta.

**Palabras Clave:** Comunicación Organizacional, Comunicación interna, Comunicación externa, Pensamiento sistémico, Procesos de comunicación, Gestión estratégica, Desarrollo Organizacional.

## INDICE

INDICE DE TABLAS .....	i
INDICE DE FIGURAS.....	ii
INDICE DE CUADROS.....	iv
INTRODUCCIÓN .....	1
<b>CAPITULO I EL PROBLEMA.....</b>	<b>5</b>
1.1 Planteamiento del Problema.....	5
1.2 Formulación de las interrogantes de la investigación .....	14
1.3 Justificación de la Investigación .....	14
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	16
1.4.1 Objetivo General .....	16
1.4.2 Objetivos Específicos.....	16
<b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1 Antecedentes de la Investigación .....	17
2.1.1 Europa .....	17
2.1.2 Latinoamérica.....	19
2.1.3 Venezuela.....	19
2.2 Aproximaciones teóricas al estudio .....	22
2.3 Escuelas de comportamiento organizacional .....	23
2.3.1 Escuela Clásica.....	23
2.3.2 Escuela de Relaciones Humanas .....	23
2.3.3 Teoría de Sistemas .....	24
2.3.4 Teoría Situacional .....	25
2.4 Enfoques y modelos comunicacionales en las organizaciones .....	27
2.4.1 La disciplina del Pensamiento Sistémico.....	28
2.4.2 Sinergia.....	31
2.4.3 La Geometría de la Comunicación Empresarial .....	32
2.4.3.1 Entorno, contorno y dintorno de la empresa.....	33
2.5 Organización y Tecnologías de la Información y de la Comunicación .....	36
2.5.1 Organización .....	36
2.5.2 Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC).....	41
2.6 Comunicación Organizacional .....	43
2.6.1 Formas de Comunicación Organizacional .....	47
2.6.1.1 La importancia de la Comunicación Interna .....	48
2.6.1.2 Comunicación Externa.....	51
2.7 Planificación estratégica de la comunicación en organizaciones.....	54
2.7.1 Estrategia.....	55
2.7.2 Comunicación estratégica .....	56
2.8 Modelos de gestión de Comunicación .....	57
2.8.1 El área de comunicaciones en la organización.....	59

2.8.2 La Gerencia de Comunicaciones.....	60
2.8.3 La Dirección de Comunicaciones .....	64
2.9 Comunicación y Desarrollo Organizacional .....	69
<b>CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>73</b>
3.1 Tipo de Investigación.....	73
3.2 Diseño y Niveles .....	73
3.3 Revisión de la literatura .....	74
3.4 Recolección de los datos .....	75
3.4.1 Población y Muestra.....	75
3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos .....	76
3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	78
3.6.1 Datos identificados.....	79
3.7 Validación de los instrumentos .....	81
<b>CAPITULO IV ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>83</b>
4.1 Resultados entrevistas Grupo 1 .....	84
4.2 Resultados entrevistas Grupo 2.....	108
4.3 Resultados de la triangulación de datos .....	124
<b>CAPITULO V LA PROPUESTA .....</b>	<b>129</b>
5.1 Justificación.....	129
5.2 Objetivos de la propuesta .....	131
Objetivo General .....	131
Objetivos específicos .....	131
5.3 Estrategias y procedimientos para el fortalecimiento de la cultura.....	132
5.4 Estrategias y procedimientos para la consolidación de la identidad .....	136
5.5 Estrategias y procedimientos para el mejoramiento de la imagen .....	139
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>142</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>148</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....</b>	<b>150</b>
ANEXO 1 Guía de entrevista realizada a Grupo 1 .....	154
ANEXO 2 Guía de entrevista realizada a Grupo 2 .....	157
ANEXO 3 Guía Instrumento para validación de expertos.....	159

## INDICE DE TABLAS

Tabla N°1.	Aspectos conceptuales de los antecedentes	21
Tabla N°2.	Clasificación de las organizaciones	38
Tabla N°3.	Valoración de Experto 1	82
Tabla N°4.	Valoración de Experto 2	82
Tabla N°5.	Valoración de Experto 3	83
Tabla N°6.	Conocimiento sobre el plan estratégico	84
Tabla N°7.	Opinión de directivos sobre la comunicación organizacional	86
Tabla N°8.	Factores relacionados con la comunicación	88
Tabla N°9.	Públicos a los que cada área emite información	91
Tabla N°10.	Comunicación con relación al plan estratégico	94
Tabla N°11.	Flujos informativos que predominan en la empresa	96
Tabla N°12.	Frecuencia de medios en la comunicación formal utilizados público interno	97
Tabla N°13.	Frecuencia de medios en la comunicación formal utilizados público externo	99
Tabla N°14.	Valoración de la comunicación	101
Tabla N°15.	Problemas de comunicación relacionados con gestión	102
Tabla N°16.	Los procesos de comunicación requieren de mejoras	103
Tabla N°17.	Procesos de comunicación identificados que requieren de mejoras	104
Tabla N°18.	La comunicación organizacional relacionada con desarrollo; cultura, imagen e identidad organizacional	106
Tabla N°19.	Necesidad de implementar un modelo de comunicación	107
Tabla N°20.	Beneficios del plan de comunicación estratégica	110
Tabla N°21.	Acciones para gestionar la comunicación interna	112
Tabla N°22.	Acciones para mejorar la comunicación externa	114
Tabla N°23.	Mejores prácticas de comunicación	117
Tabla N°24.	Conformación de un área para gestionar la comunicación	118
Tabla N°25.	Gestión de la comunicación y tamaño de empresa	120
Tabla N°26.	Gestión de la comunicación y metodología	121
Tabla N°27.	La comunicación relacionada con cultura, imagen, identidad y desarrollo organizacional	

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Integración del sistema de cultura identidad e imagen de la empresa	62
Figura 2. Conocimiento sobre el plan estratégico. Pregunta N°2	84
Figura 3. Opinión de los directivos sobre la gestión de la comunicación organizacional. Pregunta N°4.	87
Figura 4. Factores relacionados con la comunicación Pregunta N° 5	88
Figura 5. Públicos a los que cada área emite información. Pregunta N°7	92
Figura 6. Comunicación con relación al plan estratégico. Pregunta N°10	94
Figura 7. Flujos informativos que predominan en la empresa. Pregunta N°11	96
Figura 8. Frecuencia de medios en la comunicación formal utilizados público interno. Pregunta N°12	98
Figura 9. Frecuencia de medios en la comunicación formal utilizados público externo. Pregunta N°13	100
Figura 10. Valoración de la comunicación. Pregunta N°14	101
Figura 11. Problemas de comunicación relacionados con gestión. Pregunta N°15	102
Figura 12. Porcentaje de los procesos de comunicación requieren de mejoras. Pregunta N°16	103
Figura 13. Los procesos de comunicación identificados que requieren de mejoras	104
Figura 14. La comunicación organizacional relacionada con desarrollo; cultura, imagen e identidad organizacional. Pregunta N° 17	106
Figura 15. Opinión sobre la necesidad de implementar un modelo. Pregunta N°18	107
Figura 16. Beneficios del plan de comunicación estratégica. Pregunta N°3	110
Figura 17. Acciones para gestionar la comunicación interna. Pregunta N°5	113
Figura 18. Acciones para gestionar la comunicación externa. Pregunta N°6	114
Figura 19. Mejores prácticas de comunicación. Pregunta N°8	117
Figura 20. Conformación de un área para gestionar la comunicación. Pregunta N°9	119
Figura 21. Gestión de la comunicación y tamaño de la empresa. Pregunta N°10	120
Figura 22. Gestión de comunicación y metodología. Pregunta N°11	121
Figura 23. La comunicación relacionada con cultura, imagen, identidad y desarrollo organizacional. Pregunta N°12	123

Figura 24. La comunicación relacionada con clima organizacional, productividad, gestión del conocimiento y activos intangibles productividad. Pregunta N°12	123
Figura 25. Modelo teórico metodológico para gestionar la comunicación estratégica	131
Figura 26. Gerencia estratégica de la cultura.	133
Figura 27. Acciones y procedimientos propuestos para la gerencia estratégica de la cultura organizacional	134
Figura 28. Gerencia estratégica de la identidad	136
Figura 29. Acciones y procedimientos propuestos para la gerencia estratégica de la identidad	138
Figura 30. Gerencia estratégica de la imagen	140
Figura 31. Acciones y procedimientos propuestos para la gerencia estratégica de la imagen	141

## INDICE DE CUADROS

Cuadro N°1 Comparación de definiciones por autores de comunicación organizacional o corporativa	45
Cuadro N°2. Funciones del departamento relacionadas con comunicación	91
Cuadro N°3. Procesos de comunicación de las áreas de la organización	93
Cuadro N°4. Elementos que deben contemplarse para la planificación estratégica de la comunicación	109
Cuadro N°5. Beneficios del plan de comunicación estratégica	110
Cuadro N°6. Audiencias clave en el plan de comunicación	111
Cuadro N°7. Acciones para gestionar la comunicación interna	112
Cuadro N°8. Acciones para gestionar la comunicación externa	114
Cuadro N°9 Situación de la comunicación organizacional en la empresa venezolana	115
Cuadro N°10. Mejores prácticas de comunicación	117
Cuadro N°11. Conformación de un área para gestionar la comunicación	118
Cuadro N°12. Emisión de mensajes a los públicos de la organización	123
Cuadro N°13. Influencia de la comunicación en la gestión empresarial	124
Cuadro N°14. Procesos de comunicación	125
Cuadro N°15. Acciones para gestionar la comunicación interna	125
Cuadro N°16. Acciones para gestionar la comunicación externa	126
Cuadro N°17. La comunicación como soporte al plan estratégico general de la organización	127
Cuadro N°18. Relación de la comunicación organizacional con cultura, identidad, imagen y Desarrollo organizacional.	128

## INTRODUCCIÓN

En la sociedad actual la comunicación como proceso inherente al ser humano se ha visto fuertemente impactada por las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC). El desarrollo vertiginoso de las TIC<sup>1</sup> y su expansión han marcado un punto de reflexión que obliga a repensar la comunicación, la cual ha dado paso a una vorágine de interacción e intercambio constante de información, sensaciones y sentimientos, que sin duda es indetenible, con todos los avances tecnológicos.

Hoy día la comunicación no puede concebirse sin pensar en el intercambio mediante las TIC, ya que estas han repercutido en los medios sociales<sup>2</sup> y en el mundo por la inmediatez que ofrecen, la celeridad con la que se transmite la información y la posibilidad de compartir todo tipo de contenido y experiencias. Esta interacción se produce tanto en tiempo real, como en tiempo mediato, lo que también se llama sincrónico y asincrónico respectivamente.

La inmediatez de la información marca una pauta determinante para todos los actores sociales, incluyendo a las organizaciones como entidades claves inmersas en la sociedad de la información y el conocimiento. En consecuencia, estas necesitan herramientas de comunicación cónsonas con los desarrollos tecnológicos del momento. Debido a que poseen un rol activo en el desarrollo de las naciones que representan, es vital que las organizaciones se mantengan en constante dinamismo comunicacional, como parte de un todo y actuando con responsabilidad social. De acuerdo a las ideas de Senge (2006) *“los negocios y otras empresas humanas también son sistemas. También están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados.”* (p.15).

En ese sentido, siendo la organización una entidad de interrelación constante con todo lo que la circunda, con su contexto, necesariamente debe verse influenciada

---

<sup>1</sup> Durante el desarrollo de la investigación se hará referencia a las Tecnologías de Información y de la Comunicación como TIC.

<sup>2</sup> Los medios sociales son plataformas de comunicación en línea donde el contenido es creado por los propios usuarios mediante el uso de las tecnologías de la Web 2.0, que facilitan la edición, la publicación y el intercambio de información. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Medios\\_sociales](http://es.wikipedia.org/wiki/Medios_sociales) [Consulta: 2013, noviembre 18]

por la globalización y las nuevas tendencias, lo mismo ocurre con las prácticas a las que recurre para hacer llegar el mensaje a sus receptores, pudiéndose suponer que la comunicación organizacional es interna y externa, basándose la primera en el intercambio de mensajes entre organización-público interno<sup>3</sup> y la comunicación externa en el intercambio de mensajes entre organización-público objetivo<sup>4</sup>, lo que indica que la comunicación que genera la empresa puede estar dirigida a diferentes públicos.

La comunicación en una organización es fundamental, favorece a que el equipo de trabajo sea eficiente, ayuda a obtener un armonioso ambiente laboral, disminuyendo la ineficacia al lograr mejores resultados dentro de las diferentes áreas que conforman la empresa. En consecuencia, se genera un sentido de pertenencia, membrecía y aumento en la productividad, lo que se traduce en una organización fuerte, sólida y en crecimiento, que promueve el aprendizaje permanente y el desarrollo organizacional.

Para lograr el crecimiento, la empresa de hoy debe considerar la interactividad y el diálogo como aspectos de fundamental entendimiento. Crear puentes efectivos de comunicación donde la rapidez, la innovación y la ética informativa sean bases de las estrategias de difusión es determinante para construir el camino hacia el éxito y el logro de los objetivos de la organización. Una comunicación concebida desde la planificación, desde la gestión estratégica.

El objetivo de esta investigación es proponer un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para empresas venezolanas. Caso: Corporación Sybven; con el fin de situar el estudio en un contexto laboral real, que permita visualizar las transformaciones que ha sufrido la comunicación organizacional a lo largo de los años, y que han trascendido en el sistema empresarial actual, al diagnosticar de qué manera esta corporación, perteneciente al sector de las

---

<sup>3</sup> Se utilizará a lo largo del trabajo el término público interno para hacer referencia a los trabajadores o miembros de una organización.

<sup>4</sup> Se utilizará a lo largo del trabajo el término público objetivo para hacer referencia al público de interés externo a la organización.

tecnologías, particularmente a las TIC, ha enfrentado los retos y desafíos que supone comunicar al público objetivo de acuerdo a las demandas del entorno.

Se considera importante este estudio porque la comunicación organizacional, concebida desde la gestión y la estrategia, independientemente del tamaño de la empresa, contribuye a la integración, participación y aprendizaje en equipo, redefiniendo nuevos ejes de acción empresarial al establecer el pensamiento sistémico.

De acuerdo con las ideas de Valle (2003) la comunicación, identidad y cultura conforman "*El sistema nervioso central*" en los procesos de la dinámica integral de la organización. (p. 2)

Tomando en cuenta que elementos como la comunicación forman parte sustancial de los procesos organizacionales, conviene indagar sobre las prácticas comunicacionales efectuadas por los grupos involucrados en la emisión de mensajes en la Corporación Sybven y sus efectos sobre el público interno y el público objetivo, por lo cual, la presente investigación se ubica en un contexto de visión global, que incide colectivamente en las actitudes y percepciones del mensaje corporativo.

El trabajo también cobra vital importancia ya que la organización caso de estudio tiene como misión proveer soluciones innovadoras y servicios que incrementen integral y significativamente la calidad del negocio de sus clientes, y dentro de su estructura cuenta con siete áreas que emiten mensajes.

Las áreas desde las cuales se emite el mayor flujo de mensajes tanto al público interno (comunicación interna) como al público objetivo (comunicación externa) son la Dirección de Administración y Capital Humano, y la Dirección de Planificación y Desarrollo de mercado.

Los resultados que surjan de esta investigación se podrán traducir en un valor agregado tanto para la Corporación Sybven como para otras empresas que consideren revisar sus procesos comunicacionales y adaptar sus prácticas a las nuevas tendencias.

Los datos que sustentan el estudio han sido obtenidos mediante la revisión de literatura especializada y análisis crítico de diversos autores expertos en organización y comunicación estratégica como Valle (2003), Pizzolante (2006), Senge (2006), Covey (2012), entre otros.

La intención de proponer un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para empresas venezolanas. Caso: Corporación Sybven, requiere la definición de objetivos específicos que permitan dar solución al problema planteado, siendo estos: Analizar los principales enfoques teóricos sobre Comunicación Organizacional. Identificar las prácticas de comunicación organizacional en empresas venezolanas. Caso: Corporación Sybven. Diagnosticar los factores presentes en los flujos informativos emitidos entre las áreas de la Corporación Sybven. Diagnosticar los aspectos que influyen en la comunicación con el público objetivo de la Corporación Sybven. Diseñar la propuesta de un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para la Corporación Sybven.

La propuesta de un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para empresas venezolanas. Caso: Corporación Sybven, responde a un diseño no experimental, tipo de campo, con niveles exploratorio y descriptivo, ya que se basa en la recolección de datos directamente de la realidad, a través de técnicas e instrumentos de recolección de datos como la observación y entrevistas aplicadas a personajes claves involucrados en las prácticas comunicacionales diseñadas tanto para el público interno como para el público objetivo, para posteriormente analizar y discutir los resultados que permitirán la presentación de la propuesta.

El presente trabajo se estructura en cinco capítulos de la siguiente manera: Capítulo I Planteamiento del problema: En este capítulo se enmarca la situación problemática objeto de estudio, asimismo se plantea tanto el objetivo general como los objetivos específicos de la investigación. El Capítulo II corresponde al marco teórico de la investigación, en el cual se hace referencia a las aproximaciones teóricas del presente estudio y se asumen las identificaciones correspondientes con aquellos postulados que se seleccionaron como base para emprender la investigación. En el Capítulo III se aborda la metodología utilizada a lo largo del trabajo que permitió

definir los pasos, técnicas e instrumentos a seguir para dar respuesta a los objetivos diseñados. El Capítulo IV corresponde a la presentación y análisis de resultados, que describe de forma detallada toda la información recolectada a través de la muestra seleccionada objeto de estudio. El Capítulo V corresponde al planteamiento de la propuesta, para finalizar con las Conclusiones y recomendaciones.

## **CAPITULO I EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Las organizaciones, como entes procuradores de desarrollo, requieren establecer procesos comunicacionales eficientes. Según distintos autores expertos en comunicación organizacional, la empresa venezolana carece de planes de comunicación efectivos a nivel de gestión estratégica, dado que la comunicación organizacional en Venezuela, a diferencia de otros países, ha experimentado un crecimiento lento, pudiéndose suponer que el campo de aplicación de la disciplina es aún incipiente en nuestro país, lo que amerita una investigación constante que fomente la adquisición de nuevos conocimientos, en virtud del fortalecimiento de la comunicación que se lleva a cabo en las empresas a nivel local.

Corporación Sybven C.A., empresa venezolana, ha analizado la importancia que tiene un adecuado manejo de los procesos comunicacionales tanto dentro de la organización como fuera de ella, y considera oportuno hacer un diagnóstico de su situación comunicacional actual, que permita revisar y replantear sus procesos, de acuerdo a sus propias características y necesidades como organización, además de adecuarse a las nuevas tendencias demandantes por el entorno para fortalecer su cultura, identidad e imagen corporativa, así como para hacer de la comunicación una herramienta que apoye activamente el alcance de sus objetivos estratégicos.

La adecuación al entorno, con conocimiento y responsabilidad por parte de las empresas de hoy resulta vital, ya que este proceso de asimilación y cambio constante podría afectar la forma como se comunican.

Para Fuguet (2013):

(...) comprender el entorno, sobre todo si es complejo, hostil y retador, es imprescindible para que los procesos gerenciales sean más efectivos. (...) Hace falta una comunicación basada en la escucha y observación sobre lo que está ocurriendo y pueda suceder en el entorno.” (párr. 3)

La situación del entorno-ambiente se ha convertido en un condicionante del quehacer empresarial. El escenario social, económico y político crea cambios constantes en el mercado, esto hace que la competencia sea cada vez más fuerte y la organización debe, necesariamente, evaluar estos cambios y afrontarlos para mantenerse estable, es allí donde se requiere de una estrategia global para alcanzar los objetivos, esta estrategia debe ser comunicada.

El proceso de comunicación implica una relación, y en el caso de las organizaciones es determinante que éstas procuren una interacción con sus públicos de interés, de acuerdo a las necesidades de cada uno de ellos. Según Pasquali (1986) se entiende por comunicación o relación comunicacional:

(...) aquello que produce una interacción, (...) lo cual sólo es posible cuando entre los dos polos de la estructura, todo transmisor puede ser receptor, todo receptor, puede ser transmisor, independientemente de si en esta relación existen o no medios físicos o electrónicos (p.22).

En esta misma tendencia de información compartida que determina los procesos de comunicación, Limón (2008) hace referencia a la interacción comunicativa como la relación que se guarda con el sistema social, y que, en todo proceso de comunicación, como facultad del ser vivo, para transmitir tiene que haber un emisor, un mensaje (señal) y un receptor, así como la respuesta de quien recibe la señal.

La organización de hoy se encuentra fuertemente impactada por la apertura de nuevos nichos de mercado -lo cual influye en el relacionamiento con clientes reales y

potenciales- el impactante crecimiento de las TIC y los medios sociales que han emergido en la última década, lo que demanda por parte de las empresas acciones comunicacionales coherentes y consistentes independientemente de su tamaño o sector económico.

Fernández (2012) en cuanto a la comunicación en la empresa apunta que:

(...) la comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño, y que un aspecto obvio es que (...) si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también lo es a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación. (p.11)

En tiempos de globalización, las empresas también requieren afrontar el desafío que podría significar los efectos de esta influencia sobre sus procesos comunicacionales. La necesidad cada vez más imperante de contribuir con la disminución en el impacto del calentamiento global supone acciones adecuadas al respecto, que conlleven además a planificar una comunicación ética y responsable, articulada en un diseño de mensajes cónsonos con la realidad existente, dirigidos al colectivo de manera eficiente.

La adecuación a la realidad ubica al cambio constante y al aprendizaje como aspectos esenciales que promueven la renovación y el éxito de las empresas; el entendimiento y la aceptación de estos indicadores pudieran conformar el punto de partida que permita el diálogo continuo, la participación, la interacción, y por consiguiente, una comunicación efectiva.

Este estudio se dirige al empresariado venezolano, conformado por organizaciones asociadas a grupos de acción específicos, de acuerdo al ramo en el cual operan y se desenvuelven; su misión es ofertar productos y servicios en el sector de la industria que las ocupa. En Venezuela, el sector empresarial relacionado con las TIC y las organizaciones que lo representan es amplio. El Directorio de la Cámara Venezolana de Empresas de Tecnologías de Información (CAVEDATOS) cuenta con 120 empresas afiliadas dedicadas a este ramo relacionado a la tecnología.

Dentro del sector de las TIC existe un subsector que comprende las empresas Integradoras; a este pertenece la empresa objeto del presente estudio, llamada

Corporación Sybven C.A., organización 100% venezolana dedicada a la distribución de productos de las más prestigiosas marcas de tecnología a nivel mundial.

La Corporación Sybven, fue creada en 1997, es una empresa líder en integración de productos y servicios de TI reconocida a nivel nacional e internacional. Representa a prestigiosas empresas internacionales dentro de las cuales destacan SAP, IBM, Blackboard, Kony y DanaConnect, a través de las cuales, ha establecido importantes alianzas estratégicas para proveer servicios en las áreas de Consultoría, distribución de software, educación, y soporte. Así mismo, ofrece servicios especializados para el desarrollo de proyectos a la medida, soluciones móviles, y servicios integrales de consultoría (fuerza hombre) caracterizados por su orientación a la excelencia. Su misión consiste en proveer soluciones innovadoras que incrementen integral y significativamente la calidad del negocio de sus clientes, a través de los mejores productos tecnológicos y los servicios de un equipo altamente calificado y comprometido con la excelencia.

La visión de Sybven se dirige a ser reconocida como una organización profesional líder en el mercado tecnológico nacional e internacional, al proveer soluciones claves, innovadoras y efectivas brindando un modelo empresarial actualizado, estable, confiable y flexible.

Los valores que orienta y fomenta la Corporación son los siguientes:

*Colaboración:* Es la actitud y el espíritu de servicio que promueve la solidaridad y la empatía, enalteciendo la calidad humana, el compañerismo, la cortesía, la cordialidad, el compromiso con la organización y clientes para alcanzar los más altos fines corporativos.

*Compromiso:* Evidencia de la constancia, dedicación y responsabilidad que ofrece a nuestros a sus clientes y capital humano para alcanzar así la excelencia en todos los servicios.

*Confiable:* El capital humano de Sybven satisface las necesidades de sus clientes suministrándoles soluciones, productos y servicios óptimos, basados en conocimientos, experiencia, ética y profesionalismo.

*Identificación:* La misión, visión y cultura organizacional de Corporación Sybven genera en su capital humano un sentido de pertenencia, empatía y compromiso.

*Integridad:* Código de ética que propicia un clima organizacional de confianza y seguridad.

*Honestidad:* Transparencia que garantiza un clima coherente y armonioso en todos los ámbitos de acción de la organización.

*Respeto:* Principios éticos que rigen la tolerancia, la justicia y la objetiva ponderación de los valores propios de cada uno de sus empleados, clientes y asociados.

*Responsabilidad:* Realizar las labores diarias con dedicación, compromiso, profesionalismo, perseverancia y ética.

La Corporación Sybven, por ser una empresa orientada a proveer soluciones y servicios tecnológicos precisa la aplicación de planes de comunicación coherentes y efectivos con su razón de ser y quehacer para emitir y hacer llegar el mensaje deseado a su público interno y a su público objetivo.

Los procesos comunicacionales adoptados por la Corporación Sybven son desarrollados generalmente por dos áreas, a saber: la Dirección de Administración y Capital Humano, que tiene dentro de sus funciones la comunicación interna, relacionando a esta con la emisión de mensajes empresa-trabajador, y la Dirección de Planificación y desarrollo de Mercado que asume dentro de su campo de acción la comunicación externa, entendida como la emisión de mensajes empresa-entorno.

Las dos direcciones que de manera más frecuente están involucradas en la emisión de mensajes centran sus mecanismos y cúmulo de actividades en dos públicos diferentes, lo que pudiera dar cuenta, luego de que la empresa analizara sus procesos comunicacionales y haber revisado literatura especializada, que sitúa a la comunicación organizacional bajo un carácter de interdependencia y enfoque global, que se estarían accionando los procesos de manera fragmentada, poco alineada con los objetivos estratégicos de la organización y carentes de gestión estratégica, en consecuencia, esto pudiera influir de forma directa en la percepción final del mensaje corporativo.

La articulación de mensajes implica que la organización cree una diferencia entre sus competidores para alcanzar el éxito y mantenerse firme en el mercado. Tal diferenciación se traduce en la búsqueda de ventajas competitivas que generen un valor agregado frente a un sin número de empresas que ofertan productos y servicios similares focalizados en el mismo mercado meta<sup>5</sup>, por lo cual, pudieran propiciarse dentro de la organización otras técnicas y enfoques de comunicación que conlleven la aplicación de estrategias que provoquen sinergia en el sistema organizacional.

Covey (2012) entiende por sinergia el “*principio natural por el que el todo es mayor que la suma de sus partes.*” (p.28).

Los principios adoptados por este autor refieren que en lugar de adoptar posiciones individuales se debe emprender un camino sinérgico que lleve a mejores resultados, y a alcances más productivos, logrados en conjunto, más que por separado.

En virtud de la obtención de resultados positivos, tomando en cuenta la presencia de un entorno, sin duda complejo, la organización necesita reflexionar y entender el reto que supone enfrentar al consumidor de la actualidad, un consumidor claramente independiente, que tiene acceso a la información de su interés, en tiempo real, proveniente de una multiplicidad de medios.

El mercado exige innovación y creatividad, por ello se hace preciso estudiar a ese consumidor con más detalle, interactuar con él, conocer cómo piensa, cómo actúa, cuáles son sus necesidades, por ello, pudiera surgir dentro de la empresa, la necesidad de adoptar planes comunicacionales para lograr hacer llegar el mensaje al público tanto interno como externo de manera más efectiva, ganar su atención, aceptación, confianza y posterior credibilidad. Al interno con una visión compartida y aprendizaje en equipo y al externo con estrategias innovadoras.

Desde el siglo XX el fenómeno de las relaciones públicas se desarrolló dentro de las organizaciones como la forma de intercambio de mensajes entre esta y sus públicos de interés, sin embargo, el ejercicio de esta actividad, con el paso del

---

<sup>5</sup> Por mercado meta se entiende al público objetivo en el que cada organización necesita posicionar su marca y ofertar sus productos y servicios.

tiempo, y debido a las demandas generadas por el entorno, ha marcado un punto de reflexión sobre la necesidad de perfilar, a nivel de gerencia, lo que supone un adecuado y sistemático diseño del plan comunicacional, pensado desde las necesidades y expectativas de las audiencias y la sociedad en general. Este dinamismo o “relación comunicacional”, tomando el término utilizado por Pasquali (1986) para referirse a la comunicación, ha dado paso a la construcción progresiva de fundamento para gestionar estratégicamente la comunicación en las organizaciones, recurriendo a bases teóricas que la sustenten. Siendo así, la comunicación organizacional, podría igualmente repensarse en función de las tendencias más recientes.

Tomando en cuenta estas consideraciones se asume a la comunicación organizacional como un proceso sistemático, estructurado, que requiere de visión sistémica, estratégica, de gestión y de revisión constante, articulada en función de lograr resultados eficientes y sobretodo que sirva de apoyo a la obtención de los objetivos estratégicos de la empresa. Siendo así, conviene entonces identificar como es la comunicación generada por cada una de las áreas de la Corporación Sybven y en qué criterios se basan para la ejecución de sus procesos. Se hace necesario hacer una exploración que permita obtener un diagnóstico, para conocer si existen problemas o necesidades específicas de comunicación dentro de la empresa objeto de estudio, analizar cuáles son los parámetros bajo los que se sostiene la generación de los mensajes tanto internos como externos y la importancia que se le confiere a la comunicación organizacional desde la dirección general.

Reconocidos investigadores europeos en el campo de la comunicación organizacional como Van Riel (1997), Villafañe (2000), latinoamericanos como Valle (2003), Fernández (2012) y venezolanos como Pizzolante (2006), han sido precursores de la inclusión y la sinergia organizacional, así como del trabajo en equipo por parte de todas las áreas que conforman el sistema de la empresa, para el logro de su misión, visión y objetivos empresariales. Se hace cada vez más necesaria una comunicación eficaz y eficiente, concebida desde el pensamiento sistémico. Estas investigaciones sustentan a la presente propuesta.

Senge (2006) sitúa al pensamiento sistémico entre uno de los fundamentos más importantes dentro de una organización. Al respecto piensa que *“Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas. También están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados”* (p.15).

La adopción de la comunicación desde el punto de vista sistémico pudiera además demandar la designación de un profesional que sea capaz de gestionarla de forma integral, analítica -desde la exploración real y el análisis de los procesos dentro y fuera de la organización- y eficaz, de acuerdo a los objetivos estratégicos de la empresa.

Según Valle (2003) la propuesta de gerenciar la comunicación organizacional de forma integral requiere de un especialista que:

(...) deberá gestionar y proyectar de manera integral los sistemas de comunicación e información de una empresa u organización; liderar cambios, establecer programas de cultura e identidad corporativa, diagnosticar y planear estratégicamente la comunicación según los diferentes públicos y entornos (...) (p.25).

De acuerdo a las ideas de Andrade (2012) *“Concebir a la comunicación interna y externa como actividades aisladas... puede ser poco efectivo... ya que “si bien cada una de ellas tiene sus propias funciones, existe un elemento integrador que las une y las hace ser interdependientes.”* (p.13).

Pizzolante (2006) analiza la importancia de la estrategia al momento de estructurar planes de comunicación en la organización, concluyendo que es *“absolutamente imposible”* llegar a todos los públicos potenciales simultáneamente, ya que cada uno tiene necesidades diferentes, y es en este punto en el que se hace precisa una reflexión, por ello, se hace necesaria la adopción de una comunicación estratégica además de corporativa. (p.35)

Por otro lado, al concluir sobre quién debería ser el responsable de la comunicación en la empresa, Pizzolante (2006) destaca que deberían ser *“(...) todos, pero partiendo de un solo canal, con un solo equipo que gerencie los procesos,*

*garantizando el foco en aquellos aspectos que caracterizan la cultura que toda empresa desarrolla (...)*” (p.219).

De acuerdo a las implicaciones expuestas, a la importancia que cobra la gestión de la comunicación y para contribuir activamente en el logro de los objetivos que se propone el estudio, el presente trabajo tiene como fin proponer un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para empresas venezolanas. Caso: Corporación Sybven, basado en el modelo planteado por Pizzolante (2006) que sitúa a la comunicación como poderosa herramienta, que gerenciada de manera global apoya a la organización en la consecución de sus objetivos estratégicos. La teoría de este autor se basa en la gestión de componentes como la cultura, identidad e imagen de la empresa para administrar la comunicación de forma estratégica.

Al respecto de la adecuada gestión de estos tres componentes Pizzolante (2006) apunta que: *“(...) visualizar la comunicación o el intercambio de valores globales que hace la empresa con sus diferentes públicos, en su dimensión total, es una herramienta poderosa para gerenciar eficaz y estratégicamente nuestra propia imagen.”* (p.32)

El modelo de este autor destaca el análisis de la particular forma de ser y hacer de la empresa al momento de diseñar un plan comunicacional, pensado desde sus raíces, revisando su cultura organizacional como punto de partida para conformar un plan de acuerdo a sus propias necesidades. Según Pizzolante (2006) se trata de *“(...) dibujar en forma correcta y oportuna la empresa que deseamos ser en la mente de aquellos que nos rodean y de esa manera, permitir que la reputación o imagen agregue valor a nuestro plan de negocios (...)*” (p.32)

La intención de presentar esta propuesta tiene como finalidad ofrecer un modelo teórico-metodológico que sirva como plataforma para lograr los objetivos estratégicos de la Corporación Sybven, orientado a sus propias necesidades y características, de acuerdo a su quehacer natural y cultura. Además de apoyar activamente al posicionamiento de su visión dentro del mercado de las TIC, desde la perspectiva del pensamiento sistémico. Se pretende también, que la propuesta sea útil

a otras empresas venezolanas que estimen revisar y replantear sus procesos, desde la gestión y concepción estratégica de la comunicación.

## **1.2 Formulación de las interrogantes de la investigación**

¿Cuáles son los principales enfoques teóricos sobre comunicación organizacional?

¿Cómo es la comunicación organizacional en empresas venezolanas? Caso Corporación Sybven?

¿Qué factores influyen en los flujos informativos emitidos entre las áreas de la Corporación Sybven?

¿Qué aspectos influyen en la comunicación con el público objetivo de la Corporación Sybven?

¿Cómo debería ser el modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para la Corporación Sybven?

## **1.3 Justificación de la Investigación**

Este trabajo tiene pertinencia a nivel académico ya que pudiera aportar ideas en la versátil área de las comunicaciones, su aplicación y distintos enfoques, por tanto, contribuiría en la profundización de la comunicación organizacional como disciplina que cobra cada vez mayor relevancia en la gestión empresarial actual.

Podría servir como antecedente a otras investigaciones que se emprendan en el área de la comunicación organizacional. La relación de la empresa con sus públicos tanto internos como externos y el análisis de las prácticas a las cuales recurre para hacer llegar el mensaje, son aspectos de necesaria atención, tanto para estudiantes como para profesionales de distintas carreras que requieran ampliar conocimientos y destrezas en esta rama de la comunicación.

El estudio pudiera apoyar también la línea de investigación comunicación empresarial y publicidad ofertada por la Maestría en Comunicación Social, de la Universidad Central de Venezuela. La propuesta de un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para empresas venezolanas, pensado desde la

integración y sistematicidad en sus procesos, pudiera arrojar aportes para la mencionada línea de investigación, más aún en la presente década, en la que sin duda, la acción empresarial debe revisarse en función de ser creativa, innovadora y eficaz, para poder mantenerse estable en un mercado que cambia constantemente. La práctica comunicacional podría apoyar activamente esos procesos.

Igualmente, la investigación pudiera ser pertinente para otras empresas venezolanas independientemente del sector que las ocupe, ya que ofrecería datos sobre el quehacer comunicacional en organizaciones y la relación que sostienen con sus públicos, lo cual pudiera ser de interés para empresas que contemplen la revisión de sus procesos comunicacionales en búsqueda de mejoras e implementar la comunicación bajo un concepto de visión estratégica.

Debido a que el objetivo general de la investigación es proponer un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para empresas venezolanas. Caso: Corporación Sybven, intenta aportar elementos que contribuyan con el desempeño de los profesionales encargados de gerenciar la comunicación en empresas venezolanas, a través de nuevos enfoques y tendencias, adaptadas a los cambios del entorno y concebidas desde el pensamiento sistémico, desde la estrategia, desde la gestión, lo cual pudiera ser pertinente, más aún en la actualidad, donde la profesionalización y el perfil del encargado de la comunicación organizacional desde un área específica cobra mayor relevancia en el ámbito empresarial.

Podría contribuir además con información necesaria para comprender y establecer criterios propios sobre la influencia de la ética, la transparencia y la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en las tendencias actuales relacionadas con comunicación organizacional, ya que la empresa, con el transcurrir de los años ha tomado más interés en su esencia de actor social, y como tal debe adaptarse de acuerdo a las demandas del colectivo.

A nivel personal, es pertinente para la investigadora porque le permite ampliar conocimientos en el campo de la comunicación organizacional, sobre las estrategias y las prácticas comunes en empresas pertenecientes al sector de las TIC, lo cual se convierte en un logro a nivel profesional y posterior valor agregado para organización

en la cual presta sus servicios, la Corporación Sybven, empresa que ha analizado la importancia de comunicarse efectiva y eficientemente con sus públicos de interés, por lo cual desea revisar sus procesos en función de la obtención de mejoras y trabajar sobre su imagen, para que esta sea positiva y perdurable en el tiempo.

La profundización en elementos tan discutidos en la actualidad como la sinergia, el trabajo en equipo y el desarrollo organizacional que puede lograrse a través de una comunicación efectiva son de relevada importancia para quien ha emprendido la labor de realizar el presente estudio y demás profesionales interesados en el área de las organizaciones.

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo General**

Proponer un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para empresas venezolanas. Caso: Corporación Sybven.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

1. Analizar los principales enfoques teóricos sobre comunicación organizacional.
2. Identificar las prácticas de Comunicación Organizacional en empresas venezolanas. Caso Corporación Sybven.
3. Diagnosticar los factores presentes en los flujos informativos emitidos entre las áreas de la Corporación Sybven.
4. Diagnosticar los aspectos que influyen en la comunicación con el público objetivo de la Corporación Sybven.
5. Diseñar la propuesta de un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional. Caso Corporación Sybven.

## **CAPITULO II MARCO TEÓRICO**

El objetivo de la presente investigación consiste en proponer un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para empresas venezolanas. Caso: Corporación Sybven, por lo cual es vital profundizar en las bases teóricas que sustentan el estudio, ubicándolo en un marco conceptual que permita una aproximación al problema planteado.

Para la realización de este trabajo se consultó bibliografía especializada relacionada con comunicación organizacional. La lectura y análisis sistemático de textos, artículos, investigaciones y otros documentos, tuvo como finalidad la obtención de un panorama claro sobre la disciplina, sus enfoques y avances, lo que permitió contextualizar y fundamentar el problema en el marco de este estudio.

### **2.1 Antecedentes de la Investigación**

Los antecedentes de la investigación están relacionados con las referencias tomadas de otros trabajos que aporten datos de interés y sustentación tanto teórica como metodológica para el desarrollo de la presente investigación, por ello se tomarán como base referencial aquellos que abordan el tema de la comunicación organizacional a nivel de conceptualización, estrategia y modelos de gestión aplicados.

Asimismo se pretende ofrecer una aproximación al fenómeno desde sus inicios y las transformaciones sufridas a lo largo de los años de acuerdo a los cambios suscitados en el entorno (social, económico, comunicacional), para lo cual se tomó en cuenta el contexto europeo, latinoamericano y venezolano, en virtud de obtener diferentes ópticas y percepciones teóricas.

#### **2.1.1 Europa**

Mínguez (1999) indica que el fenómeno de la comunicación organizacional “(...) *adolece de una cierta confusión terminológica respecto a las definiciones de identidad, imagen y reputación*”. En su trabajo el autor también propone un modelo

conceptual que delimite el significado de los tres términos “(...) *para que la reflexión sobre comunicación corporativa sea más precisa y rigurosa.*” (párr. 1)

El análisis de Mínguez (1999) se centra en la correcta interpretación de cada una de las definiciones inmersas en la comunicación organizacional, lo que aporta valor a la presente investigación, ya que para partir con la exploración y diagnóstico de la realidad que pretende observarse, es necesario delimitar, comprender y aprehender los términos básicos objeto del estudio.

En Europa, la figura del DirCom<sup>6</sup> es ampliamente conocida y ha sido objeto de análisis e informes que sustentan la creación de la figura en grandes empresas españolas; se posiciona a la gestión de la comunicación como medio para la obtención de una imagen positiva y reputación de la empresa a través de una comunicación eficiente, y que para ello esta área debe ocupar un lugar lo suficientemente importante dentro del organigrama empresarial, (Villafañe, 2000).

Mínguez y Baamonde (2011) definen como objetivo general de su estudio reflexionar sobre el origen, evolución y posibles concomitancias entre los conceptos de relaciones públicas y dirección de comunicación tal como se entienden en España, los investigadores toman como punto focal la comunicación organizacional desde sus inicios y los avances alcanzados desde su aplicación.

Además, ambos autores abordan metodológicamente las disciplinas desde un nivel académico que les permite reflexionar sobre sus alcances, perfiles profesionales, posiciones teóricas y visión de empresarios sobre el manejo de la comunicación en organizaciones, también analizan como un número importante de empresas cubrían las tareas concernientes a la comunicación a través de profesionales en disciplinas entre las cuales predomina el periodismo, la publicidad o las relaciones públicas. Así es como se perfila la idea de la comunicación integral, y en este contexto, surge la figura del director de comunicación o DirCom.

Los resultados obtenidos por Mínguez y Baamonde ofrecen sustentación teórica y práctica a la presente investigación, ya que aportan datos sobre las

---

<sup>6</sup> Según el observatorio permanente del Corporate existe la figura del Director de Comunicación (Dircom), que además, tiene nivel máximo de interlocución con la presidencia o con la Dirección General. Tomado de: El estado de la Publicidad y el Corporate en España. Villafañe, J. (2000)

funciones, atributos y estructura de una dirección de comunicación dentro de la organización, lo cual se traduce en un valor agregado para el estudio.

### **2.1.2 Latinoamérica**

Rodríguez (2005) somete a investigación el tema de la comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional. Su objetivo general es identificar enfoques y estrategias de comunicación que aporten al fortalecimiento de una organización, el estudio parte de un rastreo documental sobre las disciplinas de administración y gerencia social. El diseño de la investigación es documental.

El estudio de Rodríguez (2005), ubica a la organización como un sistema complejo susceptible a los cambios y que sus actores necesitan estar comunicados permanentemente de una manera clara, veraz, eficiente y eficaz. Igualmente busca aportar elementos que permitan el fortalecimiento de las organizaciones desde el punto de vista comunicacional.

Finalmente se expone el concepto de comunicación bajo una tendencia más integradora, en la que todos los actores de la organización se convierten en piezas claves para la consecución de los objetivos empresariales, aspecto que permitió al investigador desarrollar una propuesta comunicativa, pensada desde el trabajo social y para la formación de opinión pública. (Rodríguez, 2005)

Si bien el trabajo de este investigador se enfoca en la comunicación desde la administración y la gerencia social es relevante como aporte histórico para el presente estudio, ya que, propone elementos de interés para la gestión comunicacional y con ello el posicionamiento de la organización a través de sus mensajes, para asumir su rol de actor social.

### **2.1.3 Venezuela**

Pinto (2010) propone un modelo de comunicación de crisis para el manejo de procesos de nacionalización. Casos: EDC y CANTV. Su objetivo general es diseñar un modelo de gestión de comunicación en situación de crisis, que sirva de referencia a las empresas consideradas estratégicas por el gobierno nacional, al momento de diseñar una estrategia de comunicación para manejar un escenario de nacionalización. La investigación responde a un diseño de campo, de tipo descriptivo.

El fundamento de la investigación de Pinto se concentra en determinar como a través de la comunicación una organización puede afrontar un período de crisis sin que esto implique un impacto negativo para su entorno.

Además, destaca que el modelo propuesto en su estudio contempla las etapas de comunicación que debe seguir la empresa ante un posible escenario de crisis y un conjunto de acciones de gestión para el correcto desempeño del negocio, propio de casos imprevistos como una nacionalización.

El trabajo de Pinto (2010) aporta datos de interés para la presente investigación ya que se identifica con postulados teóricos claves como la Teoría General de Sistemas y la propuesta de Kats y Kahn (1966) en cuanto a la visión de la organización como un sistema, conformado por un conjunto de subsistemas interdependientes, y que forman parte de un todo. *“De ahí que las organizaciones están en constante reajuste para sobrevivir y adaptarse a su entorno”* (p.18).

También en Venezuela Orjuela (2010) analiza en su trabajo los factores claves de la comunicación en las organizaciones. El objetivo general del estudio es entender la naturaleza de las áreas de comunicación en la empresa venezolana, para lo cual revisa, entre otros aspectos, las denominaciones más utilizadas por las empresas para definir el nivel de estructura jerárquica de sus áreas de comunicación, perfil profesional de sus miembros y líneas de reporte, conocer las funciones y medios más utilizados para hacer llegar el mensaje, así como determinar si existe la aplicación de métricas que permitan medir o revisar la efectividad de los procesos comunicacionales.

La investigación de Orjuela (2010) resulta de vital importancia como base para el presente estudio, ya que, como la misma autora lo indica, y refiriéndose a la carencia de una visión estratégica de la comunicación en Venezuela por parte de un número importante de empresas, la forma en la que se entiende la comunicación en el país muy poco se parece a la adopción de la comunicación desde la gestión, tal y como se está llevando en otras naciones, en las cuales inclusive está siendo liderada por el DirCom ya que *“(…) la comunicación con un enfoque estratégico, pasa por entenderse como un proceso transversal a toda la organización, que planifica con un*

*enfoque integral, la comunicación y relaciones internas, externas, la imagen y la reputación de la misma (...)*”(p.4).

Para Senge (2006) promotor de las organizaciones que aprenden, teoría sustento de este estudio “(...) *la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo. (...) si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.*” (p.20)

En cuanto a la organización de las áreas de comunicación, Orjuela (2010) a través de su exploración enfatiza en aspectos claves cómo su estructura, estrategias, métodos, técnicas y herramientas, lo cual constituye un aporte significativo que da mayor apertura y pertinencia al objeto de la presente investigación.

En consecuencia se elabora una tabla de aspectos conceptuales de los antecedentes más relevantes, en ella se visualizan las representaciones relacionadas con las regiones, líneas de investigación y autores.

Tabla N°1.Aspectos conceptuales de los antecedentes

<b>REGIÓN</b>	<b>LÍNEA DE INVESTIGACIÓN TEMAS DE INTERÉS</b>	<b>AUTORES</b>
España	Marco conceptual para la Comunicación Corporativa. <i>Identidad e Imagen Corporativa.</i>	Mínguez, (1999)
	Evolución de las Relaciones Públicas hacia el DirCom en el contexto académico español. <i>Conceptualización de Relaciones Públicas y Dirección de Comunicación.</i>	Míguez y Baamonde, (2011)
Latinoamérica	La Comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional. <i>Enfoques y estrategias comunicacionales desde la Administración y Gerencia Social.</i>	Rodríguez, (2005)
	Modelo de Comunicación de crisis. <i>Gestión de la Comunicación.</i>	Pinto, (2010).
Venezuela	Estatus de la Comunicación Organizacional en la empresa venezolana. <i>Estructura de las áreas de comunicación, perfil profesional, estrategias, técnicas.</i>	Orjuela, (2011).

Fuente: Elaboración propia (2014)

## 2.2 Aproximaciones teóricas al estudio

Para dar sustento a la presente investigación fue necesario revisar las fundamentaciones teóricas que hacen referencia a las organizaciones, y que sitúan a la empresa como un sistema conformado por subsistemas interdependientes e interrelacionados, en donde uno afecta la funcionalidad del resto. Para ello se hará referencia a las corrientes clásicas, con el fin de contextualizar el estudio desde sus bases y ofrecer una visión general de las transformaciones sufridas por estas escuelas a lo largo del tiempo y que son aplicables a la comunicación organizacional, dando paso a la visión sistémica de la organización así como a la importancia del entorno o contexto como aspecto determinante para el funcionamiento y adaptabilidad a los cambios por parte de la empresa de hoy, elementos que son abordados en la teoría de sistemas y la teoría situacional, y a partir de los cuales se enmarca el presente estudio.

Esta investigación se apoya en los planteamientos de Senge (2006), autor que afirma que el pensamiento sistémico es la tendencia capaz de lograr el aprendizaje de las organizaciones a través de la integración de varias disciplinas. Se asumen las proposiciones de este autor por ser una referencia global en materia de desarrollo organizacional a través de la empatía y el trabajo en equipo, Senge hace un profundo análisis en la aplicación de la visión sistémica para alcanzar el éxito en las organizaciones que aprenden.

También se considera como soporte fundamental de este estudio el modelo de la Geometría de la Comunicación Empresarial, propuesto por el investigador Pizzolante (2006) que parte de la gestión de la cultura, identidad e imagen de la empresa como elementos claves, que manejados de forma integrada conforman el pilar fundamental para hacer realidad la comunicación estratégica, a partir del análisis de una situación real y de acuerdo a las necesidades particulares de cada organización, lo que, según el autor, agrega valor al plan de negocios de la empresa y contribuye activamente en el logro de sus objetivos.

Según las ideas de Pizzolante “(...) *visualizar la comunicación o el intercambio de valores globales que hace la empresa con sus diferentes públicos, en su dimensión total, es una herramienta poderosa para gerenciar eficaz y estratégicamente nuestra propia imagen.*” (p.32). Este investigador es referencia en comunicación estratégica en el sector empresarial venezolano y ha hecho significativos aportes que dan cuenta de la importancia de valores como la transparencia, la ética y la responsabilidad social en los procesos comunicacionales.

## **2.3 Escuelas de comportamiento organizacional**

### **2.3.1 Escuela Clásica**

Rodríguez (2005) en su trabajo orientado a las teorías que sustentan a la comunicación organizacional hace un recorrido por las escuelas clásicas, referencias que para efectos del presente trabajo es importante señalar debido a su trascendencia histórica, ya que han permitido un estudio cronológico y análisis de la comunicación en organizaciones. La autora resalta que la escuela clásica data de los años anteriores a la primera guerra mundial y se caracterizó por describir al hombre como un ser racional y económico por medio del premio y el castigo. Sus principales precursores fueron Fayol (1929) Weber (1947), Taylor (1947), quienes propusieron esta teoría que se centra en la estructura de las organizaciones formales. Según Canelón (2001) “*En dicha escuela, las preguntas claves se orientan a la división del trabajo, división del personal obrero, y las funciones específicas y trabajo de cada individuo*” (p.43).

Esta escuela favorece las estructuras piramidales donde predomina la comunicación vertical descendente, la comunicación tiende a ser formal y jerárquica, con exceso de reglas para hacer cumplir las tareas y garantizar la productividad. (Rodríguez, 2005)

### **2.3.2 Escuela de Relaciones Humanas**

Esta escuela se desarrolló a finales de los años veinte y se preocupó por variables que incluían al trabajador como parte importante del proceso comunicacional, tales como sus actitudes, la moral, las relaciones entre los grupos y su impacto en el desempeño empresarial; el interés se centralizó en el individuo.

Entre los estudiosos de este modelo destacan Mayo (1947), Lewin (1951), Likert (1967) y McGregor (1994). Se crearon estructuras más flexibles en las cuales el individuo y su satisfacción dentro de la organización cobraban mayor importancia, por lo cual el modelo era más participativo, se fomentaron en él los grupos de comunicación informal. (Rodríguez, 2005)

### **2.3.3 Teoría de Sistemas**

Velásquez (2002) en un ensayo sobre las escuelas del pensamiento administrativo, destaca las diferentes teorías que han fundamentado el estudio de las organizaciones, y con respecto de la definición de sistemas apunta que:

Un sistema es un todo que no puede ser dividido en partes independientes. De esta situación se derivan dos de sus propiedades más importantes: cada parte de un sistema tiene propiedades que se pierden cuando se separan del sistema, y cada sistema tiene algunas propiedades, esenciales, que no tiene ninguna de sus partes. (p.4)

La escuela de sistemas otorga importancia a las relaciones entre las partes de la organización como subsistemas constitutivos de un todo; en ella las relaciones con el entorno cobran sentido, visualizando a la organización como un sistema social abierto y conformado por subsistemas interdependientes que interactúan entre sí.

Katz y Kahn (1966) fueron los más destacados precursores de esta propuesta, al concluir que “(...) *la meta organizacional sería lograr la máxima eficiencia del todo, mediante el papel armónico de la comunicación*” (p.8).

Es observable como al tiempo que transcurrieron estos modelos la comunicación adquirió progresivamente relevancia dentro de la organización, cada una de ellos permitió realizar estudios que fortalecieran los anteriores postulados, incorporando factores que promovían la inclusión del ser humano a estos procesos.

Para Cruz y Fernández (2012) esta corriente complementa a la teoría clásica y a la teoría humanista incluyendo elementos estructurales, funcionales, sociales y psicológicos en una organización, considerando la retroalimentación como factor determinante en los procesos comunicacionales.

De acuerdo a estos avances, Velásquez (2002) indica que la teoría de sistemas:

(...) experimentó una gradual y creciente ampliación del enfoque debido a los cambios paradigmáticos que se han presentado... tales como el de la experiencia de Hawthorne <sup>7</sup> que originó el cambio de la Escuela Clásica a la Escuela de las Relaciones Humanas... y el enfoque estructuralista y el énfasis en el contexto que propiciaron las bases para el cambio de la Escuela Humanística (Relaciones Humanas y del Comportamiento) a la Escuela Holística. (p.4)

Mattelart (1997) hace referencia en su obra sobre teorías de comunicación a otro de los autores que hiciera aportes de los más relevantes en cuanto a la teoría de sistemas, Bertalanffy (1933), quien durante el escenario de la postguerra formulara la teoría de los sistemas, concluyendo que el systemicismo y el funcionalismo comparten el concepto fundamental de función.

De acuerdo a Mattelart (1997) el concepto de función “(...) *denota la primacía del todo sobre las partes.*” y en la misma tendencia, el systemicismo consiste en “(...) *atender a la globalidad, a las interacciones entre los elementos más que a las causalidades, en comprender la complejidad de los sistemas como conjuntos dinámicos con relaciones múltiples y cambiantes*” (p.45).

### **2.3.4 Teoría Situacional**

Para efectos de este estudio se consideró pertinente tomar como referencia elementos propios de la teoría situacional -también llamada teoría contingente- en la que predominan variables como el entorno -o contexto- y la particularidad de cada organización como aspectos notables que permitirían a la empresa estar preparada ante cualquier escenario imprevisto o característica circundante que pueda afectarla involuntariamente, y que esta pueda responder adecuadamente a la influencia que exista en su medio.

Esta teoría tiene sus orígenes en los estudios que se hicieran alrededor de las organizaciones para verificar los modelos de las estructuras organizacionales que

---

<sup>7</sup> El **Efecto Hawthorne** es una forma de reactividad psicológica por la que los sujetos de un experimento muestran una modificación en algún aspecto de su conducta como consecuencia del hecho de saber que están siendo estudiados, y no en respuesta a ningún tipo de manipulación contemplada en el estudio experimental. Disponible en: [http://es.wikipedia.org/wiki/Efecto\\_Hawthorne](http://es.wikipedia.org/wiki/Efecto_Hawthorne) [Consulta: 2013, noviembre 18]

pudieran ser efectivos en determinados tipos de empresas. Las investigaciones pretendían conocer si las organizaciones que se desenvolvían de forma más eficaz seguían los postulados de la teoría clásica en cuanto a la división del trabajo, control jerarquía de autoridad, etc. y los resultados arrojaron una nueva concepción de la organización, que permitió visualizar su estructura y su funcionamiento de acuerdo a las condiciones existentes en el ambiente externo. (Chiavenato, 2004)

El avance y reconocimiento de esta teoría se le confiere a las investigaciones realizadas por autores que son referencia en cuanto a primeros aportes realizados a la teoría contingencial así como a la evolución del comportamiento y desarrollo organizacional, Lawrence y Lorsch (1967), quienes preocupados sobre la respuesta de las empresas ante las condiciones generadas por el medio ambiente, y las características que estas deben tener para enfrentarlas, realizaron un estudio en organizaciones pertenecientes a diferentes sectores de la industria, sobre la confrontación entre organización y ambiente que trajo consigo la aparición de la teoría situacional, concluyendo que, no existe una mejor forma de organizar, dado que las organizaciones necesitan ser ajustadas sistemáticamente a las condiciones determinadas por su medio ambiente.

Las premisas predominantes en este enfoque son:

a) La organización es de naturaleza sistémica, es decir, ella es un sistema abierto; b) Las características organizacionales presentan una interacción entre sí y con el ambiente. Eso explica la íntima relación entre las variables externas (como la certeza y la estabilidad del ambiente) y las características de la organización (diferenciación e integración organizacionales); y c) Las características ambientales funcionan como variables independientes, mientras las características organizacionales funcionan como variables dependientes. (Chiavenato, 2004, p.440)

La teoría situacional complementa a la teoría de sistemas, pues si bien tienen como semejanza la visión de la organización como un sistema abierto, caracterizado por la interacción entre sí y con el entorno, la teoría situacional le confiere al ambiente un valor determinante que influye directamente en la forma de operar de la empresa

para lograr la obtención, de la forma más eficiente posible, de sus objetivos organizacionales.

Chiavenato (2004) analiza la teoría situacional concluyendo que esta toma en cuenta todas las teorías administrativas anteriores compartiendo el enfoque de la teoría de sistemas, siendo así, los conceptos de las teorías anteriores se actualizan, redimensionan e integran dentro del enfoque sistémico, permitiendo una visión compartida e integradora.

La teoría contingencial aceptó las premisas básicas de la teoría de sistemas en cuanto al carácter abierto y adaptable de la organización, así como la flexibilidad que estas deben tener para adaptarse a los cambios ambientales.

Para Martínez (2012) la teoría contingente constituye un esfuerzo más reciente por delimitar elementos como el entorno y la forma como la organización responde, indicando que:

(...) no todas las organizaciones responden igual al medio, ya que, si bien hay demandas de carácter general, otros factores como el giro de una empresa, su mercado específico, su carácter legal, el desarrollo tecnológico alcanzado, etc., facilitarán o restringirán las posibilidades y la efectividad de esa respuesta. (p.32)

De acuerdo a lo expuesto, esta teoría introduce como novedoso el hecho de que cada organización tiene una particularidad propia y una estructura objeto de análisis al momento de adecuarse a las tendencias demandantes por el mercado, los públicos, la economía, e inclusive la condición de sus propias naciones, destacando que si bien existen características generales que puedan ser aplicables a toda organización hay elementos que definen su nivel de “contingencia” ante situaciones determinadas.

Se establece en esta escuela que en las organizaciones no hay nada absoluto, ya que existe una relación funcional entre las condiciones que se dan en el contexto y las técnicas que utiliza la empresa para el alcance eficaz de sus objetivos, así mismo, la adopción de este enfoque supone un avance al momento de hacer frente a cualquier eventualidad que se suscite. (Mejía, 2009)

#### **2.4 Enfoques y modelos comunicacionales en las organizaciones**

Apoyando las ideas referidas sobre la visión de la organización como un sistema, y la importancia de la interacción entre sus partes, se abordarán los aspectos

intrínsecos en el enfoque sistémico, por considerar esta tendencia de total relevancia y sustento teórico para el estudio, que pretende basarse en los fundamentos que ubican a la organización como un sistema permanentemente cambiante y adaptado a las condiciones del ambiente, a su contexto social, para poder sobrevivir y mantenerse estable en el mercado.

El propósito de emprender la presente investigación inició en la segunda década del siglo XXI, por lo cual, se ubica en un contexto en el que la tecnología ha experimentado cambios vertiginosos que van más allá de equipos informáticos y dispositivos. Innovadoras formas de comunicación, la era de la movilidad y las herramientas colaborativas, las redes sociales, y las soluciones multicanal influyen notablemente en la cotidianidad de la empresa.

El enfoque sistémico le da vital importancia a la interrelación con el entorno, donde el trabajo en equipo, la comunicación multidireccional y la retroalimentación le dan un carácter global e integral.

#### **2.4.1 La disciplina del Pensamiento Sistémico**

En este apartado se ahondará en torno al pensamiento sistémico como modelo de acción para el quehacer organizacional, ya que, según la apreciación de la investigadora, cobra cada vez mayor vigencia en la empresa de hoy, una empresa indudablemente impactada por su entorno político, económico, tecnológico y por aspectos como la ética empresarial, la transparencia y el comportamiento responsable ante una comunidad que espera por parte de los actores sociales un comportamiento en consonancia con las circunstancias que se viven en la actualidad.

Senge (2006) se refiere al pensamiento sistémico como modelo organizacional viable y eficiente que ubica a la empresa como un sistema que está ligado por tramas de actos interrelacionados y en constante revisión para poder aprender del entorno, lo cual la sitúa como sujeto de aprendizaje permanente y abierto a los cambios. Además, el autor diseña su teoría a partir de que una organización difícilmente podrá dialogar de manera efectiva con sus públicos si antes no es capaz de establecer su propio diálogo interno.

Para Senge (2006) el pensamiento sistémico se trata de un marco conceptual, al analizar este aspecto de enfoque global se plantea las siguientes interrogantes:

*¿Cómo podría dialogar con el cliente una organización que no dialoga con sus propios empleados? ¿Cómo podría responder a las demandas de su público una institución que no es capaz de convertir la experiencia individual de sus miembros en acción de conjunto?...Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.” (p.12)*

El pensamiento sistémico comprende la quinta disciplina, sin embargo, para que pueda materializarse requiere del análisis de otras disciplinas que componen el aprendizaje de la organización inteligente y que estas confluyan de forma armoniosa, *“Es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto (...) el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes.”* (Senge, 2006, p.21)

Las disciplinas que conforman este sistema de aprendizaje organizacional comprenden los siguientes aspectos, que interrelacionados de forma constante fomentaran la experimentación y el progreso.

#### **a. Dominio personal**

Esta disciplina para Senge (2006) es una piedra angular de la organización inteligente y se refiere a la capacidad de aprender de los miembros de la organización, en tanto crecimiento personal y profesional constante que permitirían a su vez las conexiones entre aprendizaje personal y organizacional, los compromisos entre el individuo y la organización, en ese sentido apunta que de forma asombrosa *“(...) pocas organizaciones alientan el crecimiento de sus integrantes. Esto genera un gran derroche de recursos.”* (p.16)

#### **b. Modelos mentales**

Los modelos mentales es uno de los aspectos que frecuentemente se encuentran arraigados no solo en la cotidianidad de las organizaciones sino en la

mayoría de los actores sociales, y trata de las creencias o patrones que generalmente se encuentran profundamente arraigados sobre la forma de comprender y actuar. En el caso de las empresas también están muy arraigados en sus directivos, en consecuencia, entran en conflicto nuevas ideas, nuevos patrones sobre prácticas organizacionales con aquellos modelos mentales o paradigmáticos. (Senge, 2006).

En la organización de hoy es frecuente encontrar situaciones de las que, se pudiera suponer, se están generando conflictos entre nuevas ideas y modelos de quehacer ya preestablecidos en la mente de los directivos de las empresas, ello puede ocurrir con cualquier práctica, desde la ampliación de la visión a futuro del negocio, incorporación de incentivos a los trabajadores, la apertura a nuevos nichos de mercado, la adecuación de la empresa a los avances tecnológicos, entre otros factores que suponen resistencia al cambio y poca adaptación (por temor o desconocimiento) a enfrentar las tendencias demandantes por el ambiente, por el entorno.

De acuerdo a las ideas de Senge (2006) la forma de enfrentar la situación que implica los modelos mentales es el aprendizaje institucional, *“(...) que es el proceso mediante el cual los equipos de management modifican modelos mentales compartidos acerca de la compañía, sus mercados y sus competidores.”* (p.18)

### **c. Construcción de una visión compartida**

La visión compartida establece la importancia de compartir la capacidad para visualizar una imagen de futuro que se desea materializar, que se procura crear. Hace referencia a las metas de la organización y los esfuerzos compartidos por sus miembros para alcanzarlas. Senge (2006) habla de *“(...) traducir la visión individual en una visión compartida (...) un conjunto de principios y prácticas rectoras (...) la práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar ‘visiones de futuro.’* (p.18)

El espíritu de la visión compartida es propiciar un compromiso sincero, un sentido de pertenencia de los miembros hacia la organización, lo que le da además un valor positivo y proactivo a este enfoque.

#### **d. Aprendizaje en equipo**

La disciplina de aprendizaje en equipo comienza con el diálogo, y hace referencia a la capacidad que tengan sus miembros para suspender los supuestos y afrontar un pensamiento en conjunto. El autor considera esta disciplina vital pues indica que el fundamento del aprendizaje en las organizaciones de hoy no es el individuo sino el equipo y que si estos no pueden aprender la organización tampoco lo hará. (Senge, 2006)

Para que pueda practicarse el pensamiento sistémico y construir la organización inteligente se necesita la sinergia entre el dominio personal, los modelos mentales, la visión compartida y el aprendizaje en equipo, a fin de construir paulatinamente actos interrelacionados y coherentes que produzcan mejoras, y a raíz de la puesta en marcha de cada una de las disciplinas evaluar los resultados. La concepción sistémica ayuda a las organizaciones a reestructurar y analizar constantemente su quehacer para alcanzar el éxito, un cambio de enfoque, para Senge (2006) “(...) *ver totalidades en vez de partes.*” (p.92)

#### **2.4.2 Sinergia**

Otra denominación que define la concepción sistémica, o la teoría de que el todo es mayor que la suma de las partes, es la sinergia y su aplicación en los sistemas. Covey (2012) aborda el pensamiento sistémico haciendo énfasis en la sinergia como elemento unificador de vital importancia para alcanzar el éxito.

Este autor define a la sinergia como:

Principio natural por el que el todo es mayor que la suma de sus partes. En lugar de hacer las cosas a mi manera, o la de usted, emprendemos un camino sinérgico que nos llevará a resultados más elevados y más productivos.... Juntos somos mucho más que por separado. (Covey, 2012, p.28)

Sus ideas se asemejan a las de Senge (2006) en cuanto a la concepción del pensamiento sistémico como una propiedad fundamental para alcanzar el desarrollo organizacional, la visión compartida y el aprendizaje en equipo. De igual manera el

autor refiere a los paradigmas mentales como uno de los mayores inconvenientes al momento de lograr objetivos en conjunto, ubicándolos como modelos o pautas de pensamiento preestablecidas que influyen en la conducta y en la toma de decisiones. (Covey, 2012)

Los paradigmas mentales impactan también a las organizaciones y a sus miembros, “(...) *El mundo de la empresa castiga a los líderes que no toman decisiones sólidas, y las decisiones sólidas dependen de alcanzar una comprensión profunda de los puntos de vista (...) de los miembros del equipo.*” (Covey, 2012, p.71)

Al respecto de tomar en cuenta y comprender el resto de los puntos de vista con una visión en conjunto para alcanzar la sinergia, el autor habla de la importancia de escuchar con empatía, e indica que generalmente los empresarios que no pueden o no desean acogerse a esta idea toman decisiones erróneas. (Covey, 2012)

Siendo así, se concluye que las ideas de ambos autores y sus teorías hacen aportes muy pertinentes y de necesario entendimiento para las empresas de hoy, ya que abogan por la inclusión, por el trabajo grupal y por una visión a futuro que le va a permitir a la organización fijarse metas y alcanzarlas desde la responsabilidad, desde el análisis de sus propios procesos, revisando debilidades, fortalezas y haciendo más viable la resolución de conflictos, en consecuencia, el alcance de los objetivos empresariales responderá a estrategias innovadoras y planificadas que destaquen por la forma de generar una sinergia potente con sus públicos de interés.

#### **2.4.3 La Geometría de la Comunicación Empresarial**

En la misma corriente de ideas que ubican a la organización como un ente que necesariamente debe adaptarse a los diferentes entornos que la rodean, para poder ser eficiente y materializar su esencia de actor social, se identifica al modelo propuesto por el venezolano Italo Pizzolante como soporte fundamental del presente estudio. Este investigador y consultor es conferencista nacional e internacional con amplia trayectoria en temas como comunicación estratégica, responsabilidad social empresarial, gobierno corporativo, imagen y reputación, por lo cual es referencia de gran importancia para los estudios de comunicación estratégica a nivel local; el autor

se ha dedicado a la investigación en profundidad de la empresa venezolana en cuanto a procesos de comunicación se refiere.

En su modelo Pizzolante (2006) analiza valores corporativos como la cultura, la identidad y la imagen desde una perspectiva geométrica, dentro de la cual, asegura, deben contemplarse y analizarse los entornos que circundan a la empresa. Al respecto apunta que:

“La comunicación empresarial se hace estratégica en la medida que sabemos dónde estamos y hacia donde queremos llegar. Para lograrlo, debemos contar con una visión entrenada para analizar y comprender espacialmente aquello que rodea a la empresa y las diferentes situaciones que vive (...)”(p.32)

El autor le confiere un componente científico a este modelo geométrico de comunicación empresarial -basado en el entorno, contorno y dintorno- de la empresa, dado que a través del análisis y la exploración de una situación real se genera una actitud de hallar más conocimientos para desarrollar métodos que permitan la investigación. Siendo así, concluye Pizzolante (2006) “(...) *El objetivo de esta reflexión es entonces el mismo que tiene el estudio de la ciencia: comprender, prever y controlar la acción humana*” (p.32).

Los planteamientos de Pizzolante sugieren que la organización de hoy podría analizar el entorno que la circunda a partir de su situación real, en la búsqueda de elementos que le permitan realizar un diagnóstico de sus propias necesidades y que pueden ayudarla a conformar su estrategia de acción, en virtud del logro de los objetivos que se ha propuesto. Asimismo expresa que cada organización tiene sus particularidades que la hacen diferente de las demás, por lo que, según sus ideas, es preciso que estas se analicen en función de sus raíces, de su cultura, de su ser y quehacer habitual, para diseñar el plan comunicacional que mejor se ajuste a sus requerimientos y que la conduzca hacia un camino de éxito.

#### **2.4.3.1 Entorno, contorno y dintorno de la empresa**

Pizzolante (2006) hace una aproximación para comprender los procesos comunicacionales en la intención de construir una comunicación corporativa

concebida desde la estrategia, que sea coherente, consistente y que asegure la permanencia de la reputación de la empresa.

De acuerdo a su teoría el entorno comprende aquello que rodea a la empresa, en donde se constituye la imagen corporativa. La selección de los objetivos empresariales a través del permanente análisis del entorno para llegar efectivamente a los públicos claves es un requisito previo que se debe dar antes del diseño del plan de comunicaciones, en tanto proceso dinámico donde lo único permanente es el cambio y donde el éxito dependerá de la flexibilidad de la organización para adaptarse en este sentido.

La adecuada adaptación de la organización al entorno procura proyectar una imagen deseada y favorable en sus públicos de interés, al respecto, el autor indica que:

Es responsabilidad de la empresa procurar crear una imagen unificada y alineada con la que desea y necesita tener, o en todo caso, intentar que exista coherencia y sinergia entre las imágenes aisladas, presentes en el mercado de sus públicos.” (Pizzolante, 2006, p.36)

La comunicación concebida de forma estratégica permite a la empresa posicionar la imagen que desea y que será fijada en la mente de aquellos que conforman su entorno.

El segundo elemento del modelo lo conforma el contorno, el cual hace referencia a aquella superficie tangible o intangible que separa a lo externo de lo interno de la empresa, visto desde afuera es todo aquello que comunica la empresa, los rasgos o la personalidad, siendo esta desde el punto del lenguaje organizacional la identidad corporativa, la línea, borde exterior o personalidad creada por la empresa y que cuando se ve reflejada esta evalúa si se siente satisfecha o no con esa identidad, en ese sentido el autor expresa la posibilidad de realizar una intervención, que puede ser necesaria o no, de acuerdo a los resultados que se desean obtener, esta intervención requeriría de una buena gerencia de la comunicación.

Pizzolante (2006) se refiere a la identidad como “(...) *la única herramienta que permite gerenciar la confianza y consecuente reputación, y en una empresa con*

*visión de futuro, es la confianza en ella y su gente el producto más importante objeto de mercadeo.” (p.38).*

La identidad debe agregar valor y ser coherente con aquello que la empresa desea representar. Igualmente el autor puntualiza que la forma en el cómo la organización quiere ser identificada requiere de una estrategia global, coherente, estable, consistente, y sobre todo factible que puede conseguirse a través de una herramienta tan útil como la comunicación estratégica, con el fin de convencer, persuadir, consciente de lo que se es y hacia donde se quiere llegar.

El tercer elemento y uno de los más importantes lo conforma el dintorno empresarial, refiriéndose el autor a aquella parte intangible de la empresa en donde están implícitos los valores, los principios, lo que se comunica de forma consciente o no, lo que se traduce, en esencia, en la cultura corporativa, que se proyecta dentro y fuera de la organización cuando esta se relaciona. *“Es el dintorno empresarial el que condiciona aquello que es y puede ser la empresa (...) (Pizzolante, 2006, p.35)*

El modelo sitúa al dintorno empresarial como un foco de acción vital que condiciona la imagen que pueda tener la empresa ante sus públicos de interés, catalogando al dintorno como la *“sustancia”* de la geometría, al inconsciente colectivo que se manifiesta en la empresa mediante un conjunto de comportamientos, y que, cuando se quiere dar coherencia a la gerencia de una buena imagen es fundamental actuar sobre la cultura de la organización porque allí es donde están las raíces, las actitudes, las conductas y las actuaciones, siendo entonces la cultura un poderoso elemento diferenciador para el triunfo (Pizzolante, 2006)

De esta manera, los valores, creencias, comportamientos, actitudes y motivación de los miembros de una organización condicionarían notablemente el propósito que tenga la dirección de posicionarse en el mercado de determinada forma, partiendo del punto de que dentro de la empresa es que se genera la percepción que se quiere lograr hacia lo externo, es decir, en el público objetivo se genera una imagen, y para que esa imagen sea la deseada por la organización la cultura y la identidad que se comparte debe estar alineada con ese propósito, lo que le confiere al modelo de Pizzolante un carácter metodológico e integrador, de enfoque global, que incluye los

elementos gerenciales de la empresa desde sus bases, siendo la cultura, la identidad y la imagen valores claves a considerar dentro de la estrategia integral de comunicación que emprenda la organización, para agregar valor, desde el análisis de sus propias características, de acuerdo a sus propias necesidades.

## **2.5 Organización y Tecnologías de la Información y de la Comunicación**

Siendo la organización la base fundamental del presente estudio es necesario abordar su significado. Para efectos de esta investigación se tomará la definición de organización como actor inmerso en la sociedad, así mismo, y por dedicarse la empresa objeto de estudio al ramo de las TIC se hará una aproximación a la definición de este concepto.

### **2.5.1 Organización**

Las organizaciones tienen presencia en la vida cotidiana y forman parte de la interacción del individuo con su entorno. Seltzer y Repeto (s.f) definen a las organizaciones como “(...) *conjuntos de personas reunidas con la expectativa de lograr un objetivo que les es común (...)*” (p.10)

Para Chiavenato (2001) “(...) *las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) construidas intencionalmente y reconstruidas para alcanzar objetivos específicos (...)*” (p.45).

Cada organización posee una identidad propia, tiene unas características, principios, responde a una tipología, y se desarrolla para servir a la sociedad ofreciendo productos y servicios.

Así como las organizaciones se construyen de acuerdo a una planeación y a una misión pueden reconstruirse teniendo en cuenta los cambios que puedan suscitarse en el entorno. A medida en que los objetivos se alcancen la organización puede revisarse y buscar otros métodos para cumplir con sus metas de la manera más idónea. “*La organización es un organismo social vivo sujeto a cambios.*” (Chiavenato, 2001, p.45)

Toda organización tiene una personalidad que responde a una misión que la ubica de forma particular dentro del mercado, esta misión es el eje fundamental de acción que va a permitir que cumpla con su propósito y que todos sus miembros estén alineados en función de la misma para alcanzar los objetivos propuestos.

La misión organizacional no es definitiva ni opera de forma estática ya que debido a su esencia de actor social experimenta cambios a lo largo de su existencia y como tal puede experimentar cambios en su misión de acuerdo al entorno, a las demandas predominantes en el mercado, lo cual puede impactar su misión en función del cumplimiento de sus objetivos esenciales, por tanto la organización puede revisar y aclarar su misión para orientar la iniciativa de cada uno de sus integrantes en pro de trabajar en conjunto. “ (...) *la definición de la misión organizacional busca ampliar los horizontes y fronteras de acción (...)*” (Chiavenato, 2001, p. 49)

Para que una organización pueda cumplir con su misión es necesario que opere en función de unas actividades planificadas de forma sistemática, bajo una coordinación que permita los logros y la integración de los miembros del equipo que la conforman. (Seltzer & Repeto, s.f).

En la misma idea de integración Limón (2008) entiende a la organización como una integración de múltiples elementos que se unen en función del alcance de unos objetivos, requiriéndose para ello la ejecución de acciones coordinadas e interrelacionadas entre los individuos que la conforman.

Este conjunto de actividades planificadas, ejecutadas y coordinadas requieren que la organización posea una estructura para poder operar, generalmente se habla de tipos de organizaciones dependiendo de su estructura.

De acuerdo a lo anterior se hará referencia en este trabajo a la tipología de las organizaciones, con el fin de ofrecer un panorama general sobre aquellos elementos que permiten su adecuada segmentación en el mercado y analizar la viabilidad de la implementación de un plan de comunicaciones acorde con las características particulares de cada empresa, y que, para efectos de esta investigación es importante conocer.

En cuanto a las características de cada empresa se desarrollarán igualmente aquellos conceptos inmersos en la clasificación de las organizaciones, tomando en cuenta los criterios que se ajustan a la particularidad de este estudio y a la empresa objeto de investigación.

**Tabla N°2. Clasificación de las organizaciones**

Actividad	Sector primario Sector secundario Sector terciario Sector cuaternario
Tamaño	Pequeñas Medianas Grandes
Finalidad	Con fines de lucro Sin fines de lucro
Origen del capital	Públicas Privadas

Fuente: Elaboración propia (2014) basado en Seltzer y Repetto (s.f). Teorías de la Organización

#### **2.5.1.1. Según su actividad**

Cada organización es diferente y persigue un fin específico, por tanto se ubica de acuerdo al ramo de la industria en el cual opera. Las organizaciones pueden agruparse dentro de cuatro sectores, siendo estos: primario, secundario, terciario y cuaternario.

Cuando se hace referencia a empresas que se organizan en función de proveer productos y servicios para un sector específico de la industria se asocian al sector terciario, ya que su objetivo es comercializar determinado bien o servicio y obtener un retorno de acuerdo a la inversión realizada. El sector terciario está referido a “(...) *empresas comerciales o de servicios (...)*” (Seltzer & Repetto, s.f, p.19)

#### **2.5.1.1.2 Según su tamaño**

La clasificación de las organizaciones según el tamaño varía de acuerdo a indicadores como el número de empleados, tamaño de la superficie, o la capacidad de inversión, así mismo, el tamaño también puede ser determinado por regulaciones vigentes de cada país. (Seltzer & Repetto, s.f)

En Venezuela, el Instituto Venezolano de los Seguros Sociales (2014) sitúa a las empresas según su tamaño de acuerdo al número de trabajadores en pequeñas empresas: menos de 50 trabajadores, medianas empresas: entre 50 y 250 trabajadores y grandes empresas: más de 250 trabajadores.

El término PyMES se utiliza para agrupar a las pequeñas y medianas empresas. Para Nuñez (2012) PyME significa “(...) *pequeña y mediana empresa. Su calificación es determinada por cada gobierno de acuerdo con diferentes criterios o características distintivas (...)*” (párr. 6)

Corporación Sybven C.A. empresa caso de estudio, es una organización que cuenta con 80 empleados, por tanto podría clasificarse como una empresa mediana, perteneciente al sector de las denominadas PyMES.

#### **2.5.1.1.3 Según su finalidad**

La finalidad de toda organización es satisfacer necesidades de distinta índole, en consecuencia, se clasifican también de acuerdo a su intención o no de lucro.

Las empresas con fines de lucro según Seltzer y Repeto (s.f) “(...) *ponen énfasis y tienen como objetivo el logro de los resultados económicos tales como utilidades o beneficios económicos para sus miembros: ejemplo: empresas.*” (p. 19).

El mercado mundial y específicamente el venezolano está conformado por un gran número de empresas con fines de lucro, sean estas pequeñas medianas o grandes, ya que, a partir de su rol de actor social forman parte activa del desarrollo de las naciones, del colectivo y de sus propios empleados como individuos con objetivos propios, que deben subsistir y desempeñarse en la sociedad de acuerdo a una actividad específica que les provea conocimiento, experiencia, competitividad en el mercado laboral y mejora de sus oportunidades, en virtud de contribuir al alcance de sociedades independientes que respondan a modelos económicos estables y en constante desarrollo, por tanto, las empresas son factores claves en estos procesos.

Chiavenato (2001) utiliza el término empresa para segmentar a las organizaciones con fines de lucro, y al respecto señala:

Las empresas son los ejemplos característicos de organizaciones con ánimo de lucro. Cualquier definición de empresa debe considerar el ánimo de lucro. Empresa es todo propósito humano que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos (recursos financieros, físicos, tecnológicos, mercadológicos, etc.) para alcanzar los objetivos de autosostenimiento y de lucro mediante la producción y comercialización de bienes o servicios. El auto sostenimiento es un objetivo obvio, pues se trata de lograr, la continuidad y permanencia de la empresa. El lucro representa la remuneración de la empresa en sí y constituye el estímulo básico capaz de asegurar la libre iniciativa de mantener y consolidar la empresa. (p.45)

Las empresas han sido concebidas para producir. A través de la oferta de productos y/o servicios tienen como función prioritaria la comercialización, y para ello necesitan integrar recursos humanos, tecnológicos y financieros que les permitan ser competitivas en el mercado y generar un retorno de inversión adecuado para recuperar los costos; su visión esencial es de negocios.

Esta integración de recursos, según las ideas de Chiavenato (2001) ubica a la empresa como un sistema, ya que son varias las funciones que asume, a través de un conjunto de elementos que deben gestionarse de forma integral para alcanzar los objetivos de subsistencia en el mercado. En este punto se sitúa a la empresa como un sistema abierto que tiene entradas y salidas en relación con su medio ambiente. Cuando se habla de naturaleza sistémica se asume una concepción integradora, global y en concordancia, en donde el todo es mayor a la suma de sus partes.

Para que la empresa sistémica pueda cumplir con tal rol requiere de unos parámetros de funcionamiento que comprenden:

- a) Entradas o insumos (inputs): de acuerdo a los insumos recibidos del ambiente externo para funcionar (recursos, información) ya que ningún sistema es autónomo.
- b) Operación o procesamiento: los sistemas convierten sus entradas a través de los subsistemas o grupos específicos especializados (áreas) que se encargan

de procesarlos, sean estos recursos financieros, humanos, máquinas o equipos.

- c) Salidas o resultados (outputs): los sistemas ponen en el ambiente o exteriorizan los resultados de su procesamiento convirtiéndolos en productos y/o servicios como consecuencia de las operaciones realizadas por los subsistemas en conjunto.
- d) Retroalimentación (feedback): retorno o entrada de nuevo al sistema, los resultados de las salidas que influyen en el funcionamiento del sistema, pudiendo ser el retorno e información que le permite modificarse y orientarse al ambiente externo. (Chiavenato, 2001)

En la actualidad, la empresa está fuertemente influenciada por la globalización y los avances tecnológicos, tendencias que representan cada vez mayor importancia en las organizaciones debido al reto que significa mantenerse competitivas de acuerdo a las fluctuaciones del mercado para generar los recursos necesarios.

### **2.5.2 Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC)**

El mundo está revolucionado por la tecnología, en la sociedad de hoy no se concibe el quehacer diario sin el acceso a la innovación que ella representa, y que va más allá de una computadora y el acceso a internet.

De acuerdo a lo anterior han surgido diversidad de medios que conforman una sinergia entre los tradicionales sistemas informáticos.

La inmediatez en el acceso a la información está dando un giro global, las TIC se traducen al uso de computadoras, aplicaciones y soluciones informáticas que permiten la consulta, almacenamiento, gestión, difusión y localización de datos e información en el momento requerido.

Los acelerados avances de la tecnología impactan a todos los actores sociales, por cuanto se ha vuelto herramienta necesaria que contribuye al desarrollo de las naciones.

El Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2002) en su informe “Las Tecnologías de la información y la comunicación al servicio del desarrollo para Venezuela” expresa que las TIC:

(...) son parte del beneficio del crecimiento y del desarrollo, representan a la vez un instrumento habilitante para el desarrollo y “ejercicio” de capacidades que valoramos, y más aún si asumimos que el disponer de opciones alternativas -que no es otra cosa que la libertad individual- es un producto social. (p.45)

Este crecimiento tiene relación directa con el acceso libre a la información, a la comunicación en tiempo real, e inclusive, según lo han permitido los últimos avances, a la inclusión y el acceso sin barreras de tiempo ni limitaciones geográficas.

Según Alonso y Arébalos (2011) *“Con el nacimiento de cada nueva tecnología, las prácticas de una sociedad cambian, así como se modifica la manera de mirar el mundo y de entender que se puede hacer con él.”* (p.66)

El avance sistemático de la tecnología también influye sobre las organizaciones ya que estas forman parte activa de la sociedad y están conformadas por grupos de personas que interactúan entre si y operan en función de alcanzar unos objetivos. El internet ha sido la base fundamental y eje de los avances de las TIC. Esta independencia que permite al usuario obtener la información de su interés en el momento que lo requiera y elegir el medio deseado ha modificado la conducta del consumidor o usuario potencial de los servicios que prestan las organizaciones. Chiavenato (2009) apunta que: *“(...) la internet está cambiando no sólo la manera en que los clientes, los proveedores y las compañías interactúan, (...) la internet ha afectado profundamente las bases de la competencia en muchos mercados.”* (p.41).

El uso de la tecnología además de mejorar la interacción permite también fomentar el incremento en la productividad de las empresas, en función de ofrecer productos y servicios innovadores al consumidor final, lo que proporciona ventajas a las organizaciones como el auto aprendizaje y colaboración entre sus miembros, gracias a la disponibilidad de la información en tiempo real, el ahorro de costos y tiempo que ofrecen nuevas formas de comunicación virtual, entre ellas las plataformas interactivas, que entre otras bondades ofrecen la posibilidad de inclusión a una parte de la colectividad que antes no podía acceder a estos espacios, lo que se traduce en la eliminación de las barreras geográficas, sin que se vea impactado el

rendimiento y el desarrollo; las redes de comunicación y soluciones innovadoras pueden generar valor a las operaciones de la empresa.

El informe del PNUD (2002) expresa que “(...) *usadas apropiadamente, las TIC pueden tener un impacto importante en el logro de objetivos sociales y económicos específicos, así como en una estrategia más amplia de desarrollo, donde jugarían un rol clave.*” (p.56)

Parte de este impacto lo conforman nuevas tendencias como el comercio electrónico, el aprendizaje en línea y el auge de las soluciones móviles, soluciones innovadoras que permiten a las empresas, de acuerdo al ramo en el que operan, comercializar sus productos y servicios a través de aplicaciones especializadas, sobre diversidad de dispositivos y sistemas operativos.

La empresa del siglo XXI tendrá que ser adaptable, móvil y ligera, teniendo no solo que enfocarse en la riqueza sino adaptarse y anticiparse a los acelerados cambios que se están produciendo a nivel mundial. (Canelón, 2001)

## **2.6 Comunicación Organizacional**

El propósito de este estudio es proponer un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para empresas venezolanas. Caso Corporación Sybven, por ello es trascendental en esta investigación abordar las definiciones de comunicación organizacional, conocer sus diferentes denominaciones, implicaciones y alcances.

Desde la perspectiva de Canelón (2001) la comunicación organizacional se refiere al “(...) *flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes* (...)” (p.45).

Es así como la comunicación en las organizaciones se compone de una diversidad de elementos que, siendo desarrollados de manera sistemática proyectarán la imagen de la empresa que será percibida por diversidad de públicos.

Para Baldissera (2013) “(...) *se trata de la comunicación que se realiza en el ámbito de las relaciones que las organizaciones establecen con sujetos diversos.*” (p.6)

Por su parte al fenómeno de la comunicación en la organización Costa (1995) le concede un carácter integrador, y lo denomina comunicación corporativa, resaltando que:

La comunicación corporativa ligada a la acción y la conducta global de la organización, será el vehículo y soporte de la calidad del servicio (porque el servicio es comunicación y relación) y ambos (comunicación y servicio) el vector de la imagen corporativa. La comunicación corporativa es holística e integradora, es decir que en ella se coordinan, se integran y gestionan las distintas formas de comunicación como un todo orgánico en el sentido corporativo. (p.48)

La comunicación corporativa según Limón (2008) *“Es el sistema de mensajes que una institución (empresas, fundación, universidades, ONG, etc.) proyecta a un público determinado (público objetivo) con el fin de dar a conocer su misión y visión, para establecer empatía entre ambos (público y corporación)”* (p.17).

De acuerdo a la diversidad de públicos sobre los cuales la comunicación en las empresas fundamenta su foco de acción, la comunicación organizacional puede asumir diferentes denominaciones, tales como: comunicación corporativa, comunicación empresarial, comunicación institucional, por mencionar las más utilizadas.

Conviene entonces comprender si cada una de ellas responde a situaciones distintas y si ha sido concebida para públicos específicos.

Se abordarán en el siguiente cuadro comparativo las definiciones de cuatro autores que la investigadora considera más relevantes, a fin de delimitar el concepto para efectos de la presente investigación.

Cuadro N°1 Comparación de definiciones por autores de comunicación organizacional o corporativa

Pizzolante (2006)	Andrade (2012)	Van Riel (1997)	Rodríguez (2005)
La comunicación corporativa define situaciones en la que dos o más personas intercambian, comulgan o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global. En estos mensajes se comparte más que lo explícito de un área particular de la compañía, se comparte lo implícito en el resto de la organización como un todo”. (p.102)	La comunicación organizacional “ <i>es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y los diferentes públicos que tiene en su entorno</i> ”. (p.12)	La comunicación corporativa “ <i>es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos</i> ”. (p.27)	La comunicación organizacional “ <i>se conoce en diversas latitudes con denominaciones diferentes: comunicación organizacional, empresarial, institucional, organizativa, corporativa, todas referidas al mismo fenómeno</i> ”. (párr. 4)

Fuente: Elaboración propia (2014)

Pizzolante (2006) refiere que el término comunicación corporativa es cada vez más utilizado entre las organizaciones y que esta define situaciones de intercambio de pensamientos, ideas o principios entre más de dos personas de una empresa, según el autor en estos mensajes se transmite lo que hay implícito en la organización como un todo.

De esta manera, se asume que la comunicación corporativa implica aquellas situaciones en las que los miembros de la empresa intercambian mensajes involuntarios -verbales o no- desde cada uno de sus departamentos, según Pizzolante (2006) “(*...*) *todos somos responsables de que ella agregue valor a la organización en la búsqueda de sus objetivos*” (p.102).

De acuerdo a la exposición de Andrade (2012) un punto importante es el hecho de que la comunicación organizacional ha venido transformándose, tomando

un carácter de retroalimentación constante entre la empresa y sus públicos. La comunicación en la organización de hoy, gestionada desde la estrategia, propicia de forma activa y dinámica el intercambio con sus públicos de interés, lo que marca una pauta que ha dejado atrás su concepción como un proceso de entrega de información unilateral.

Además de definirla como un fenómeno, Andrade (2012) sitúa a la comunicación organizacional bajo otros dos parámetros, a saber, como “*disciplina*” dado que su objeto de estudio es la forma en que da el fenómeno dentro de la empresa y como “*conjunto de técnicas y actividades*” que tienen que ver directamente con la forma de ejecutar el flujo de mensajes hacia lo interno de la organización y entre esta y su medio. Este mismo autor destaca la importancia de considerar que independientemente de los públicos a los cuales una organización dirige sus mensajes debe existir coherencia y consistencia, por tanto, esta emisión debe ejecutarse desde “*(...) una estrategia común cuya última finalidad será ayudar a la organización a alcanzar sus metas*” (pp. 12-13)

Van Riel (1997) también le concede a la comunicación generada por las organizaciones un carácter de interrelación y hace énfasis en la importancia de la integración de tres formas de comunicación, que de acuerdo a su visión se materializan dentro de las empresas y que juntas engloban lo que denomina comunicación corporativa.

Para Rodríguez (2005) el conjunto de actividades destinadas a la entrega e intercambio de información de la organización con sus públicos de interés se denomina comunicación organizacional, pudiendo también adoptar otras denominaciones.

Tomando en cuenta los diferentes enfoques expuestos para contextualizar y definir la comunicación que las empresas llevan a cabo, puede decirse que independientemente de la denominación utilizada la comunicación en la organización debe ser integral, sinérgica, que responda al diseño de un conjunto de actividades interconectadas entre sí para el logro de un entramado comunicacional que interiorice y exteriorice, de forma coordinada, el mensaje de la empresa, apostando a la

proyección de una imagen positiva, generación de confianza en sus públicos de interés tanto internos como externos y un adecuado posicionamiento en el mercado. Teniendo en cuenta este enfoque se tomará como base la conceptualización de carácter global planteada por Pizzolante (2006), sin embargo, para efectos de este estudio se utilizará comunicación organizacional como denominación para hacer referencia a este proceso que se da en toda empresa.

### **2.6.1 Formas de Comunicación Organizacional**

La comunicación organizacional, puede adoptar varias formas de ejecución. No existe un patrón específico de acción que determine la manera de gestionar las comunicaciones en una empresa, por ello se plantea el presente estudio, con el fin de proponer un modelo teórico-metodológico pensado en base a las necesidades de cada empresa, sin embargo, a nivel teórico se conceptualizarán los tipos de comunicación generalmente utilizados que se llevan a cabo en las organizaciones, y que, para efectos de este trabajo y cómo guía de acción es preciso abordar.

Para Andrade (2012) la comunicación organizacional asume dos niveles, la comunicación interna y la comunicación externa, según el autor ambas conforman los pilares fundamentales que engloban el sistema que utiliza la empresa para comunicarse con sus públicos de interés.

La comunicación interna (empresa-trabajador) se basa en la creación de buenas relaciones entre los miembros de una organización, relaciones estas que deben ser armónicas y concentrar esfuerzos en la información, integración y motivación de los involucrados, ello con el fin de la consecución de los objetivos de la empresa.

La comunicación externa (empresa-entorno) se focaliza en fortalecer los vínculos entre la organización y los públicos externos como proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales y medios de comunicación, entre otros, con el fin de promover una imagen favorable. Dentro de esta forma de comunicación Andrade hace referencia también a la promoción de productos y servicios.

Según lo expuesto por Andrade (2012), entre las formas de comunicación externa se encuentra la comunicación de marketing; en ese sentido es frecuente encontrar que el departamento que se encarga del marketing, la promoción y la

generación de oportunidades de negocio asume también la comunicación interna, lo cual pudiera suponer una superposición de actividades, y como se expresó anteriormente, el resultado de delegar estas acciones en profesionales de distintas áreas pudiera impactar en los resultados esperados sobre el mensaje corporativo.

Para Van Riel (1997) existen tres formas importantes de comunicación corporativa: la comunicación de dirección, la comunicación organizativa y la comunicación de marketing.

La comunicación de dirección incluye funciones de planificación, organización y coordinación propias de las gerencias, no solo pensadas para transmitir autoridad sino para lograr la identificación y apoyo de los grupos, de esta manera se logra el fortalecimiento de la visión de la empresa, la generación y el mantenimiento de la confianza.

La comunicación organizativa se ocupa de las relaciones con los grupos con los que la empresa mantiene una relación como la publicidad corporativa, las relaciones públicas, las administraciones públicas, los inversores; la comunicación con el mercado de trabajo, la comunicación ambiental, y la comunicación interna, sus manifestaciones están dirigidas a los públicos objetivos de la entidad, a los públicos con los cuales la organización tiene una relación interdependiente, generalmente indirecta.

Este mismo autor, piensa que la comunicación de marketing debe abarcar aquellos mensajes que llevan implícito el carácter comercial para potenciar la venta de productos y servicios como la publicidad, la promoción, el marketing directo, el patrocinio, las ventas personales, entre otros componentes del mix. (Van Riel, 1997)

#### **2.6.1.1 La importancia de la Comunicación Interna**

La comunicación interna conforma uno de los pilares fundamentales para que todos los miembros de la organización puedan afrontar con armonía y en un clima de confianza las tareas diarias; este clima de confianza y de información lo crea una adecuada y eficiente comunicación interna.

Hacer referencia a la comunicación interna como pilar fundamental de los procesos comunicacionales, obedece a que para proyectar la imagen deseada al

exterior de la organización, asumiendo que el propósito de toda empresa es lograr el éxito y posicionamiento comercial en sus clientes reales y potenciales, es necesario que cada uno de los miembros de la organización se encuentren identificados con la misma, que sean capaces de internalizar un sentido de pertenencia, que les permita, en conjunto, contribuir en el logro de los objetivos estratégicos de la empresa, y en consecuencia, hacer llegar al exterior un mensaje cónsono con la realidad existente internamente.

Limón (2008) define a la comunicación interna como:

(...) todo el cúmulo de mensajes que se transmiten, reciben e intercambian dentro de toda la estructura de la entidad (...) el objetivo de este tipo de comunicación es obtener favorablemente la implicación, participación y pertenencia de los distintos elementos de la entidad. (p.19)

Para Villafañe (1993) La comunicación interna está orientada a la interrelación e implicación del personal en el quehacer organizacional y es un *“instrumento imprescindible”* para lograr dicha implicación. (p.240). Villafañe expone que la comunicación interna debe visualizarse como una función estratégica, y en ese sentido debe ser incluida dentro de las políticas estratégicas de la compañía.

De acuerdo a las ideas de Pizzolante (2003) la comunicación interna debe formar parte de la gerencia de comunicaciones y de igual forma requiere de una gestión estratégica para que sea eficiente. Este autor define a la comunicación interna como aquella *“(...) dirigida a los públicos internos de la organización (gerencias, empleados trabajadores, accionistas, juntas directivas, etc.) y cuya finalidad es reforzar la identidad”*.<sup>8</sup> (p.45)

La comunicación interna aporta amplios beneficios a la empresa ya que todo empleado requiere de información pertinente y veraz para apoyar mejor su desempeño dentro de la organización y cumplir con las tareas que le son asignadas de forma grata y eficiente. Para Limón (2008) entre los beneficios de contar con una

---

<sup>8</sup> La identidad corporativa puede definirse como la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma. Quién es, qué hace, cómo lo hace y a dónde quiere llegar. Tomado de Limón (2008) Imagen corporativa. Estrategia organizacional de comunicación global.

buena comunicación interna pudieran considerarse: la eficiencia, la disciplina, la agilización en los procesos internos para el trabajo, el mejoramiento del clima laboral<sup>9</sup> y el establecer sentimientos de pertenencia y motivación.

Según Villafañe (1993) la comunicación interna *“Es una manera de valorar al receptor. Es un medio para reconocerle un lugar dentro de la organización. Es un modo de integrarle y de reforzar la cohesión del grupo.”* (p.241)

Las aproximaciones a la comunicación interna que aquí se abordan la sitúan como elemento imprescindible, de carácter estratégico y de gran susceptibilidad, en tanto que la empresa desee mantener a sus colaboradores motivados y proyectar al exterior una imagen coherente de la organización. Las empresas de hoy que deseen subsistir en un mundo permanentemente cambiante necesitan entender la concepción del empleado como generador de valor en la estrategia organizacional. Baltar (2012) indica que *“(...) las organizaciones modernas no evolucionan si no lo hacen sus integrantes y ellos no lo hacen si no se asumen retos en la mejora de las cosas.”* (p.21)

Pizzolante (2004) analiza la planificación de la comunicación y el valor de los stakeholders<sup>10</sup> de las organizaciones, en ese sentido, destaca que el éxito de las mismas *“(...) es el resultado de una buena actuación gerencial que tome decisiones oportunas, que escuche al mercado y que fundamentalmente nivele las competencias y habilidades, alinee la visión y dirija la actuación del capital humano que integra la empresa.”* (p.45)

En algunos países de Europa como España<sup>11</sup>, las empresas multisector han entendido que el manejo adecuado de las comunicaciones internas y el valor que los trabajadores pueden agregar al logro de las metas organizacionales es un punto de

---

<sup>9</sup> El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo.

<sup>10</sup> Se define Stakeholders a los grupos de interés con los que la empresa mantiene relación.

<sup>11</sup> Al menos en tres de cada cuatro empresas o instituciones en España se dispone de un manual de normas de identidad visual, existe la figura del Director de Comunicación (DirCom), que además tiene nivel máximo de interlocución con la presidencia o con la dirección general y existe un presupuesto específico destinado a la comunicación. Tomado de: El Estado de la Publicidad y el Corporate en España. [Consulta: 2014, febrero 2]

necesaria atención para conformar la estrategia de comunicación, sin embargo, en Venezuela aún falta entendimiento por parte de la directiva de la importancia de estas exigencias que rodean a las empresas modernas, independientemente de su tamaño o naturaleza, en circunstancias donde el impacto de la globalización, las TIC y la clara independencia del consumidor ha permeado el quehacer de las organizaciones, ya que este consumidor maneja cada vez más información, es más exigente, por tanto, aquellas empresas que deseen ser productivas y rentables requieren manejar una comunicación eficaz y eficiente con su público externo, y esto no excluye al público interno.

Bernardini, en Pellegrino (2010) analiza la situación de la comunicación organizacional en Venezuela e indica que en su momento esta había nacido para impulsar el plan de negocios de la empresa hacia lo externo, su misión era ser una comunicación externa, sin pensar en que la inclusión y correcto manejo de la comunicación interna podía reforzar la consecución de dicho plan.

En virtud de que el presente estudio visualiza las comunicaciones generadas por la organización de forma integral y sistémica, se ahondará con especial cuidado en el desarrollo de la investigación sobre la importancia del adecuado manejo de las comunicaciones internas como generadoras de valor estratégico para la organización, en la búsqueda del posicionamiento del mensaje deseado en los públicos externos y, en consecuencia, como productoras de imagen, lo que permitirá cotejar los aportes de la literatura consultada con los resultados obtenidos a partir del diagnóstico realizado en la empresa caso de estudio, la Corporación Sybven.

#### **2.6.1.2 Comunicación Externa**

Este tipo de comunicación debe darse en toda empresa con el fin de ser reconocida hacia el entorno de la organización, al generar actividades que busquen consolidar y mantener su posicionamiento en el mercado. La comunicación externa se origina en la emisión o intercambio de información con todos aquellos públicos, que por su naturaleza sean de interés estratégico para la organización, como son los clientes, prensa, proveedores, entre otros. De esta manera se procura proyectar en

ellos una imagen positiva que le permita a ambos empresa-público objetivo fortalecer sus lazos de unión.

Para Limón (2008) en las comunicaciones externas:

(...) se considera el conocimiento de los gustos, necesidades y exigencias del público usuario o consumidor, su aceptación, el mantenimiento de la simpatía y la confianza. Todo ello da lugar a las actividades de promoción, publicidad y relaciones públicas, entre otras.” (p.21).

Según Andrade (2012) el conjunto de mensajes que emite la organización hacia sus diferentes públicos externos (proveedores, accionistas, clientes, gobierno, prensa, distribuidores) están encaminados a mejorar sus relaciones con ellos, a fin de proyectar una imagen favorable al promover sus productos y servicios.

Los públicos objeto de comunicación externa en la mayoría de las organizaciones corresponden, en primera instancia, los clientes reales y potenciales, la prensa o medios de comunicación, los proveedores, entre otros, que la empresa considere de interés para posicionar su mensaje y que cuyo objetivo según Pizzolante (2003) “(...) *es potenciar la imagen. La gestión se estructura en base a programas de información externa, tanto de tipo general como de tipo específico, así como a programas de publicidad institucional y comercial.*” (p.46)

Generalmente es desde los departamentos comerciales y de marketing donde se articulan los mensajes que van dirigidos a potenciar la generación de oportunidades de negocio de la organización y mantener el posicionamiento de sus productos y/o servicios en la mente del público objetivo, en ese sentido Limón (2008) cataloga a este tipo como comunicación de mercadotecnia (promoción) y aclara que la misma tiene un componente persuasivo, diseñado para enviar mensajes a una audiencia meta seleccionada, combinando publicidad, relaciones públicas y promoción de las ventas.

Para Van Riel (1997) “(...) *la comunicación de marketing contiene, principalmente, aquellas formas de comunicación que apoyan las ventas de bienes o servicios.*” (p.11)

Según Pizzolante (2003) la comunicación externa debe incluir una variedad de elementos destinados a ejecutar una estrategia de penetración de mensajes tales como:

(...)contacto directo con personalidades del ámbito nacional (presentaciones, mailing de información, eventos específicos, etc.). Los programas de información de tipo general, referidos a la organización y participación de la empresa en actos públicos (ferias, congresos, exposiciones, inauguraciones, conferencias, charlas, patrocinios, actividades culturales, deportivas, científicas, conservacionistas, etc.) Paralelamente, los programas de publicidad institucional y comercial, referidos al diseño, desarrollo y ejecución de estrategias comunicacionales que viabilicen la proyección institucional y comercial de la empresa. A la par que se logra proyección institucional, debe lograrse sinergia con la publicidad de productos comerciales (coherencia de la comunicación para el logro de los objetivos). (p.47)

En la misma corriente de ideas de Pizzolante (2003) en las que aboga por la sinergia entre las diferentes actividades que componen la comunicación externa han surgido nuevas tendencias, que según expertos como Flores (2001), Limón (2008) permiten la cohesión de todos los elementos de forma integral y sistemática a fin de brindar un mensaje único, lejos de la fragmentación que, podría decirse, supone el manejo de la imagen institucional o corporativa y la imagen promocional de carácter comercial de forma aislada; esta tendencia en la actualidad es denominada como comunicaciones integradas de mercadeo.

Este nuevo concepto de comunicaciones integradas de mercadeo hace énfasis en la integración de los elementos de la mezcla de mercadotecnia (publicidad, ventas personales, promoción de ventas, relaciones públicas, mercadotecnia directa y empaques) utilizando todos los medios disponibles y las acciones a través de las cuales la empresa llega a sus públicos, uniendo las estrategias. (Limón, 2008)

Debido a la situación compleja que enfrentan las empresas, por los cambios que experimentan los públicos, se necesita un diseño de mensajes coherentes y consistentes, por tanto se requiere una sistematización de los procesos, en donde la interacción cobra fundamental importancia.

Flores (2001) realiza un estudio a partir de la visión de algunos expertos en el área de comunicaciones en Venezuela, tales como directivos y gerentes de

importantes empresas nacionales; en él indica que desde la década del noventa diferentes compañías en Estados Unidos comenzaban a adoptar las comunicaciones integradas de mercadeo “(...) *procurando a través de la suma de diferentes esfuerzos en función a un concepto central, dar un solo mensaje al cliente.*” (p.17)

Cada vez más la comunicación planificada y correctamente gestionada gana espacios en las empresas que han decidido revisar sus procesos comunicacionales, visualizada como herramienta estratégica, no solo para el logro de los objetivos financieros de la organización sino para proyectar una imagen positiva en sus audiencias, incrementar la reciprocidad e interacción al generar confianza en sus públicos; estos aspectos son claves para fortalecer la imagen de la empresa, al propiciar el acercamiento a otros nichos de mercado que pueden brindar mayor apertura, en pro de ayudar a la empresa en la masificación de su mensaje corporativo.

Ahora bien, para ello se requiere realizar un diagnóstico previo, objetivo y transparente del estado de las comunicaciones tanto internas como externas, para emprender la nueva estrategia y asimismo, examinar el mercado, permanentemente cambiante, también es necesario este diagnóstico para conocer que demandan los clientes tanto reales como potenciales.

## **2.7 Planificación estratégica de la comunicación en organizaciones**

Se ha apreciado -y más en la actualidad- un crecimiento paulatino en el interés de las organizaciones por concebir a la comunicación como aliada, como apoyo para crecer a la par de un entorno cambiante y demandante de aportes efectivos que van más allá de la oferta de productos y servicios. Los directivos han comprendido que la comunicación es una pieza clave que deben explotar en sus empresas, sin embargo, se observa también algún desconocimiento en cuanto al nivel estratégico y de gestión, pues si bien la comunicación puede ser la herramienta que acompañe a la estrategia empresarial, no menos cierto es que también necesita de un componente de planificación y articulación adecuados para que pueda ser eficaz y que cumpla con su propósito, por lo cual, su concepción desde la gestión es vital, más aun tomando en cuenta que existen distintos públicos de interés para la empresa y cada uno tiene necesidades y perfiles específicos, deben ser tratados de forma diferente.

De acuerdo a las ideas de Baltar (2012) en referencia a la comprensión de los directivos sobre la comunicación indica que:

(...) la arquitectura de la comunicación en una organización es sensiblemente más importante que el disponer de los mejores medios para lograrla. Esa arquitectura se consigue a través de la reflexión, el conocimiento del mercado en el que se sitúa la empresa y la participación activa de los líderes organizacionales. (...) años de estudio universitario, posgrados, cursos, seminarios y artículos publicados, no servirán de mucho si no existe una capacidad de evaluación de las audiencias y, por consiguiente, claridad en el diseño de la comunicación (...) (p.53)

Se tomarán como punto focal en este trabajo aquellas tendencias que, según expertos como Villafañe (2007), Pizzolante (2006), Orjuela (2010) ubican a la comunicación en la organización como factor generador de valor, desde la estrategia, para el logro de los objetivos y que además conciben a la organización como actor que debe responder con naturalidad y eficacia al entorno permanentemente cambiante. Así mismo y tomando en cuenta el carácter estratégico del proceso de la comunicación se referenciarán modelos que proponen gestionar -a propósito de su importancia estratégica- a la comunicación que articulan las organizaciones desde un área única, que actúe como actor central de generación de contenidos tanto a lo interno como hacia lo externo de la organización.

### **2.7.1 Estrategia**

Se entiende por estrategia la labor de planificar un conjunto de acciones en función de la obtención de un objetivo. Las organizaciones en favor de alcanzar los objetivos que se trazan para materializar sus metas a nivel comercial, financiero, de posicionamiento en el mercado, entre otras que se propongan, necesitan plantearse estrategias, determinar su eje de acción para el logro de lo que desean obtener.

Según Limón (2008) la estrategia puede entenderse como “(...) *una serie de acciones programas y planificadas, que se implantan a partir de ciertos intereses y necesidades.*” (p.102)

La estrategia implica planificación ya que se necesita una visión clara y firme, en función de lograr unos objetivos concretos que solo podrán obtenerse a partir de acciones integradas.

### **2.7.2 Comunicación estratégica**

Los procesos comunicacionales requieren de una planificación estratégica, por tanto, al iniciar el proceso de comunicación estratégica -aquella que está orientada a objetivos específicos- se deben formular una serie de interrogantes que van a permitir planificar el proceso dotándolo de estrategia adecuada. Pizzolante (2003).

Todo plan de comunicación gestionado adecuadamente, para que sea eficaz, logre articulación y consiga emitir el mensaje deseado a sus audiencias necesita de la coherencia. En ese sentido Pizzolante (2003) también indica que la coherencia representa un elemento fundamental de todo proceso de comunicación estratégica para obtener consistencia en el manejo del mensaje.

Este mismo autor continua su análisis asegurando que la comunicación que generan las organizaciones es un activo con tanta importancia como el recurso humano, los recursos financieros y la tecnología, por tanto, según su visión, debe ser gerenciado con el mismo cuidado. La comunicación necesita de un proceso de planificación que permita diseñar un plan que apoye la difusión adecuada del quehacer de la empresa, en consecuencia, resulta de vital importancia que estos procesos sean estratégicos, orientados claramente a objetivos que han sido concebidos y definidos previamente.

El diseño de una estrategia obedece a un proceso sistémico, y una adecuada comunicación estratégica tiende a desarrollar una capacidad para interpretar las señales del entorno y los públicos, en tanto, afirma Pizzolante (2009) las empresas que van a ganar credibilidad serán aquellas que consideren a sus públicos como sujetos de opinión, más allá que sujetos de consumo.

Los trabajadores constituyen un público clave que puede apoyar activamente en la consecución de la estrategia empresarial y deben estar incluidos en el plan de comunicación estratégica.

Para Benavides (2011) *“El grupo de personas que trabaja en cualquier organización, grande, mediana, pequeña, se constituye por diseño natural en el público objetivo principal de una estrategia eficiente de comunicaciones (...)”* (p.116)

Así mismo este autor indica que esta primera consideración impone una exigencia estratégica determinante para el diseño de programas y actividades que deben responder a las características de esa población, ya es muy común observar que en aquellas organizaciones en las que no ocurre un intercambio de información estratégico y oportuno se genere la incertidumbre en su personal. (Benavides, 2011)

En la misma corriente de ideas, y refiriéndose a la importancia que tiene cada uno de los públicos foco de la organización, Limón (2008) indica que al momento de establecer los parámetros de un plan de comunicaciones que obedezca a una estrategia global se deben tener en cuenta dos aspectos como lo son, considerar la importancia que tienen cada uno de los públicos de la organización y la personalización de la comunicación, que se refiere al grado de distanciamiento que se tiene con cada público.

## **2.8 Modelos de gestión de Comunicación**

Hoy día, consultores especializados como Villafañe (2007), Pizzolante (2006) Fuguet (2014), Antezana (2014) y Benavides (2014) proponen la gestión de las comunicaciones que genera la empresa, tanto para el público interno como para el público objetivo, a partir de un área única, concebida y creada especialmente, para de forma integral y sistemática coordinar los procesos comunicacionales con el fin de emitir un mensaje único, orientado a posicionar una imagen coherente y positiva de la empresa en el mercado.

Para Van Riel (2007) las organizaciones han tomado conciencia de los peligros que significa la generación de una comunicación fragmentada, que reste la efectividad y eficiencia que proporciona la comunicación integral, por ello, según el autor, las empresas se esfuerzan por reducir el “output” que ocasionan las comunicaciones fragmentadas y en armonizar las comunicaciones tanto internas como externas, asimismo, indica que esto puede lograrse sólo si las empresas producen sus comunicaciones desde una perspectiva común, que tenga consistencia, a través de una

política de comunicación coherente que facilite la creación de una imagen favorable para la empresa, y esto ha llevado al estudio sobre la necesidad de una comunicación integrada.

Independientemente de su tamaño, las empresas deben prestar atención a la comunicación que generan, de manera estratégica, transparente y responsable. Es importante destacar la trascendencia de las comunicaciones internas para reforzar la identidad y de las comunicaciones externas para reforzar la imagen, elementos que, gestionados desde una perspectiva sistémica lograrían su propósito, ya que, para lograr la imagen deseada a lo externo de la organización, necesario es fortalecer la identidad, la personalidad de la propia empresa, en aras de proyectar un mensaje con carácter global.

La identidad e imagen, de acuerdo a Van Riel (2007), son dos conceptos centrales de la comunicación corporativa.

En términos generales, “imagen corporativa” es descrita como el retrato que se tiene de una empresa, mientras que la “identidad corporativa” denota la suma total de todas las formas de expresión que una empresa utiliza para ofrecer una perspectiva de su naturaleza (...). La imagen corporativa refleja, en parte, la identidad de una organización. (pp. 27-28)

En Venezuela autores como Pizzolante (2006), Antezana (2009) y Orjuela (2010) han fijado posición sobre la necesidad de concebir a la comunicación en Venezuela como herramienta estratégica para apoyar el plan de negocios de la organización, de la adecuación a las nuevas tendencias y al entorno cambiante, para lo cual, se propone un área específica que mantenga constante interrelación con el resto de las áreas -para desde una perspectiva sinérgica, desde una visión holística y gerenciada por profesionales con un perfil específico- llevar a cabo un plan sistemático de comunicación que agregue valor a la misión de la organización.

Al respecto de la importancia que la empresa venezolana confiere a la comunicación corporativa Antezana (2009) afirma que:

(...) aunque vemos con satisfacción que existen empresas y organismos públicos que tienen áreas de Comunicación Corporativa, percibimos que en muchos casos todavía no se le otorga la debida importancia estratégica y se desconoce el “poder” que tiene un adecuado manejo comunicacional, ya sea a nivel interno y/o externo. (párr.7)

De acuerdo a las ideas expuestas y para dar respuesta al objetivo general de la presente investigación, proponer un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para empresas venezolanas. Caso Corporación Sybven resulta necesario hacer un diagnóstico, en primera instancia, de la importancia que la directiva de la Corporación Sybven confiere a la comunicación tanto para su público interno como para su público objetivo, aspecto que, permitirá a la investigadora obtener un panorama general que servirá como punto de partida para proponer un modelo que podría ser adecuado a la empresa según su tamaño, según su filosofía y según su campo de acción, analizando también el resto de las variables y elementos de interés que se recogerán de las áreas que se encargan en la actualidad de gestionar las comunicaciones.

### **2.8.1 El área de comunicaciones en la organización**

La globalización, las TIC, los cambios en el mercado y por consiguiente la competitividad entre empresas son aspectos que requieren una revisión sistemática de los procesos comunicacionales que emplea la organización para dirigirse a sus públicos de manera efectiva y eficaz, elementos que hoy día condicionan de alguna u otra manera el quehacer corporativo.

Expertos como Villafañe (2000), Pizzolante (2003) y Fuguet (2013) sugieren la creación de un área que gestione de forma global los procesos comunicacionales de la organización, por ello se hará referencia en los próximos apartados a aquellos modelos propuestos para la gestión de esta área específica, a fin de aportar datos que conformarán una sustentación teórica al momento de contrastarlos con la información recogida producto de la exploración hecha en la organización objeto de estudio, la Corporación Sybven.

### 2.8.2 La Gerencia de Comunicaciones

La comunicación corporativa es la responsable de diseñar y ejecutar la estrategia de la confianza, conceptualizándose como la suma de todo lo que la empresa hace y comunica tanto voluntaria como involuntariamente, se trata de lograr la coherencia y la consistencia que se requiere para fomentar lograr la confianza entre la empresa y sus públicos. (Pizzolante, 2003)

Para lograr esta coherencia en los procesos comunicacionales este mismo autor propone la conformación de una gerencia de comunicaciones, a fin de lograr la adaptación, de manera flexible a los cambios del entorno, que responda a una visión estratégica. De acuerdo a Pizzolante (2003) *“El desafío empresarial más importante, es aceptar el valor que agrega a su plan de negocios la gerencia estratégica de las comunicaciones y ello requiere la existencia de un área profesional adecuadamente concebida.”* (p.41)

Esta investigación consiste en proponer un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para empresas venezolanas. Caso Corporación Sybven, basado en el modelo de Pizzolante (2006) que se focaliza en la adecuada gestión de la cultura, identidad e imagen corporativa como plataforma para apoyar activamente al plan estratégico general de la organización.

Otros autores como Villafañe (2007) y Orjuela (2010) plantean la necesidad de que el directivo de la empresa, como garante de la subsistencia y competitividad del negocio, comprenda la importancia que la comunicación concebida desde la estrategia puede aportar a la organización, en virtud de contribuir, de manera más eficiente, con el logro de sus objetivos. Asimismo, destacan la importancia de que la gestión de la comunicación dentro de la empresa sea responsabilidad de un área específica que unifique criterios, procesos e interactúe de manera constante con el resto de las áreas, para impulsar la mejor estrategia posible, siempre alineada con las metas organizacionales, más aún en la actualidad, en la que la organización se enfrenta a un entorno evidentemente complejo y a cambios constantes.

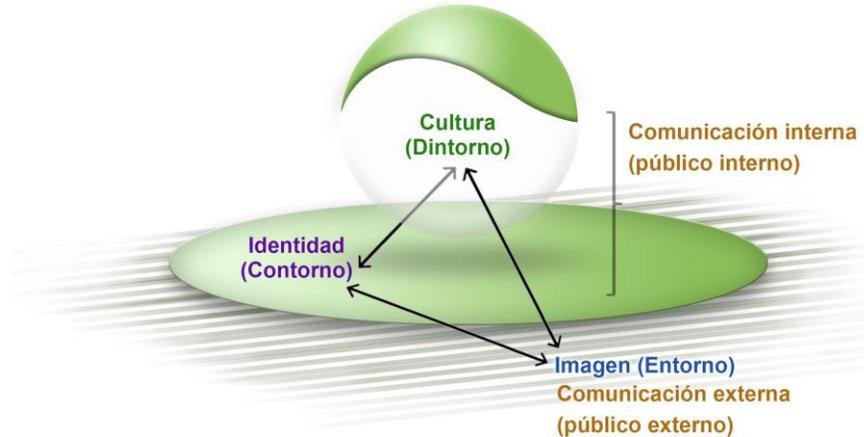
La organización en si misma posee un contexto interno que debe ser analizado para emprender el diseño de un área de comunicaciones. De acuerdo a la visión de

Pizzolante (2003) las empresas deben estar abocadas a buscar la mejora continua de sus procesos, en este punto es muy importante lograr el compromiso de los miembros de la organización que promueva la adopción de una filosofía (misión, visión, valores) compartida, que fortalezca la identidad o personalidad de la organización, y en consecuencia potenciando su imagen y buena reputación. Se requiere trabajar en la identidad corporativa para exteriorizar una imagen positiva y congruente con dicha identidad.

La comunicación debe generarse en todos los niveles organizativos y de forma interrelacionada para poder llegar a los grupos de interés eficientemente, la comunicación requiere de acción, planificación y comprensión. Según Pizzolante (2003) “(...) es la base para la adopción de un patrón de cultura compartido, cultura que se constituye en la base de la identidad, identidad sin la cual no es posible construir una verdadera imagen.” (p.42.)

La Gerencia de comunicaciones que propone Pizzolante se plantea como una estructura organizativa con nivel central, que sea la responsable de construir y gerenciar de forma eficaz la identidad y la imagen de la empresa, unificando visiones y propiciando la integración entre los miembros de la organización, garantizando coherencia, desarrollando acciones de investigación y constante análisis, así como la instrumentación de planteamientos con enfoque estratégico que procuren el desarrollo y producción de elementos comunicacionales que conformen una comunicación tanto interna como externa gerenciada integralmente.

Se presentará a continuación una figura en la que se puede visualizar cómo las tres dimensiones fundamentales que propone Pizzolante (2003) en su teoría “La geometría de la comunicación empresarial” 1) Cultura 2) Identidad y 3) Imagen confluyen conformando así un sistema integrado a partir del cual se debería gerenciar la comunicación de forma estratégica para alcanzar la sinergia. Por tanto, estas tres dimensiones serían las claves de la administración de la gerencia de comunicaciones.



*Figura 1.* Integración del sistema de cultura identidad e imagen de la empresa. Fuente. Elaboración propia (2014) a partir de “Aproximación a una propuesta organizativa para el manejo de la gestión comunicacional de la empresa, por Pizzolante (2003).

Tal y como se aprecia en la figura, la gerencia de comunicaciones abordaría principalmente el manejo de dos áreas funcionales, a saber: La comunicación interna y la comunicación externa.

La comunicación interna comprende una de las bases fundamentales que se traducen en la experiencia cotidiana de interacción humana que permite el desarrollo, coordinación y cumplimiento formal de las tareas para unificar criterios y lograr una cohesionada identidad.

Para Pizzolante (2003) las ventajas de una comunicación interna efectiva incluyen características como:

- a) La mejora en la comprensión de los objetivos que persigue la corporación.
- b) Incremento en la capacidad de desempeño de actividades individuales o grupales de acuerdo a normas y patrones culturales establecidos.
- c) Mejora en las reacciones del personal frente a sus supervisores inmediatos.
- d) La contribución a mejorar la comprensión entre áreas de trabajo.
- e) Capacidad para proporcionar información franca a subordinados.
- f) Contribuye a tener elementos para la toma de decisiones.
- g) Contribuye a mejorar el estado de ánimo del personal.

Los aspectos identificados por Pizzolante podrían propiciar en los miembros de la organización aquel sentido de pertenencia y de co-responsabilidad tan necesarios para sentirse parte del equipo y contribuir activamente, cada uno desde su posición, en el logro de los objetivos empresariales, a través de técnicas y habilidades de aprendizaje, lo que impacta directa y positivamente en el desarrollo organizacional.

La comunicación externa, referida a la ejecución de estrategias de penetración de mensajes al público objetivo y cuyo objetivo es potenciar la imagen, se estructura a nivel de gestión de acuerdo a programas de información externa tanto de tipo general como específico -comunicaciones segmentadas- así como a programas de publicidad institucional y comercial. De esta manera la comunicación externa vendría a integrarse en un conjunto de mensajes dirigidos a posicionar el mensaje corporativo tanto a nivel institucional como comercial.

Bajo estos parámetros que dan cuenta de públicos diferentes, tanto el público interno como los públicos externos. Pizzolante (2003) precisa que debe construirse una estructura organizativa responsable de administrar el sistema, y que, tiene como misión *“Satisfacer las necesidades informativas de los públicos internos y externos de la organización a través del establecimiento y uso sistemático de instrumentos y canales de comunicación”*, en cuanto a la visión de esta estructura el autor indica que consiste en *“(...) ser una estructura especializada para la administración y gerencia del sistema de identidad e imagen de la empresa.”* (p.47)

Los propósitos u objetivos comunicacionales de esta gerencia de comunicaciones comprenden dentro de su marco de acción:

- a) Establecer y mantener flujos de comunicación con los públicos internos y externos permanentemente.
- b) Contribuir en la difusión de la filosofía empresarial y en consecuencia reforzar el sentido de pertenencia entre sus miembros creando vínculos internos.
- c) Apoyar permanentemente a los cuadros directivos para facilitar la comunicación en ámbitos estratégicos.
- d) Apoyar a las distintas áreas de la organización en materia comunicacional.
- e) Establecer vínculos de forma frecuente con los medios de comunicación.

- f) Contribuir con la formulación de planes estratégicos para el manejo de situaciones de crisis.
- g) Producir productos comunicacionales de calidad y contenido estratégico.

De acuerdo a estas premisas destaca Pizzolante (2003) que como primer paso se debe generar un mejoramiento organizativo interno -gerenciando la cultura y la identidad- y sólo después la empresa podrá abrirse a las acciones corporativas que hacen imagen, esa imagen que se proyecta a partir de la identidad corporativa y que se logrará mediante una adecuada comunicación estratégica.

### **2.8.3 La Dirección de Comunicaciones**

La Dirección de comunicación ha cobrado auge en Europa y Estados Unidos como el área desde la que algunos reputados investigadores expertos en comunicación organizacional como Villafañe (1993) y Costa (2011) proponen gestionar los procesos comunicacionales de la empresa de forma integral, otorgándole el rol estratégico dentro de la estructura organizativa y el reconocimiento jerárquico que requiere la gestión de la disciplina.

Grandes empresas de Europa cuentan dentro de su estructura organizativa con una Dirección de comunicación, sin embargo, convendría ahondar en si esta dirección aplicaría también a las pequeñas y medianas empresas (PyMES), tomando en cuenta las necesidades específicas de cada empresa de acuerdo a características como su naturaleza y tamaño. De igual forma, para esclarecer el punto y aportar novedad al presente trabajo conviene describir su conceptualización y campos de acción en virtud de abordar los diferentes enfoques y la visión de distintos autores al respecto, ya que, a través de la literatura, conjuntamente con los resultados obtenidos del diagnóstico de la situación real objeto de la investigación podrá determinarse qué modelo podría ajustarse a la empresa venezolana y específicamente a la Corporación Sybven.

Según la investigación de Morales y Enrique (2007) diversos autores han coincidido en afirmar que:

(...) la principal función de la dirección de comunicación radica en elaborar y hacer ejecutar con eficiencia el plan estratégico de imagen de la compañía. Para lograrlo este departamento debería participar activamente en el proceso estratégico global de la organización, convirtiéndose en un punto importante de referencia y apoyo para la Dirección General,

asegurándose del correcto planteamiento de las estrategias, estableciendo con claridad el concepto de «identidad de la compañía», conociendo como es vista dentro y fuera por todos sus públicos y su entorno, así como investigando sobre esa percepción y cómo afecta a los objetivos generales de la organización la «imagen» que todo ello genera. Por lo tanto crear, mantener y transmitir una imagen positiva de la compañía es parte fundamental de la actividad ejecutiva de comunicación. (p.8)

Así mismo, Morales y Enrique (2007) indican que para que el modelo sea integral debe tener presente a las distintas áreas de la organización que requieren comunicarse ya que de la Dirección de comunicación deberían depender todas las áreas de comunicación de la empresa, conformadas principalmente por la comunicación organizacional/interna, la comunicación institucional/corporativa y la comunicación de marketing/comercial.

En la misma tendencia Limón (2008) asegura que es necesario integrar todas las formas de comunicación (publicitaria, relaciones públicas, comunicación interna, servicio al cliente, etc.) administrándolas como una función gerencial de la empresa, con tanta importancia que, por ejemplo, la política financiera de la organización. El autor también indica que entre las funciones más importantes de la Dirección de comunicación destaca el satisfacer las necesidades de comunicación de todos los públicos internos, transmitir notoriedad y prestigio, conseguir una opinión pública interna favorable, dar unidad y coherencia a los mensajes con el uso del mismo lenguaje y controlar los procesos de comunicación.

Es preciso hacer referencia a la concepción de la Dirección de comunicación desde la óptica de Villafañe (1993) quien ha sido el impulsor de la gestión de los intangibles<sup>12</sup> organizacionales bajo un modelo integrador que generen valor a través de activos como la marca, la responsabilidad social empresarial y la reputación.

Para Villafañe (1993) la Dirección de comunicación “(...) es el órgano que debe elaborar y ejecutar el plan estratégico de Imagen de la compañía; de la eficacia de esta dirección va a depender en gran medida el éxito del plan (...) (p.200)

---

<sup>12</sup> Se entiende por activos intangibles aquellos que no tienen que ver con los recursos financieros de una organización. Entre los más comunes se encuentran la gestión del conocimiento, la comunicación tanto interna como externa, la marca y la responsabilidad social empresarial.

Respecto a las funciones de esta dirección, según el autor, pueden concretarse en cuatro aspectos que comprenden:

- a) La función normativa, que busca la cohesión y coordinación de todos los activos de imagen con los que cuenta la empresa.
- b) La función de servicio, que consiste en el apoyo y el asesoramiento al resto de las áreas en sus requerimientos comunicativos.
- c) La función formativa, que comprende la capacitación comunicativa y la transmisión de la cultura de la organización.
- d) La función prospectiva, que otorga a la dirección de comunicación una cualidad de observatorio permanente que permita evaluar y generar informes que recojan el estado actual y las tendencias de los competidores más directos, el mercado, así como la opinión interna y externa sobre la compañía. (Villafañe, 1993).

El profesional que tiene la tarea de gerenciar de forma estratégica la Dirección de comunicación responde a la denominación de “DirCom” (Director de Comunicación) y figura como el responsable de la imagen de la empresa. El perfil del DirCom según Villafañe exige de un conocimiento suficiente de las técnicas de gestión empresarial que le permitan obtener una concepción global de la imagen corporativa, sus funciones deben ser específicas e intransferibles.

Costa (2010) catalogado dentro del mundo de la comunicación como “el impulsor del DirCom” destaca que cada vez es mayor la aceptación de esta figura en las organizaciones y lo ubica como “(...) *un estratega global. Con visión generalista, es decir holística y con actitudes multifacéticas, ya que su trabajo alcanza el todo y las partes de la organización, y también las interacciones entre la organización y su entorno social y material (...)*” (p.2)

En cuanto a las funciones del DirCom, Costa revela que este define o redefine la política y estrategia de comunicación, diseñando las estrategias de acción y comunicación adecuadas a la estrategia general del negocio, de igual forma establece los planes globales de comunicación definiendo valores que tienen que ver con la

imagen y la reputación corporativa, convirtiéndose en el responsable de su implantación.

El DirCom define las políticas de responsabilidad social, supervisa las campañas, las promociones, las acciones de branding corporativo, publicidad, comunicación interna y externa con el fin de potenciar todas ellas en virtud de la imagen empresarial.

En este punto, es importante destacar la importancia que según los autores debe darse a la dirección de comunicación dentro del sistema organizacional, área que, de acuerdo a estos postulados debería tener la importancia jerárquica requerida para poder apoyar activa y eficientemente la consecución de los objetivos del plan de negocios.

Para Costa (2010) la posición del DirCom corresponde a una gestión de “Management”, y su departamento, en este caso la dirección de comunicación, según sus apreciaciones debe estar en línea con el resto de las direcciones, y desde allí presta sus servicios como consultor interno a sus necesidades, por otra parte, indica el autor que el 80% de su tiempo lo dedica al servicio de la Presidencia o Dirección general para el manejo del liderazgo y manejo de relaciones institucionales con los públicos estratégicos o stakeholders.

De acuerdo a Villafañe (1993) la acción inicial para gestionar la comunicación, y por tanto, para darle importancia a la figura del DirCom debe ser el reconocimiento de dicha función (la función de la comunicación) por parte de la Presidencia o la Dirección general, continúa Villafañe indicando que ostentar la responsabilidad del área de comunicación requiere la relación directa con el Presidente o Director general y poseer rango directivo.

Costa (2011) hace importantes reflexiones con bases estadísticas que le permiten asegurar que hoy día, las organizaciones siguen siendo un mosaico diverso de hiperespecialistas que ignoran la reciprocidad y saben poco de la empresa y de sus proyectos a futuro, en las que sigue predominando la fragmentación de sus procesos y más aún, de la organización. Apunta el autor que la empresa sigue con los métodos

que funcionaron en el pasado: publicidad-marketing-below the line y sin haberlos integrado como mínimo.

En cuanto a las estadísticas, el estudio realizado en organizaciones que destaca el autor reza que: nueve de cada diez empresas dispone de un departamento de comunicación; ha crecido un 13% en cinco años. El 75% de los responsables de comunicación depende del primer nivel ejecutivo; ha crecido un 3% desde 2005, y sólo un 5,8% de las empresas siguen en el error de delegar la comunicación en Marketing mientras que el 19,13% de otras dependencias. En lo que respecta al perfil profesional el 32,6% poseen un Máster o un Doctorado y un 35,3% son licenciados en Periodismo.

En Europa, el DirCom según Costa (2011)

(...) es hoy una figura muy afianzada en las organizaciones. La mayoría de las grandes y medianas empresas cuenta con un DirCom o con un departamento de comunicación... pese a esas realidades, todavía existe desconocimiento del perfil personal y profesional del DirCom, confusiones y prejuicios sobre su posición en el organigrama (...) En América Latina, el DirCom es apenas un recién llegado. (p.19)

Específicamente en el campo venezolano, y para contextualizar el objeto de estudio, la investigadora Canelón (2013) expresa en una retrospectiva de la comunicación organizacional durante los últimos 25 años que la comunicación organizacional en Venezuela ha ganado reconocimiento, sin embargo, considera que falta aún desarrollo en el campo investigativo de la disciplina, mediante el uso de herramientas de medición y devolución diagnóstica, que conformen una auditoría de la comunicación en virtud de identificar las audiencias o públicos relevantes y temas clave, así como los estudios de imagen corporativa, de igual forma destaca que la comunicación organizacional en Venezuela no ha sido tan aventajada como otras ramas de la comunicación social.

Según el análisis de esta autora, grupos de organizaciones que incluyen entes públicos, ONG's (Organizaciones No Gubernamentales), organizaciones sin fines de lucro y las PyMES presentan como punto en común algún desconocimiento del valor estratégico de la comunicación organizacional; de igual manera una insuficiencia de

recursos que no les permite, en este caso, la conformación de un departamento responsable del área, o la concepción que se tiene respecto de sus funcionalidades, asumiendo, de forma superficial que el área se reduce a la celebración de eventos y reuniones sociales al servicio del cliente. (Canelón, 2013)

De acuerdo a lo anterior se evidencia la necesidad del reconocimiento del valor de la comunicación como factor determinante para apoyar los procesos organizacionales. Resulta utópico visualizar un área específica que se dedique a la gestión de la comunicación, con énfasis en lo estratégico, si desde el mayor rango jerárquico de la empresa no se le concede a la comunicación la relevancia necesaria.

Asumir y entender que, lejos de ser una herramienta que pueda ser manejada como un conjunto de actividades sin coordinación, planificación, ejecutada de forma aislada por varias áreas de la compañía y que significa un gasto innecesario que pudiera ser invertido en áreas consideradas más estratégicas para los directivos, la comunicación agrega valor a la organización, lo que se traduce en una imagen positiva, que sin duda redundará en beneficios de confianza, reputación y por añadidura financieros.

## **2.9 Comunicación y Desarrollo Organizacional**

Otro de los alcances y beneficios de la comunicación gestionada eficientemente en las organizaciones es la posibilidad de que esta contribuya al desarrollo organizacional (DO), tendencia que, en la actualidad cobra mayor vigencia debido a un entorno permanentemente cambiante e innovador, que influye directamente en los miembros que conforman la organización y cuyos actos proyectan un resultado global hacia el exterior.

La comunicación y el DO están estrechamente relacionados, es por ello que, en la presente investigación nos referiremos al DO como práctica viable a partir de una gestión de comunicación efectiva, en él como la comunicación organizacional y sus avances pueden apoyar directamente la implementación de metodologías como el desarrollo organizacional, empleadas en virtud del mejoramiento constante de la organización.

El desarrollo organizacional según Chiavenato (2001), parte del supuesto de que las metas individuales se entrelacen con las metas de la organización, lo que sitúa al DO como una actividad de cambio planeado que involucra a la empresa como un todo, un plan educativo a largo plazo, orientado al mejoramiento de procesos y a la solución de problemas y de “renovación” de la organización mediante una administración basada en la colaboración y la efectividad de la cultura de la empresa.

Los elementos presentes y esenciales en cualquier actividad de DO según el autor son:

- a) Orientación a largo plazo.
- b) Generación de esfuerzos para mejorar la eficacia de toda la organización y no solo de una parte de ella.
- c) Desarrollo conjunto de las fases de diagnóstico y de intervención entre los gerentes de línea y el consultor.<sup>13</sup>

Resulta importante destacar algunas de las características que, según este autor, conforman las bases del DO, por considerarlas de relevancia para el presente estudio, ya que, guardan relación con elementos clave que comportan la articulación de la comunicación organizacional, concebida estratégicamente, como un agente que fomenta el cambio organizacional; algunas de estas características se presentarán a continuación.

- a) **Focalización en toda la organización:** El DO toma a la organización como un todo para que el cambio sea efectivo, y necesita que todas sus partes trabajen en conjunto para atender los problemas que surjan, el DO es un programa que busca la coordinación adecuada entre las partes de la organización.
- b) **Orientación sistémica:** El DO se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización, ejerciendo una reciprocidad en las relaciones laborales. El objetivo del DO es lograr que todas las partes trabajen en

---

<sup>13</sup> La implementación de un proceso de DO requiere de una intervención -a partir de una intención previa- bien sea a cargo de los niveles directivos de la organización o recurriendo al apoyo de consultores especializados, y consta de algunas etapas que se corresponden a una metodología de acción a seguir, siendo estas: Diagnóstico inicial, recopilación de datos e intervención.

conjunto y de manera eficaz, destacando la importancia de conocer como se relacionan dichas partes.

- c) **Retroalimentación:** El DO busca la retroalimentación entre los participantes ya que esta suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a la comprensión por parte de las personas de las situaciones que se desenvuelven, así como a emprender las acciones correctivas más eficaces en cada situación.
- d) **Orientación situacional:** El procedimiento del DO no es rígido sino situacional y orientado hacia la contingencia, es flexible y pragmático. (Chiavenato, 2001)

El DO está estrechamente ligado a la comunicación, ya que es una técnica que se utiliza en beneficio de la organización y sus equipos de trabajo, fomentando el intercambio, la integración y la solución de problemas, lo cual contribuye al posicionamiento de la empresa y su competitividad en el mercado, aumentando su eficacia y el bienestar de las personas, tratando de implementar los cambios necesarios para mejorar su desempeño, en un mundo tan controvertido como el de hoy en el que individuos, colectivos y organizaciones muestran mayor interés por aportar soluciones positivas a la sociedad.

Para Chiavenato (2009) el DO:

Es un enfoque de cambio planeado que se concentra en cambiar a las personas, así como la naturaleza y la calidad de sus relaciones de trabajo. El DO hace hincapié en el cambio cultural como base para el cambio organizacional; es decir, modificar la mentalidad de las personas para que éstas puedan revitalizar a la organización. (p.436)

La comunicación organizacional como sustento para el desarrollo organizacional cobra cada vez mayor importancia en la empresa de hoy como proceso que promueve el cambio positivo en las empresas, en virtud de la obtención de mejoras individuales y corporativas. La comunicación es vital al momento de consolidar un cambio, siendo un aspecto clave de análisis si se quiere alcanzar el éxito en el emprendimiento de nuevos programas como el DO que permitan la renovación constante de la empresa para lograr un desenvolvimiento eficiente.

Valle (2003) en un estudio sobre comunicación y desarrollo organizacional concluye que la comunicación “ (...) *en términos de apertura, empatía y receptividad es indicativo de Desarrollo Organizacional y herramienta fundamental para su implementación (...) la Comunicación y el Desarrollo Organizacional son variables que se afectan mutuamente y son interdependientes.*”

La comunicación en la organización, continuando con las ideas de Valle, supone un elemento activo para la aplicación del DO, ya que su implementación requiere para que exista un clima de relaciones empáticas, abiertas y receptivas entre los miembros de la organización, lo que genera confianza, participación y abona terreno para que la empresa pueda adoptar procesos de cambio como el DO que están estrechamente relacionados con su mejoramiento y desempeño a futuro.

El DO también destaca el mejoramiento de las relaciones como medio de ayuda al desenvolvimiento de los colaboradores de la empresa y ha de establecer relaciones interpersonales afectivas que muestren al personal como trabajar más eficientemente. (Valle, 2003)

Siendo así, la comunicación gestionada eficientemente dentro de la organización se convierte en un campo fértil que permite la aplicación de distintos enfoques y procesos que permitan la revisión sistemática y la búsqueda continua de mejoras en la empresa, por lo que se convierte en base fundamental para su desarrollo permanente.

Chiavenato (2009) indica que “*Las organizaciones se están convirtiendo en federaciones de emprendedores internos, que funcionan con una misma razón social en sintonía con un conjunto común de procesos. Pocas reglas, mucha autonomía, mucha motivación, mucho entusiasmo, y objetivos y metas comunes.*” (p.447).

Se trata de que la organización se adapte y se prepare continuamente para enfrentar los rápidos cambios y retos constantes que supone el entorno que la circunda, y de desarrollar todas sus capacidades y fortaleza en virtud de mantenerse estable, activa, competitiva y rentable, abierta en todo momento al aprendizaje permanente.

Con el propósito de dar resolución al objetivo general de esta investigación que consiste en proponer un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional

para empresas venezolanas. Caso Corporación Sybven, es necesario delimitar el estudio en cuanto a sus alcances metodológicos, a través de técnicas e instrumentos aplicados de forma coherente y sistemática que permitirán dar respuesta a cada uno de los objetivos de investigación que han sido diseñados.

## **CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 Tipo de Investigación**

El presente trabajo, que tiene como objeto proponer un modelo de comunicación organizacional teórico-metodológico para empresas venezolanas. Caso: Corporación Sybven, responde a un tipo de investigación de campo.

La investigación es de campo, según Stracuzzi y Pestana (2006) porque *“consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos”* (p.97).

### **3.2 Diseño y Niveles**

El tema de estudio corresponde a un diseño no experimental, con niveles exploratorio y descriptivo.

Hernández, Fernández y Baptista (2010) hacen referencia a la investigación no experimental cuando son *“Estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”* (p.149).

Por su parte, Stracuzzi y Pestana (2006), sobre el diseño no experimental apuntan que: *“El investigador no sustituye intencionalmente las variables independientes”* (p.96).

La propuesta de un modelo de comunicación organizacional teórico-metodológico para empresas venezolanas. Caso: Corporación Sybven responde a un nivel exploratorio, de acuerdo a Arias (2006) ya que se efectuó sobre un tema poco estudiado, por lo cual se pretendió obtener una aproximación al objeto. Para esta investigación el objeto de estudio fue la Corporación Sybven.

También se corresponde con el nivel descriptivo porque consistió en caracterizar un hecho, fenómeno o grupo de acuerdo a su estructura o comportamiento.

Este trabajo se estructuró en número de fases que permitieron la recopilación de información necesaria y datos de interés que contribuyeron al logro sistemático de los objetivos.

### **3.3 Revisión de la literatura**

Todo trabajo de investigación requiere que se emprenda en primera instancia una búsqueda de información, procedente de fuentes confiables que permitan dar sustento y contextualizar el estudio dentro del área temática seleccionada.

Montero y Hochman (2005) indican que *“Una vez recolectada toda la información posible acerca de las obras que tratan el tema y que se hallen al alcance del alumno, este procederá a revisarlas”* (p.19).

En esta primera fase se procedió a realizar la recopilación y revisión de una variada selección de literatura especializada y confiable para obtener una perspectiva amplia sobre los enfoques de la comunicación en las organizaciones, con el propósito de formar criterios propios, establecer conceptualizaciones, análisis, reflexiones y conclusiones que redunden en un aporte notorio e innovador a la investigación.

Con el objeto de examinar las definiciones de comunicación organizacional, se hizo necesario el análisis sobre los aportes de autores con amplia trayectoria en el estudio de esta disciplina. Se tomaron como referencia conceptualizaciones y visión sobre el tema de investigadores de reconocida trayectoria internacional tales como Van Riel (1997) Costa (2011) y Fernández (2012). A nivel nacional, Pizzolante (2006) es referencia clave en el campo de la comunicación organizacional y su visión desde la estrategia y la gestión. Así mismo se procuró hallar literatura sobre el campo de la comunicación en las organizaciones como Antezana (2009), Orjuela (2010) Fuguet (2011), Baltar (2012), Canelón (2013) que dan cuenta de la situación específica de la disciplina en el mercado venezolano, de sus posibilidades de gestión, del análisis del entorno y de su amplia contribución con el desarrollo organizacional

en búsqueda de la armonización de las relaciones y del trabajo en equipo, aspectos que permitieron apreciar la disciplina específicamente en nuestro país.

¿Qué es la comunicación organizacional? ¿Cuáles son sus objetivos?, sus transformaciones a lo largo del tiempo y las tendencias actuales en el quehacer comunicacional corporativo son algunas de las interrogantes que se respondieron mediante un resumen analítico<sup>14</sup> y posterior análisis crítico de los textos seleccionados; de esta manera se comprendieron los alcances e importancia de la comunicación eficiente dentro y fuera de las empresas. Para Montero y Hochman (2005) *“El análisis crítico es la culminación del trabajo comenzado con la presentación resumida, y consiste en la apreciación definitiva de un texto (...)”* (p.62).

Para el cumplimiento de esta fase se utilizó el fichaje como técnica de registro de los datos recopilados de fuentes bibliográficas.

### **3.4 Recolección de los datos**

#### **3.4.1 Población y Muestra**

En virtud de lograr la obtención de los resultados que den soporte al objetivo general del presente estudio fue preciso seleccionar la población y muestra enmarcada en las unidades de análisis necesarias para dar resolución al problema.

Para Stracuzzi y Pestana (2006) *“La población de una investigación es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones”* (p.115).

La muestra de la presente investigación estuvo conformada por dos grupos o unidades de análisis. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la muestra *“Implica definir la unidad de análisis”* y además *“Requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros”* (p.171).

El primer grupo de análisis estuvo representado por los responsables de la comunicación organizacional en la Corporación Sybven conformado por dos áreas, a saber, La Dirección de Administración y Capital Humano y la Dirección de

---

<sup>14</sup> La meta principal del resumen analítico es desarrollar la capacidad de análisis. El propósito de esta técnica es descubrir la infraestructura del texto para precisar los elementos claves en su trama, que constituyen su elemento básico.

Planificación y Desarrollo de Mercado. También se consideró importante recabar información sobre el resto de las áreas que conforman la directiva de la organización para conocer la percepción que cada ejecutivo tiene sobre la comunicación en la empresa y su valoración sobre los procesos, ello en virtud de obtener un panorama más amplio que involucre a todas las áreas operativas de la empresa objeto de estudio. Estas unidades de análisis están representadas por:

- Dirección General
- Dirección de Administración y Capital Humano.
- Dirección de Planificación y Desarrollo de Mercado.
- Dirección de Relaciones Corporativas.
- Dirección de Soluciones.
- Dirección de Servicios profesionales.
- Dirección de Proyectos estratégicos.

El segundo grupo seleccionado estuvo representado por especialistas en comunicación organizacional y comunicación corporativa, investigadores y consultores que poseen una amplia y reconocida trayectoria en el área en la que se centra el estudio tanto a nivel nacional como internacional. Estas unidades de análisis estuvieron representadas por:

- Experto en Comunicación Estratégica.
- Experto en Comunicación y Cambio.
- Experto en Comunicación Corporativa.
- Experto en Consultoría Internacional.
- Experto en Comunicaciones Corporativas.

### **3.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de datos**

Adicional a la selección de material bibliográfico y para indagar sobre el manejo dado a la comunicación organizacional, así como las prácticas más adecuadas que sugieren su aplicación, convino ahondar en su forma de inclusión dentro la empresa caso de estudio: la Corporación Sybven, para ello, fue necesario conocer de primera fuente a través de técnicas e instrumentos de recolección de datos cómo se está emprendiendo la disciplina hoy en la empresa y cuál es la importancia que desde

la directiva se le otorga a la comunicación organizacional. De esta manera se recopiló información que suministraron las áreas que emiten mensajes a los públicos tanto internos como externos de la Corporación Sybven.

La técnica de recolección de datos que se aplicó en este grupo fue la entrevista. De acuerdo a Stracuzzi y Pestana (2006), se emplea la entrevista cuando el investigador considera necesaria la interacción y el diálogo con las personas de quienes necesita obtener la información.

Para Hernández (2012) *“La entrevista se basa en una guía de preguntas que son de carácter flexible ya que pueden cambiar según la dinámica interactiva que se establece con los entrevistados”* (p.163).

Posteriormente y para lograr la recolección fue necesario el diseño y aplicación de un instrumento. Según Stracuzzi y Pestana (2006) *“Un instrumento de recolección de datos es, en principio, cualquier recurso del cual pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información”* (p.137).

Se diseñaron dos guiones de entrevista semi-estructurada para el cual se tomaron como referencia los aspectos claves de la investigación abordados en el marco teórico, y así mismo los elementos característicos del modelo referente del autor Pizzolante (2006) en cuanto a la Geometría de la comunicación empresarial, tales como imagen, identidad y cultura corporativa. Las entrevistas sirvieron de instrumentos de recolección de datos; de esta manera se obtuvo una perspectiva de la realidad presente a nivel práctico sobre las actividades comunicacionales que se emprenden en la Corporación Sybven quienes constituyeron el grupo 1. Este primer guión se formuló en base a 18 ítems conformados por 15 interrogantes, 1 relacionado con apreciación y 2 relacionados con frecuencia para determinar el tipo de medios y su continuidad de uso por parte de los públicos tanto internos como externos, ello con la intención de aproximarnos a la situación real de la comunicación en la empresa en la actualidad, lo cual permitió hacer el posterior diagnóstico que se apreciará más adelante.

Según Arias (2006) en este tipo de entrevista semi-estructurada *“Aun cuando existe una guía de preguntas, el entrevistador puede realizar otras no contempladas”*

*inicialmente. Esto se debe a que una respuesta puede dar origen a una pregunta adicional o extraordinaria. Esta técnica se caracteriza por su flexibilidad” (p.74).*

Para completar la información necesaria se diseñó el segundo guión de entrevista que permitió recabar información de los expertos académicos y personajes locales estrechamente relacionados al análisis de la comunicación estratégica en las organizaciones.

Mediante esta interacción se conocieron las tendencias más actuales que de acuerdo a sus experiencias de cómo deben ejecutarse los procesos comunicacionales, tomando en cuenta las fluctuaciones del mercado y los cambios demandantes del entorno para lograr la correcta orientación sistémica, en búsqueda de la asertividad y la sostenibilidad en el tiempo.

De acuerdo a la visión de Stracuzzi y Pestana (2006), las entrevistas a expertos: *“Se utilizan para extraer información de especialistas sobre temas relacionados con su área de especialización” (p.143).*

Al igual que con el primer grupo se diseñó el segundo guión de entrevista semi-estructurada conformado por 12 interrogantes, con el fin de lograr un diálogo cara a cara con los expertos, que permitió recopilar información relevante sobre su especialidad, todo ello con el apoyo de una revisión sistemática y coherente sobre material documental previamente consultado y analizado.

### **3.6 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Con el objeto de proponer un modelo de comunicación organizacional teórico-metodológico para empresas venezolanas. Caso: Corporación Sybven, se procedió, luego de la aplicación del instrumento a las unidades seleccionadas, al análisis de los datos recolectados. Estos se interpretaron a la luz de los referentes de la investigación en cuanto a procesos que se están aplicando en la realidad objeto de exploración, en este caso la comunicación organizacional en la Corporación Sybven, con el fin de aproximarnos a un modelo de comunicación organizacional que pretende perfilar una gestión que responda a las necesidades específicas de la empresa protagonista de este estudio.

Arias (2006) se refiere a las técnicas de procesamiento y análisis de datos como un punto de la investigación en la que “(...) *se describen las distintas operaciones a las que serán sometidos los datos que se obtengan (...)*” (p.111).

El procedimiento utilizado para análisis se basó en la denominada teoría fundamentada, la cual consiste en que la teoría y los hallazgos van emergiendo a partir de los datos. (Hernandez, Fernández & Baptista, 2010)

Como primer paso se consolido minuciosamente toda la información recopilada a través de las entrevistas para dar estructura a los datos e identificar unidades de significado que permitieran su posterior categorización. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) “*El investigador va otorgando significados a los segmentos y descubriendo categorías.* (p.449)

Posteriormente se revisó el material recopilado en varias ocasiones, recurriendo a la consolidación de una bitácora de análisis, cuya función es “ (...) *documentar paso a paso el proceso analítico (...)*” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010. p.444) para descubrir la mayor cantidad de unidades de significado, al unísono con la revisión de las notas y apreciaciones recogidas en pro de la adecuada segmentación dentro de los datos identificados, o bien la creación de categorías que dieran mayor amplitud hasta llegar a la saturación, punto en el que se piense “ (...) *que una categoría o un concepto haya sido lo suficientemente definido (...)*” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.448)

Las categorías “*Deben guardar una relación estrecha con los datos (...) en la codificación cualitativa, las categorías son conceptos, experiencias, ideas, hechos relevantes y con significado.*” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.452)

### **3.6.1 Datos identificados**

En las entrevistas realizadas al grupo 1 que conforma la directiva de la empresa caso de estudio se identificaron los siguientes datos: Importancia que se otorga a la comunicación en la empresa. Conocimiento sobre el plan estratégico general de la organización. Conocimiento sobre la existencia de un área encargada de la comunicación en la organización. Indicadores relacionados con la comunicación en la empresa. Incidencia de la comunicación en la gestión. Diseño del plan

comunicacional. Funciones del departamento relacionadas con la comunicación. Emisión de mensajes a los públicos de la organización. Procesos de comunicación. Concordancia entre emisión de mensajes y el plan estratégico de la organización. Flujos de información predominantes. Medios de comunicación utilizados y frecuencia de uso con los públicos internos. Medios de comunicación utilizados y frecuencia de uso con los públicos externos. Valoración de la comunicación en la empresa. Problemas de comunicación asociados a problemas de gestión. Mejoras en los procesos de comunicación. Comunicación informal. Indicadores relacionados con la comunicación organizacional. Fluidez en la comunicación en función del clima laboral y productividad. Implementación de un modelo de comunicación organizacional.

En las entrevistas realizadas al grupo 2 conformado por expertos en comunicación organizacional y comunicación corporativa se identificaron los siguientes datos: Importancia de la comunicación organizacional. Gestión. Desarrollo de procesos. Jerarquía del área de comunicación. Audiencias clave del Plan de Comunicación. FODA. Entorno. Profesionalización de la comunicación. Habilidades de comunicación en los niveles supervisorios. Estrategia en el plan de comunicación. Acciones para gestionar la comunicación interna. Acciones para gestionar la comunicación externa. Medios de comunicación. Valoración de la comunicación organizacional en la empresa venezolana. Mejores prácticas de comunicación. Conformación de un área de comunicación. Funciones del área de comunicación. Gestión estratégica en función del tamaño de la empresa. Metodología en la comunicación organizacional. Indicadores relacionados con comunicación organizacional.

A través del análisis de los datos se respondió a las interrogantes de la investigación, a saber: ¿Cuáles son los principales enfoques teóricos sobre comunicación organizacional?; ¿Cómo es la comunicación organizacional en empresas venezolanas? Caso Corporación Sybven?; ¿Qué factores influyen en los flujos informativos emitidos entre las áreas de la Corporación Sybven?; ¿Qué aspectos influyen en la comunicación con el público objetivo de la Corporación Sybven? ¿Cómo debería ser el modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para la Corporación Sybven? Las respuestas se ofrecen de forma objetiva, analítica y crítica, con el fin de aportar conocimientos sobre los enfoques de la gestión de la comunicación en la empresa de hoy, de acuerdo a las tendencias más recientes y consideradas las más asertivas, manteniendo coherencia, sin aislarse del contexto de la investigación.

### **3.7 Validación de los instrumentos**

Luego del diseño de los instrumentos que pretenden aplicarse para recopilar la información que dará respuesta a los objetivos que se propone una investigación es necesario comprobar su efectividad a través de la validación por parte de expertos, lo que va a determinar la ausencia de información sesgada.

La validez para Stracuzzi y Pestana (2006) “(...) *representa la relación entre lo que se mide y aquello que realmente se quiere medir (...)*” (p.172)

En el caso de la presente investigación se validaron los dos instrumentos utilizados (guiones de entrevistas semi-estructuradas) con el apoyo de un grupo de expertos.

A cada experto se le hizo llegar un instrumento que permitió obtener su valoración en cuanto a los ítems utilizados, así mismo se le dio a conocer un resumen de la investigación, el objetivo general y los objetivos específicos, con la finalidad de contextualizar al experto en la investigación a realizar.

A continuación se muestran las observaciones recibidas:

Tabla N°3 Valoración de Experto 1

---

Guía de entrevista Grupo 1	<p>Sugirió incluir preguntas que estén directamente relacionadas con el objetivo del proyecto que es la propuesta de un modelo de comunicación organizacional para empresas.</p> <p>Se incorporó una pregunta dirigida a la aceptación de la aplicación de un modelo de comunicación organizacional que responda a las necesidades de la empresa.</p>
Guía de entrevista Grupo 2	<p>Sugirió la incorporación de explicar en la guía de entrevista que se somete a valoración la intención de aplicar dos entrevistas diferentes a los grupos.</p> <p>Se incorporó la sugerencia propuesta explicando en la guía de entrevista la intención de aplicar dos entrevistas diferentes a los grupos objeto de análisis.</p>

---

Tabla N°4 Valoración de Experto 2

---

Guía de entrevista Grupo 1	<p>Sugirió enfocar algunas de las preguntas hacia una perspectiva de gestión que ayude a asociar problemas de comunicación con la gerencia organizacional más que del conocimiento sobre una técnica en particular que en este caso es la comunicación organizacional.</p> <p>Se consideró pertinente la propuesta, para lo cual se incorporaron tres preguntas asociadas a la influencia de la comunicación sobre la gestión empresarial.</p>
Guía de entrevista Grupo 2	<p>Sugirió revisar algunos videos relacionados con comunicación estratégica para validar la concordancia entre su contenido y las preguntas redactadas en el instrumento.</p> <p>Se realizó la revisión y se determinó que los ítems redactados guardaban relación con la temática planteada en los videos.</p>

---

Tabla N°5 Valoración de Experto 3

Guía de entrevista Grupo 1	Estuvo de acuerdo en cuanto a estructura, número de ítems, coherencia y lógica.
Guía de entrevista Grupo 2	De igual manera estuvo de acuerdo en cuanto a estructura, número de ítems, coherencia y lógica

Se incorporaron las sugerencias ofrecidas por los expertos a los instrumentos y se procedió a aplicar las entrevistas a las unidades de análisis.

#### **CAPITULO IV ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

Partiendo del análisis de los segmentos o unidades de significado identificadas y su posterior categorización se procedió a discutir los resultados de acuerdo a la información provista por cada uno de los grupos seleccionados, siendo el grupo 1 la directiva de la empresa caso de estudio y el grupo 2 los expertos en comunicación organizacional y comunicación corporativa, asimismo, se tomaron en cuenta al momento del análisis, el diagnóstico y los referentes teóricos base del estudio, particularmente Pizzolante (2006), Senge (2006) para la realización de la presente investigación.

El objetivo de este análisis estuvo dirigido a identificar las prácticas de Comunicación Organizacional en empresas venezolanas. Caso Corporación Sybven; a diagnosticar los factores presentes en los flujos informativos emitidos entre las áreas de la Corporación Sybven, y por último a diagnosticar los aspectos que influyen en la comunicación con el público objetivo de la Corporación Sybven para así obtener un panorama general de la situación actual de la comunicación organizacional en la empresa venezolana, y específicamente diagnosticar la situación comunicacional en la organización objeto de estudio. Se utilizarán cuadros y gráficos que permitirán visualizar la información recolectada y las tendencias identificadas.

#### 4.1 Resultados entrevistas Grupo 1

Pregunta N°1 ¿Considera usted que el departamento que dirige le otorga importancia a la Comunicación en la empresa?

El 100% de los directivos entrevistados respondió que el departamento que dirigen si le otorga importancia a la comunicación en la empresa, valorándola como un proceso importante dentro del ecosistema organizacional.

Pregunta N°2 ¿Conoce usted el plan estratégico general de la empresa para alcanzar sus objetivos o metas propuestas?

Tabla N°6. Conocimiento sobre el plan estratégico

RESPUESTA	FRECUENCIA
SI	5
NO	2

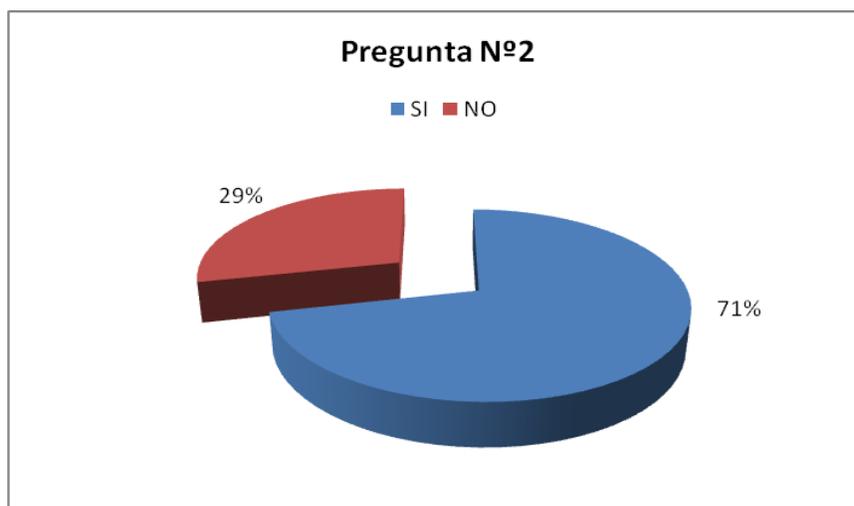


Figura 2. Conocimiento sobre el plan estratégico. Pregunta N°2

En las respuestas obtenidas sobre la segunda interrogante se aprecia que cinco de los directivos entrevistados (71%) expresan que si conocen el plan estratégico general de la empresa, esto contrasta con la apreciación de dos (29%) que manifestaron no conocer dicho plan, lo cual pudiera ser un indicador de que no todos

los miembros de la junta directiva están al tanto de cuáles son las metas organizacionales en un corto o mediano plazo.

El desconocimiento del plan por parte de una fracción de los directores es un aspecto que llama la atención, ya que, para que las áreas de la empresa puedan trabajar en función de alcanzar unos objetivos comunes resulta un factor crítico que exista una visión compartida, por tanto, que los líderes de la totalidad de las áreas conozcan cual es el plan estratégico general de la organización es vital para poder formar parte activa en la consecución del mismo, en la transmisión de coherencia, y más aún, en la inclusión de los colaboradores, generando los respectivos lineamientos para que estos se involucren en el logro de los objetivos.

Para que la organización logre sus propósitos y sea exitosa debe compartir un interés común. De acuerdo a Pizzolante (2006) una visión compartida, permitirá que sean más los aciertos que los desaciertos. En la misma tendencia de ideas Senge (2006) plantea que la visión compartida es “(...) *un vínculo común que impregna a la organización y brinda coherencia a las actividades dispares.*” (p.261). Esta visión en conjunto es fundamental para aquellas organizaciones que buscan el aprendizaje permanente y la sostenibilidad en el tiempo.

Pregunta N°3 ¿Conoce usted la existencia de un área encargada de la comunicación en la empresa?

Todos los directores indicaron que si conocen la existencia de un área de comunicación en la empresa, sin embargo, es importante destacar que dos de los entrevistados señalaron que son varias las áreas que emiten mensajes a los públicos. El entrevistado 3 señaló que son cuatro las áreas que transmiten mensajes a los públicos de la organización, a saber: La Dirección general, el área de Administración y Capital Humano, el área de Servicios profesionales y el área de Mercadeo.

Por su parte, el entrevistado 7, ejecutivo de alto nivel jerárquico en la organización, señaló que son tres las áreas que emiten mensajes a los públicos tanto a los públicos internos como externos, siendo estas Administración y Capital Humano, el área de Mercadeo -que señaló como área de comunicaciones corporativas- y el área de alianzas estratégicas.

Estos resultados indican que la comunicación en la organización es accionada por varias áreas. Si bien las dos áreas que emiten mensajes con más frecuencia son la Dirección de administración y capital humano (al público interno) y la Dirección de Planificación y desarrollo de mercado (al público interno y al público objetivo) también debe considerarse que existen, de acuerdo a las respuestas de los entrevistados, otras áreas que eventualmente se involucran en la emisión de mensajes a los públicos tanto internos como externos, lo cual pudiera dar cuenta de que en la organización la comunicación formal con los públicos de interés carece de planificación, y que por el contrario obedece a las situaciones que se presentan en la cotidianidad.

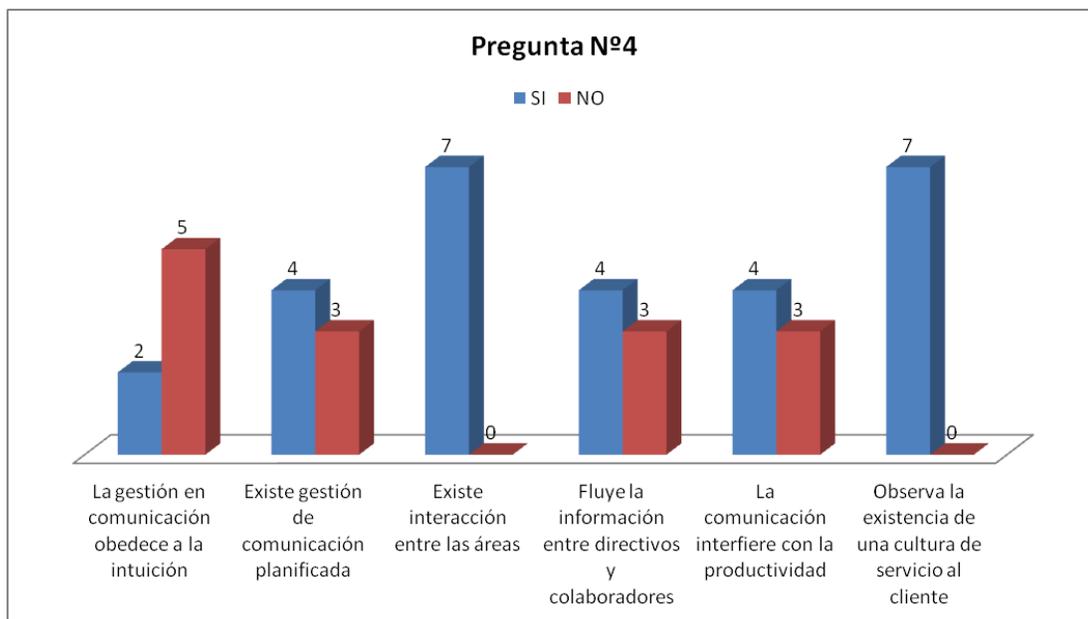
De acuerdo a Pizzolante (2006), la comunicación en la empresa construye identidad y debe estar orientada a la planificación, lo que la hace estratégica.

Pregunta N°4 Según su apreciación señale con SI o NO la presencia o ausencia de los siguientes indicadores relacionados con la comunicación en la empresa.

Tabla N°7. Opinión de directivos sobre la comunicación organizacional

Indicadores	SI	NO
La gestión en comunicación obedece a la intuición	2	5
Existe gestión de comunicación planificada	4	3
Existe interacción entre los equipos de trabajo	7	0
Existe interacción entre las áreas	7	0
Fluye la información entre directivos y colaboradores	4	3
La comunicación interfiere con la productividad	4	3
Observa la existencia de una cultura de servicio al cliente	7	0

A continuación se muestra la figura de la pregunta N°4:



*Figura 3.* Opinión de los directivos sobre la gestión de la comunicación organizacional. Pregunta N°4.

En las respuestas a la pregunta N° 4 se evidencia la opinión de los directivos en cuanto a indicadores relacionados con comunicación. Destaca que dos de los entrevistados manifestaron que la gestión de comunicación obedece a la intuición frente a cinco que manifestaron que no. En lo referente a la planificación de la comunicación cuatro indicaron que si consideran que existe planificación de los procesos frente a tres que opinan que no. Sobre los indicadores que tienen que ver con interacción entre las áreas el 100% de los entrevistados considera que si existe interacción. Asimismo, la totalidad de los entrevistados consideran que en la empresa existe una cultura de servicio al cliente. En el ítem que se planteó para recabar información sobre si la comunicación interfiere con la productividad cuatro de los directores contestaron que si frente a tres que contestaron que no.

Todos los aspectos relacionados con la comunicación en la empresa, de acuerdo al modelo de Pizzolante (2006), construyen identidad, componente susceptible de gestión para generar la imagen que se desea proyectar en los públicos externos.

Pregunta N°5 ¿Cómo considera usted que inciden los aspectos de comunicación señalados en la gestión de la empresa?

Tabla N°8. Factores relacionados con la comunicación

INDICADOR	FRECUENCIA
Clima laboral	4
Productividad	3
Interrelación entre las áreas	1
Orientación a logros	2

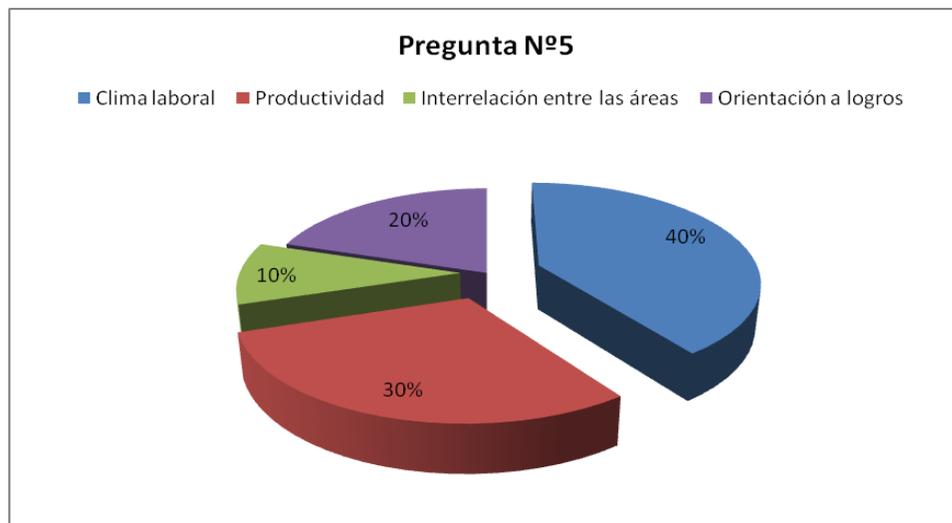


Figura 4. Factores relacionados con la comunicación Pregunta N°5

A partir de las respuestas que ofrecieron los entrevistados se identificaron tendencias que permitieron agrupar sus apreciaciones en cuatro indicadores. El clima organizacional, de acuerdo al 40% de los directores, es el indicador que se ve más afectado al momento de medir como impactan los problemas de comunicación en la gestión de la empresa, seguido de la productividad, con un 30%. De acuerdo a otras de las respuestas obtenidas, aspectos como la orientación a logros con un 20% y la interrelación entre las áreas con un 10% también se ven impactados cuando existen fallas en la comunicación.

Al momento de pensar en diseñar un plan de comunicación estratégica es importante medir e identificar las fallas presentes en los procesos comunicacionales de la empresa que pudieran impactar en la gestión. Según el modelo de Pizzolante (2006) la comunicación coherente, consistente y oportuna es un factor generador de éxito, y en virtud de edificar la identidad que se desea, la comunicación con los empleados no puede ser difusa ni descoordinada porque puede repercutir de forma negativa en aspectos esenciales que repercuten en las operaciones tales como el clima organizacional y más aún en la productividad, que es un elemento clave de gestión.

Pregunta N°6 ¿Existe desde su dirección el diseño de un plan comunicacional para dar a conocer los objetivos estratégicos de la organización?

En relación a estas respuestas es preciso resaltar que las dos áreas que principalmente emiten mensajes al público interno de la organización, siendo la Dirección de administración y capital humano y la Dirección de planificación y desarrollo de mercado manifestaron que desde sus direcciones no se diseñan planes comunicacionales para dar a conocer los objetivos estratégicos de la organización. Los directivos responsables de cada una de estas áreas expresaron que la generación de los mensajes no obedece a una planificación. El entrevistado N°1 indica que en la actualidad la dinámica del trabajo hace que la empresa deba adaptarse al mercado, y por ello no siempre se puede hacer llegar la información sobre los objetivos de la organización. El entrevistado N°2 expresó que el área se encarga de comunicar aspectos de interés organizacional a los empleados como participación en eventos, actividades especiales, e información de interés de acuerdo a los lineamientos de la dirección general. Estos resultados reafirman la información aportada por el entrevistado 7, ejecutivo de alto nivel jerárquico en la organización, quién señaló que no existe un plan de comunicación formal en todas las áreas ya que las comunicaciones se elaboran en función de las estrategias que se diseñan en diferentes momentos.

En el modelo que se ha seleccionado como referente de la presente propuesta, Pizzolante (2006), la cultura en la empresa, o el entorno empresarial es uno de los

elementos más sensibles al momento de concebir el diseño de un plan de comunicación estratégica, pues es la base de la organización, su propia cultura - formas de ser y quehacer de la empresa- la que debe atenderse con especial cuidado, de manera que esta constituya el pilar sobre el que se va a consolidar la identidad deseada.

De acuerdo a lo anterior podría inferirse que en la empresa objeto de estudio existe una cultura de readaptación constante a las diferentes situaciones que dicta el entorno o las estrategias comerciales del momento, lo cual, si bien es positivo porque permite que la organización se anticipe a distintos escenarios presentes en su contexto, podría por otro lado afectar, de forma inconsciente, la transmisión de información coherente a los colaboradores, necesaria para fortalecer su compromiso con la empresa y fomentar el logro en conjunto de los objetivos organizacionales. Se podría estar perdiendo la posibilidad de lograr esa identificación -que proviene del conocimiento- y construcción de una identidad favorable.

Pregunta N°7 ¿Cuáles son las políticas y funciones básicas del departamento relacionadas con la comunicación?

En relación a este ítem se recogieron testimonios que permitieron obtener un panorama sobre los procesos básicos de comunicación que llevan a cabo las áreas de la empresa, y además observar a qué tipo de público emiten los mensajes, aspecto que resulta de interés para la presente investigación, ya que es preciso delimitar los tipos de público con los cuales la empresa mantiene interrelación al momento de pensar en diseñar un plan de comunicación acorde a sus necesidades.

En el siguiente cuadro se registran las respuestas que se obtuvieron por parte de cada uno de los directores a cargo de las áreas que conforman la Corporación Sybven.

## Cuadro N°2. Funciones del departamento relacionadas con comunicación

Entrevistado N°1 Se focaliza en la comunicación con empleados. Se notifica todo lo que tiene que ver con la ley del trabajo, sus cambios e implicaciones para mantener las relaciones organizacionales estables.

Entrevistado N°2 Se focaliza en la comunicación con clientes (información sobre productos y servicios, invitaciones a actividades especiales eventos, patrocinios). Se presta apoyo al resto de las áreas y a dirección general para informar a los clientes sobre asuntos de interés organizacional. Se envían comunicaciones internas sobre las actividades en las cuales hace presencia la organización.

Entrevistado N°3 Apoyo a todas las áreas de la organización. Comunicación con las cámaras, las ONG's y presencia en eventos.

Entrevistado N°4 Proporciona información al equipo de trabajo sobre estrategias definidas por la dirección general para el logro de los objetivos. Difunde la información a los clientes de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.

Entrevistado N°6 Comunica al equipo de trabajo sobre estrategias de la organización. Comunica al equipo de trabajo cualquier información referente a actividades generales de la empresa.

No se obtuvo mayor información por parte del entrevistado N°5

Fuente: elaboración propia (2014)

Adicional a las funciones que llevan a cabo las áreas para hacer llegar a los públicos información de interés organizacional se consideró apropiado obtener una métrica en porcentaje en la que se evidencie el público o los públicos a los cuales cada área hace llegar información.

Tabla N°9. Públicos a los que cada área emite información

Áreas que emiten mensajes a los públicos	FRECUENCIA
Comunican al público interno	2
Comunican al público interno y a su vez al público objetivo	5



*Figura 5.* Públicos a los que cada área emite información. Pregunta N°7

En la gráfica se visualiza que dos de las áreas de la organización, representando un 29% emiten mensajes sólo al público interno (empleados de la organización) mientras que un 71%, representado por cinco de las áreas emiten mensajes indistintamente tanto al público interno como al público objetivo de la organización (clientes, prensa, aliados de negocio, proveedores). Si se contrastan estos resultados con las respuestas obtenidas por cada uno de los directivos (ver cuadro 3) se puede observar como en la empresa se manejan las comunicaciones desde cualquier área sin tomar en cuenta que cada uno de los públicos tiene particularidades y necesidades distintas. Esto permite deducir que no existe articulación entre los mensajes que se emiten, lo cual podría suponer la ausencia de lineamientos relacionados con comunicación, así mismo, podría significar exponer a los públicos a recibir diferentes mensajes en lugar de un mensaje coherente. De acuerdo al modelo de Pizzolante (2006) elementos para el adecuado funcionamiento de la comunicación como la identidad, la cual condiciona la imagen de la empresa en el exterior, estaría careciendo de una gestión conveniente, lo que podría proyectar inconsistencia. De acuerdo a las ideas del autor, para que la comunicación logre sus propósitos es necesario lograr coordinación y sinergia corporativa, y esta es consecuencia de una visión compartida. Para Senge (2006) traducir la visión

individual en una visión copartida se trata de seguir “(...) *un conjunto de principios y prácticas rectoras*. (p.18)

Pregunta N°8 ¿Se emiten desde el área que usted dirige mensajes a los diferentes públicos de la organización?

Las respuestas obtenidas por los directivos a partir de esta pregunta arrojaron los mismos resultados evidenciados y analizados en la pregunta N° 7. (Ver figura 4) que reflejan que cada área de la organización emite mensajes tanto a los públicos internos como externos indistintamente, a partir de lo cual pudiera suponerse que existe carencia de planificación y articulación en la emisión de mensajes.

Pregunta N°9 ¿Cuáles procesos lleva a cabo su dirección para hacer llegar los mensajes que transmite?

Cuadro N°3. Procesos de comunicación de las áreas de la organización

Entrevistado N°1 Se evalúa según los meses anteriores como ha sido el comportamiento del grupo y en función de ello se planifican las actividades.

Entrevistado N°2 Se genera el diseño de las comunicaciones de acuerdo a las solicitudes tanto de la dirección general como del resto de las áreas.

Entrevistado N°3 Recibir información de las áreas y apoyarlos en la generación de contenido para que cada una la emita.

Los entrevistados N°4, N°5, y N°6 no ofrecieron mayor información sobre procesos.

El 100% de los entrevistados manifestó utilizar el correo electrónico como medio de transmisión de información.

De acuerdo a las respuestas recabadas se puede observar que cada área tiene un proceso distinto para hacer llegar los mensajes que transmite. Tal y como se referencio en el análisis de las respuestas obtenidas en la pregunta N°7 cada área emite los mensajes indistintamente a los diferentes públicos, tanto internos como externos. El 100% de los entrevistados manifestó que el medio utilizado para transmitir información es el correo electrónico. Se puede apreciar que no existe un proceso comunicacional definido, o en forma de lineamientos, para la emisión de mensajes.

Pregunta N°10 ¿Piensa usted que el conjunto de mensajes emitidos por el área que usted dirige sirve de soporte al plan estratégico general de la organización?

Tabla N°10. Comunicación con relación al plan estratégico

<u>RESPUESTA</u>	<u>FRECUENCIA</u>
SI	4
NO	1
Desconoce el plan	2

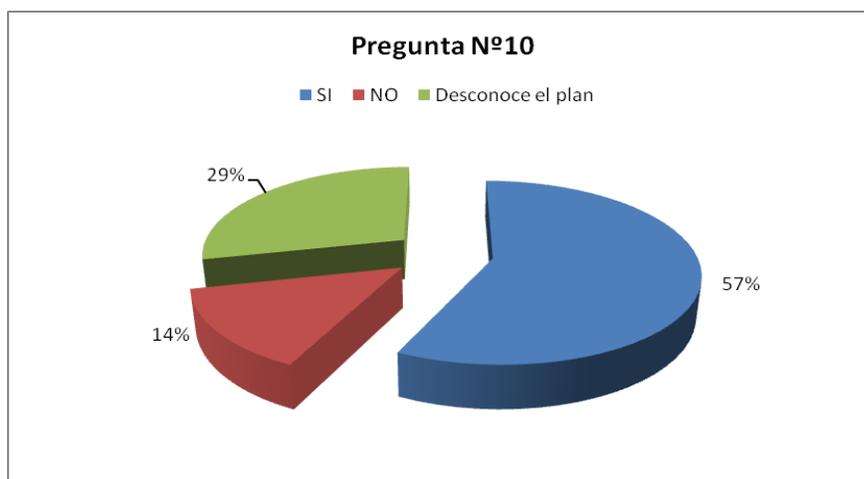


Figura 6. Comunicación con relación al plan estratégico. Pregunta N°10

Cuatro de los directivos entrevistados (57%) dejó saber su apreciación indicando que los mensajes que transmite desde el área que dirige si sirve de soporte al plan estratégico general de la organización mientras que uno (14%) manifestó que no necesariamente y dos (29%) revelaron no conocer el plan estratégico de la organización.

Aspectos importantes a analizar son, por una parte, que una muestra de los directivos no conoce el plan estratégico general de la organización, respuestas que se analizaron en la pregunta N°2 y que podrían evidenciar la ausencia de una visión compartida por parte de los altos ejecutivos de la empresa.

Así mismo resulta de interés analizar que el entrevistado N°1 indica que el conjunto de mensajes que emite el área que dirige no necesariamente apoya al plan estratégico de la organización dado que el foco del área es el pensamiento humano,

elemento que marca un punto de reflexión al momento de diagnosticar la situación comunicacional en la empresa objeto de estudio, ya que siendo el área desde la cual se produce la comunicación que va dirigida al personal resulta crítico que este cúmulo de mensajes no guarde relación con los objetivos organizacionales, lo que da cuenta de, que en primer lugar, la comunicación dirigida al personal si bien se basa en elementos importantes que van directamente relacionados con el pensamiento humano, los deberes y derechos del trabajador, información sobre beneficios, entre otros aspectos, está aislada o desconectada de los objetivos que la empresa pretende alcanzar en beneficio de la organización como un todo, de unos objetivos que deben ser comunes para todos los miembros de la organización.

Antezana (2014) en sus aportes ofrecidos para la presente investigación indica que es importante definir quién debe hacerse cargo de la comunicación interna en la empresa, y expresa que generalmente estas labores se suelen encomendar al área de Recursos humanos, lo cual, para el autor, se constituye en un grave error.

Ya hemos señalado que de acuerdo al modelo de Pizzolante (2006), la identidad, o contorno organizacional es un elemento importante al momento de pensar en comunicación estratégica, y se constituye en un poderoso elemento diferenciador para alcanzar el éxito y proyectar la imagen deseada.

El autor indica que esa forma como la empresa quiere ser identificada “(...) *no puede dejarse al juego del azar, debe estar en el marco de una estrategia global, coherente, estable, consistente (...)*” (p.41) Asimismo, de acuerdo a Senge (2006), la visión compartida es la que permite alcanzar la sinergia y por consiguiente el éxito de la organización.

Pregunta N°11 ¿Cómo son los flujos informativos que predominan en la empresa?

Tabla N°11. Flujos informativos que predominan en la empresa

<u>FLUJOS INFORMATIVOS</u>	<u>FRECUENCIA</u>
Vertical descendente	4
Horizontal	4
Ascendente	3
Otro - Comunicación informal (de pasillo)	1

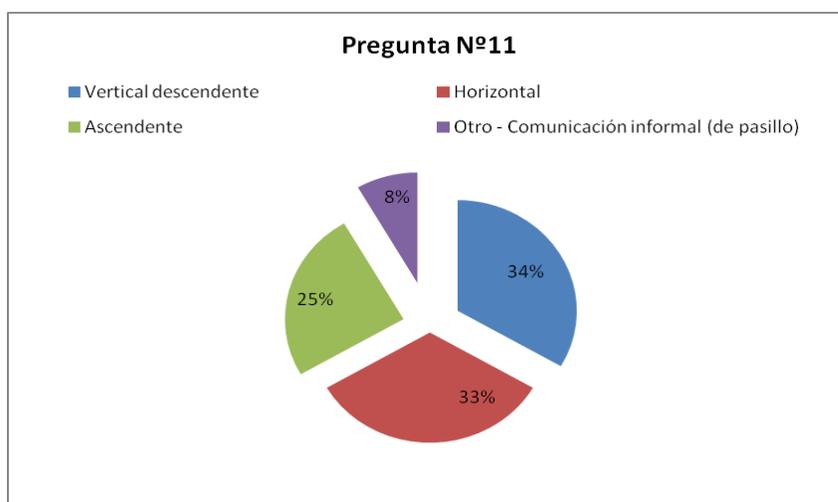


Figura 7. Flujos informativos que predominan en la empresa. Pregunta N°11

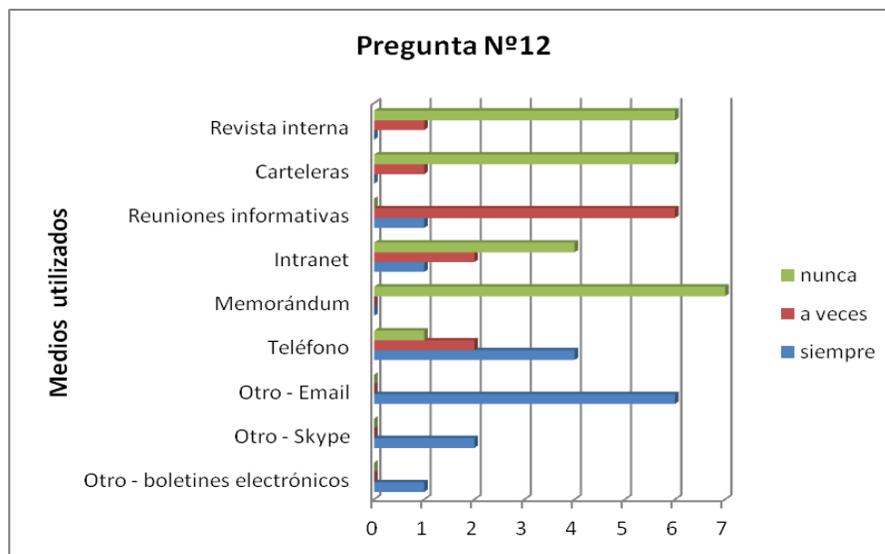
De acuerdo a los resultados obtenidos los flujos de comunicación predominantes en la empresa son el vertical descendente 34% (comunicación desde un nivel jerárquico superior hacia un nivel inferior) y el horizontal 33% (comunicación entre el mismo nivel jerárquico). Por su parte tres de los entrevistados (25%) manifestaron que entre los flujos predominantes se encuentra el flujo ascendente. Una de las percepciones recogidas de uno de los directores fue que la información predominante en la empresa es la comunicación informal, también denominada comunicación de pasillo; este entrevistado indicó que en ocasiones la información que se produce en la empresa llega a los colaboradores antes de que los

directores puedan comunicarla como corresponde y con la veracidad necesaria, lo cual ocasiona confusiones, desinformación y molestia en los trabajadores. De acuerdo al modelo de Pizzolante (2006) es importante fomentar la transmisión de ideas de todas las áreas de la organización, para lograr un trabajo en red, de manera que todos los trabajadores integrados, de forma horizontal tengan motivación en un objetivo en común, y eso sólo se logra con una comunicación adecuada. En este mismo contexto Senge (2006) indica que una organización que aspire a sobrevivir de manera exitosa debe necesariamente mantener un diálogo constante con su público, pero primero debe ser capaz de mantener su propio diálogo interno.

Pregunta N°12 Indique cuáles son los medios de comunicación formal utilizados y la frecuencia de uso de los mismos por parte de los públicos internos.

Tabla N°12. Frecuencia de medios en la comunicación formal utilizados publico interno

MEDIOS UTILIZADOS	FRECUENCIA		
	Siempre	A veces	Nunca
Revista interna	0	1	6
Cartelera	0	1	6
Reuniones informativas	1	6	0
Intranet	1	2	4
Memorándum	0	0	7
Teléfono	4	2	1
Otro – Email	6	0	0
Otro – Skype	2	0	0
Otro - boletines electrónicos	1	0	0



*Figura 8.* Frecuencia de medios en la comunicación formal utilizados público interno Pregunta N°12

Las respuestas obtenidas reflejan que cuando de información al público interno se trata el medio que caracteriza a la comunicación inter-organizacional es el email o correo electrónico seguido por el teléfono.

Medios electrónicos de mensajería y comunicación en línea como el skype también son utilizados para mantener comunicación entre las áreas. Un aspecto importante a destacar es que la empresa caso de estudio realiza sus labores cotidianas bajo el esquema de Teletrabajo<sup>15</sup> lo que amerita que, en cuanto a sus procesos comunicacionales, la interacción cotidiana se lleve a cabo con el apoyo de herramientas acordes para tal fin.

También se puede apreciar, según las tendencias que se visualizan, que sólo a veces se realizan reuniones informativas, lo que marca un punto de reflexión, ya que pudiera suponerse que al carecer la organización de una frecuencia en este tipo de actividades para informar al personal sobre actividades, proyectos o metas que se ha trazado la empresa, información relevante por parte de la dirección general, entre

<sup>15</sup> Teletrabajo o trabajo a distancia se denomina al esquema en el que los trabajadores ejercen sus funciones laborales desde su casa u otro lugar de forma remota, sin asistir diariamente a unas instalaciones físicas. En el caso de la Corporación Sybven existen unas instalaciones administrativas en las cuales se encuentra el personal administrativo y pueden ser utilizadas por el resto de los trabajadores cada vez que se requiera, esto permite alternar el esquema con días de teletrabajo y días en los que se asiste a la oficina.

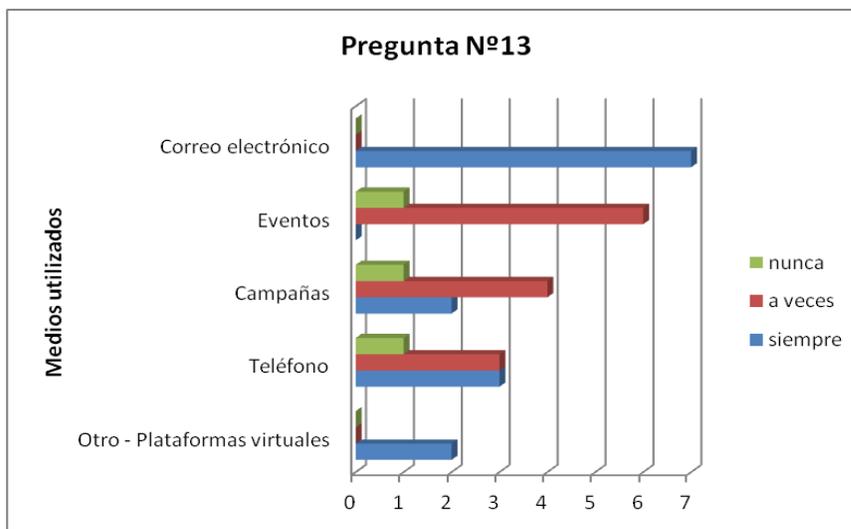
otros, pudiera crearse un ambiente de desinformación que repercute en el clima organizacional, generando, de manera involuntaria, comunicación informal, con lo cual se pierde la posibilidad de desarrollar el sentido de pertenencia a la organización por parte del trabajador, lo que influye en la identidad e imagen que desea proyectarse.

Pizzolante (2006) en su modelo también ubica a la identidad como un elemento vital a partir del cual se podrá generar confianza y en consecuencia reputación, por tanto, en una empresa con visión positiva de futuro es la confianza en ella y en sus trabajadores el producto más importante. De acuerdo a Senge (2006) la construcción de una visión compartida es fundamental si se quiere lograr el trabajo en equipo y desarrollar el pensamiento sistémico, ya que compartir una imagen de futuro pasa por compartir las metas, los valores y creencias que están implícitos en la cultura organizacional, y esto debe ser comunicado hacia todos los niveles de la organización.

Pregunta N°13 Indique cuáles son los medios de comunicación formal utilizados y la frecuencia de uso de los mismos con los públicos externos.

Tabla N°13. Frecuencia de medios en la comunicación formal utilizados publico externo

MEDIOS UTILIZADOS	FRECUENCIA		
	Siempre	A veces	Nunca
Correo electrónico	7	0	0
Eventos	0	6	1
Campañas	2	4	1
Teléfono	3	3	1
Otro - Plataformas virtuales	2	0	0



*Figura 9.* Frecuencia de medios en la comunicación formal utilizados público externo. Pregunta N°13

Al igual que con los públicos internos la tendencia predominante de acuerdo al medio más utilizado con los públicos externos es el correo electrónico. El 100% de los entrevistados manifestó que el medio de comunicación que se utiliza frecuentemente con el público objetivo es el email, seguido del teléfono, las campañas y las plataformas virtuales. Es conveniente acotar que si bien la Dirección de planificación y desarrollo de mercado -dentro de la cual está contenida la fuerza de ventas- es la que generalmente emite comunicaciones dirigidas al público objetivo como clientes, prensa y aliados de negocio, también otras áreas como servicios profesionales y relaciones corporativas dirigen mensajes a los clientes con diferentes motivos, el área de servicios profesionales respecto al uso, soporte y licenciamiento de productos/servicios y el área de relaciones corporativas ocasionalmente en eventos sociales, cámaras de la industria, ONG's.

La emisión de mensajes a los públicos externos es promotora de imagen, por tanto es imprescindible, si se quiere generar una buena imagen en ellos, que esta sea coherente y consistente; de acuerdo a ello, tal y como se analizó en los resultados obtenidos en la pregunta N°7, la generación de comunicación por parte de distintas áreas sin una articulación previa puede representar una fragmentación en el mensaje.

Pizzolante (2006) al proponer que las comunicaciones en la empresa se emitan desde un área única que sirva de articuladora de los procesos, conjuntamente con el apoyo del resto de las áreas, indica que es importante que esta tarea recaiga sobre un profesional que se dedique sólo a gestionar la comunicación corporativa, en consecuencia, al reflexionar sobre quién debe ser el responsable de la comunicación, sugiere que todos pero partiendo de un solo canal, desde donde se gerencien los procesos; se trata de que la comunicación agregue valor al plan de negocios, es allí donde se convierte en estratégica.

Pregunta N°14 ¿Cómo valoraría usted a la comunicación en la empresa?

Tabla N°14. Valoración de la comunicación

RESPUESTA	FRECUENCIA
Versátil	1
Fluida y buena	1
Debe mejorar	4
Deficiente	1

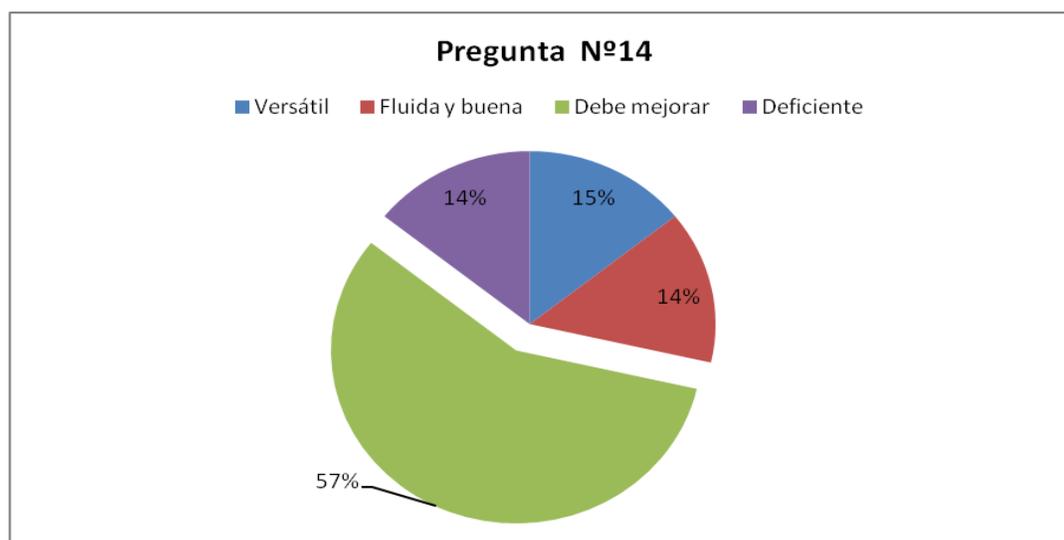


Figura 10. Valoración de la comunicación. Pregunta N°14

Cuatro de los entrevistados (57%) opinan que la comunicación en la empresa debe mejorar. Por otra parte uno de los ejecutivos considera que la comunicación es

versátil y uno que es fluida y buena. Otro de los directivos opina que la comunicación en la empresa es deficiente.

El entrevistado N°7, ejecutivo de alto nivel jerárquico en la organización, opina que la comunicación debe buscar la alineación e integración de los miembros de la empresa para alcanzar el éxito, debido a ello destaca que los procesos de comunicación deben mejorarse y tener una importancia vital en la empresa.

Pregunta N°15 ¿En qué porcentaje cree usted que los problemas de comunicación están involucrados o han sido origen de problemas de gestión en la empresa?

Tabla N°15. Problemas de comunicación relacionados con gestión

RESPUESTA	FRECUENCIA
Entre un 10 y un 20%	2
Entre un 20 y un 30%	1
Entre un 30 y un 40%	0
Más de 40%	4

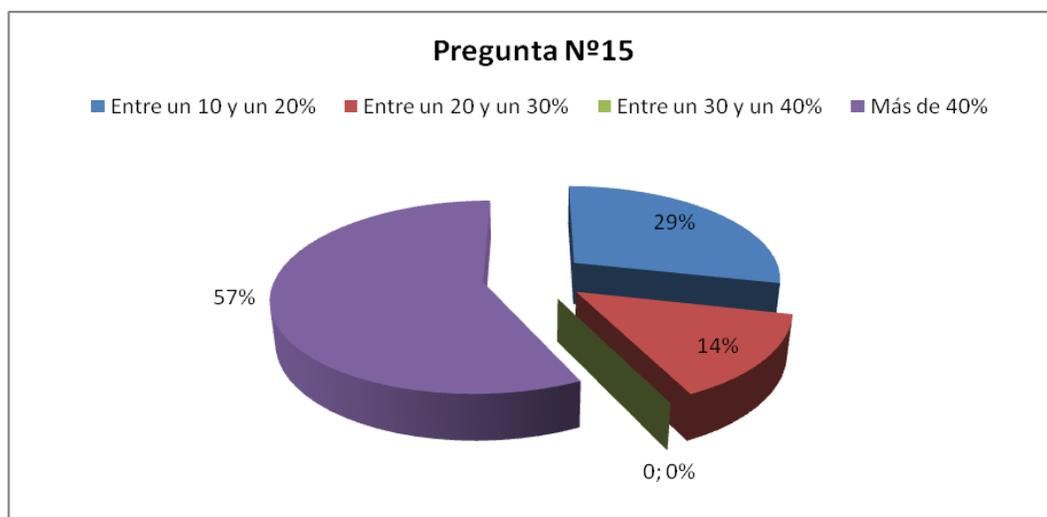


Figura 11. Problemas de comunicación relacionados con gestión. Pregunta N°15

El planteamiento de esta pregunta permitió identificar que el 57% de los directivos piensa que los problemas de comunicación inciden en los problemas de

gestión en más de 40%, seguido de un 29% que considera que este porcentaje se ubica entre un 10 y un 20%.

Debido a la importancia y sensibilidad que se le atribuye a la gestión de la empresa, proceso complejo que involucra diversos factores, es preciso hacer énfasis en que el fin de la comunicación estratégica es, ser una herramienta aliada y por sobre todo generadora de valor a la gestión y consecución del plan de negocios de la organización; de acuerdo a ello Pizzolante (2006) plantea que el empresario debe estar capacitado para alinear a los miembros de la organización hacia un objetivo en común, compartido, y concluye que esta meta sólo puede lograrse con comunicación corporativa, de allí que, administrada de forma adecuada, armonizando la cultura y la identidad para generar imagen, contribuya a apoyar la gestión empresarial.

Pregunta N°16 Según su opinión ¿Cree que los procesos de comunicación llevados a cabo por la empresa requieren de mejoras? ¿Cuáles?

Tabla N°16. Los procesos de comunicación requieren de mejoras

RESPUESTA	FRECUENCIA
SI	6
NO	1

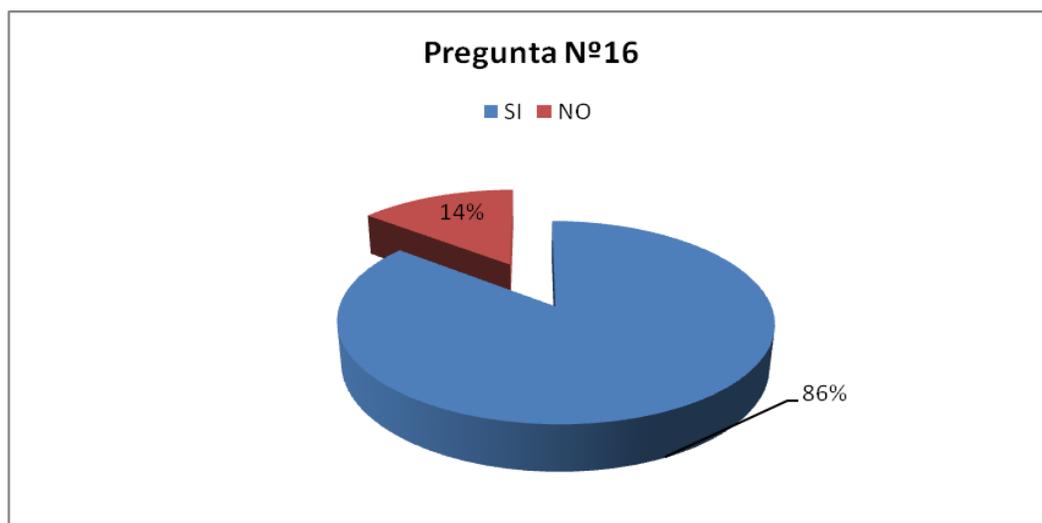


Figura 12. Porcentaje de los procesos de comunicación requieren de mejoras. Pregunta N°16

El 86% de los directivos entrevistados piensa que los procesos de comunicación llevados a cabo en la empresa requieren de mejoras frente a uno (14%) que considera que no ameritan de mejoras. Al indagar sobre cuáles son las mejoras que según las apreciaciones recogidas deben aplicarse, se identificaron los procesos de comunicación como pueden visualizarse en la siguiente tabla y figura 12.

Tabla N°17. Los procesos de comunicación identificados que requieren de mejoras

INDICADORES	FRECUENCIA
Interacción entre las áreas	5
Trabajo en equipo	2
Reforzar mecanismos de comunicación	1
Incentivar la transmisión de ideas	1

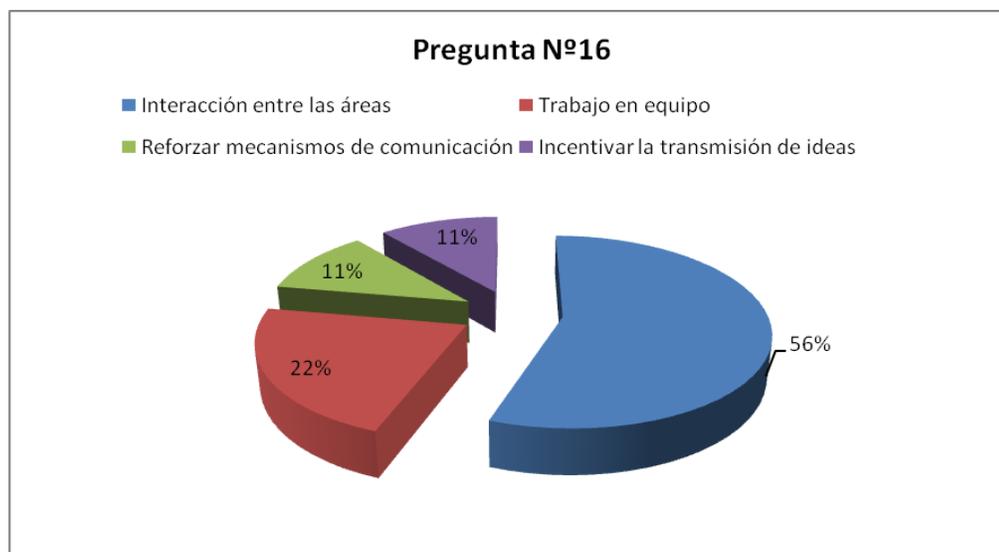


Figura 13. Los procesos de comunicación identificados que requieren de mejoras

Puede observarse como el 56% los entrevistados manifestaron que deben mejorarse los procesos en función de lograr la interacción entre las áreas y el 22% considera que debe fomentarse como punto importante el trabajo en equipo.

Cabe destacar que uno de los valores de la empresa caso de estudio es el trabajo en equipo, sin embargo, y de acuerdo a la observación de la investigadora

durante todo el proceso se pudo apreciar que no existe una cultura de trabajo en equipo por parte de las áreas.

La dirección general de la empresa manifiesta de forma reiterada que el trabajo en equipo es fundamental para el alcance de los objetivos pero se observó que las áreas trabajan constantemente de forma desconectada, en función de lograr sus propios objetivos y no de manera interrelacionada para lograr las metas organizacionales, lo que pudiera dar cuenta de fallas en el sistema comunicacional, pues si bien la empresa cuenta con un esquema de valores organizacionales que determinan su misión y visión, existe discordancia entre lo que se expresa que es y lo que hace.

En su modelo, Pizzolante (2006) al referirse a la importancia de la coherencia en la comunicación destaca que la interrelación entre las áreas es fundamental para evitar las “*islas de poder*” que afectan notablemente a la identidad o personalidad de la empresa, y esta, cuando es desarticulada no puede proyectar nada distinto a confusión, lo cual repercute también en el trabajo y aprendizaje en equipo. Senge (2006) habla de la necesidad de que la empresa entienda que, si los equipos no aprenden, la organización tampoco podrá aprender.

Otras de las propuestas de mejoras que hicieron los directivos fueron reforzar los mecanismos de comunicación y los medios para hacer llegar la información tales como carteleras y reuniones informativas.

Adicionalmente uno de los entrevistados propone incentivar la transmisión de ideas de todas las áreas para la mejora del clima organizacional, lo cual pudiera estar relacionado con fomentar el flujo de comunicación ascendente en la organización, esto significa la posibilidad de que los colaboradores de un menor nivel jerárquico puedan transmitir sus ideas a la alta gerencia.

Pregunta N°17 Según su opinión ¿Cree usted que la comunicación organizacional se relaciona con?

Tabla N°18. La comunicación organizacional relacionada con desarrollo; cultura, imagen e identidad organizacional

INDICADORES	FRECUENCIA
Desarrollo Organizacional	4
Cultura Organizacional	7
Imagen Corporativa	5
Identidad Corporativa	5

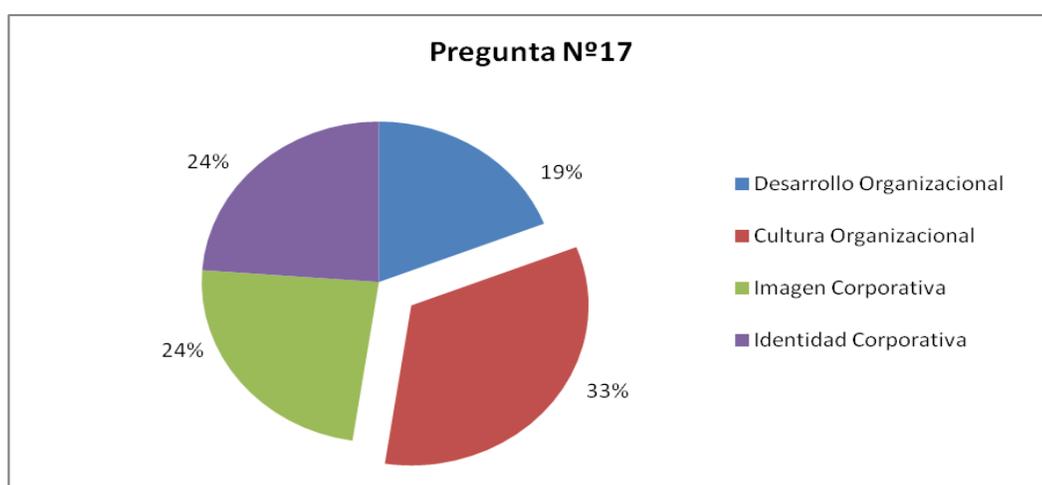


Figura 14. La comunicación organizacional relacionada con desarrollo; cultura, imagen e identidad organizacional. Pregunta N° 17

Se observa que el 33% de los entrevistados relaciona a la comunicación en la organización con la cultura organizacional, en tanto que un 24% la relaciona con identidad corporativa, otro 24% con imagen corporativa y finalmente un 19% con desarrollo organizacional.

Destaca la opinión del entrevistado N°7, ejecutivo con alto nivel jerárquico en la organización, quien indicó que es necesario que exista concordancia entre la identidad y la imagen en virtud de transmitir la misma información, y en ese sentido hizo hincapié en que los directores tienen la responsabilidad de orientar a sus equipos de colaboradores. Pizzolante (2006) habla de la empresa como un solo cuerpo, que espera una sola política y un solo estilo de comportamiento, lo cual está implícito en

la cultura organizacional, por tanto, mientras el cerebro de la empresa (su alta dirección) no de claras muestras de conciencia y de coherencia, “(...) *cada miembro tendrá su propia agenda.*” (p.212)

Pregunta N°18 ¿Estaría usted de acuerdo en implementar un modelo de comunicación organizacional que responda a las necesidades de la empresa?

El 100% de los directivos manifestó su acuerdo ante la posibilidad de implementar un modelo de comunicación organizacional en la empresa, adecuado a sus características y a sus propias necesidades. Cada uno de los entrevistados hizo propuestas en cuanto a situaciones que según su visión requieren ser analizadas en pro de la obtención de mejoras, lo que permitió identificar tendencias que servirán como base para confeccionar la propuesta del modelo de comunicación organizacional adaptado a las necesidades de la empresa.

Tabla N°19 Necesidad de implementar un modelo de comunicación

INDICADORES	FRECUENCIA
Integrar las áreas	1
Alcanzar los objetivos de la empresa	3
Clima laboral e incremento en la productividad	1
Identificación con la empresa	1
Mejora en los procesos de gestión	1

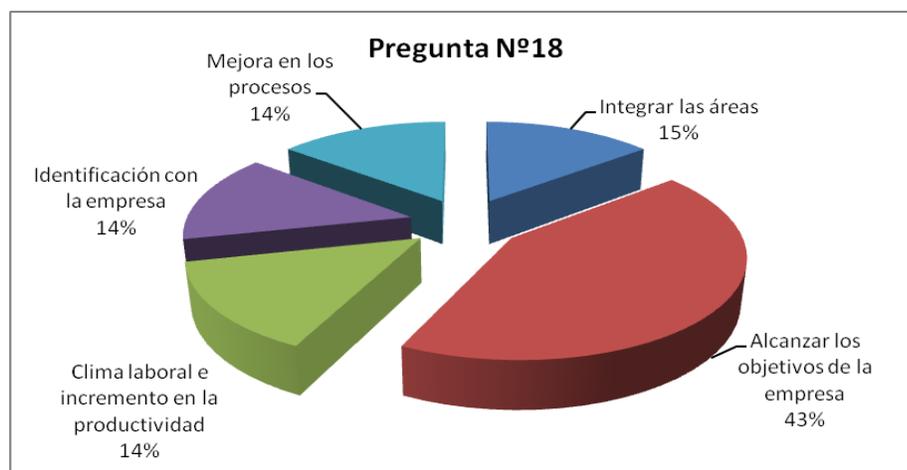


Figura 15. Opinión sobre la necesidad de implementar un modelo. Pregunta N°18

El 43% de los directivos coinciden en que el modelo de comunicación debe diseñarse con el objetivo de apoyar a la empresa en el logro de sus objetivos estratégicos. Uno de los entrevistados considera que una de las necesidades que debe tomarse en cuenta para el diseño del modelo es la integración de las áreas, uno considera que debe ir enfocado a mejorar los procesos de gestión, uno que debe lograr la identificación con la empresa, y uno en la mejora del clima laboral e incremento en la productividad.

De acuerdo al modelo de Pizzolante (2006) la misión del plan de comunicación, administrado de manera estratégica, debe tener como fin agregar valor al plan de negocios de la organización, ese plan que se extiende a los productos y servicios que ofrece la empresa, por tanto, un plan de comunicación que esté dirigido a apoyar, de manera activa y eficiente, el alcance de los objetivos de la empresa, pasa por gestionar de forma adecuada e integrada el sistema de cultura, identidad e imagen de la organización.

Es importante destacar que el modelo seleccionado como referente de este estudio y a partir del cual se diseñará la propuesta para la empresa caso de estudio está caracterizado por su flexibilidad y adaptabilidad a las realidades de cada organización. Pizzolante (2014) se refiere a analizar profundamente que es lo que quiere hacerse en función de las propias realidades y de lo que realmente es la empresa, indica que para comunicar debe existir previamente claridad, fijación de objetivos concretos, y en consecuencia un mensaje coherente y consistente.

#### **4.2 Resultados entrevistas Grupo 2**

Pregunta N°1 Desde su perspectiva ¿Cuál es la importancia de la comunicación organizacional?

El 100% de los expertos entrevistados coincide en que la comunicación en la organización es un aspecto fundamental a considerar para apoyar la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. De acuerdo al modelo de Pizzolante (2006), modelo referente del presente estudio, el plan de comunicación estratégica tiene como misión agregar valor al plan de negocios de la empresa.

El planteamiento de esta pregunta permitió también acopiar los siguientes datos de interés:

El entrevistado N°2 indicó que la comunicación concebida de forma estratégica le permite a empresas e instituciones interactuar de forma planificada con los diferentes actores que hacen vida en ellas y con aquellos con los cuales mantienen incidencia recíproca.

El entrevistado N°3 le confiere a la comunicación en la organización la denominación de Comunicación Corporativa y destaca que es fundamental tomar conciencia de su importancia, ya que, según su opinión, las organizaciones latinoamericanas se encuentran en un considerable nivel de atraso en el desarrollo de los procesos de comunicación.

El entrevistado N°5 indicó que contar con el compromiso de colaboradores involucrados y comprometidos con los objetivos comerciales de un negocio hasta tener una buena imagen en las audiencias externas y estar en la capacidad de neutralizar una situación de crisis es resultado de una labor de comunicación.

Pregunta N°2 ¿Qué elementos considera usted se deben contemplar para llevar a cabo una planificación estratégica de comunicación?

Cuadro N°4. Elementos que deben contemplarse para la planificación estratégica de la comunicación

Identificar objetivos y metas claras
Diagnostico cualitativo y cuantitativo para definir fortalezas, debilidades y riesgos
Profesionalización de la comunicación
Clasificación y jerarquización de los públicos internos y externos
Conocimiento profundo de las necesidades de las distintas audiencias
Entrenar al personal en habilidades comunicativas
Políticas de vocería interna y externa
Medición sistemática de los niveles de conocimiento del personal de los asuntos vitales de la organización: Visión, misión, valores, principios, estrategias de negocio
Conocimiento de la competencia
Análisis del entorno tanto interno como externo
Preparación de contenidos en función de los objetivos generales de la organización

Fuente: Elaboración propia (2014)

Pregunta N°3 ¿De qué sirve un plan de comunicación estratégica?, ¿Cómo ayuda este plan a la organización?

Cuadro N°5. Beneficios del plan de comunicación estratégica

El plan de comunicación estratégica agrega valor al plan de negocios de la organización.

La comunicación concebida de forma estratégica ayuda al fortalecimiento de los activos intangibles de la organización como cultura, identidad, clima, generación de confianza y reputación.

Fomenta la integración de las áreas.

Tabla N°20. Beneficios del plan de comunicación estratégica

<u>INDICADORES</u>	<u>FRECUENCIA</u>
Agrega valor al plan de negocios	3
Fortalece los activos intangibles	2
Favorece la integración de las áreas	2

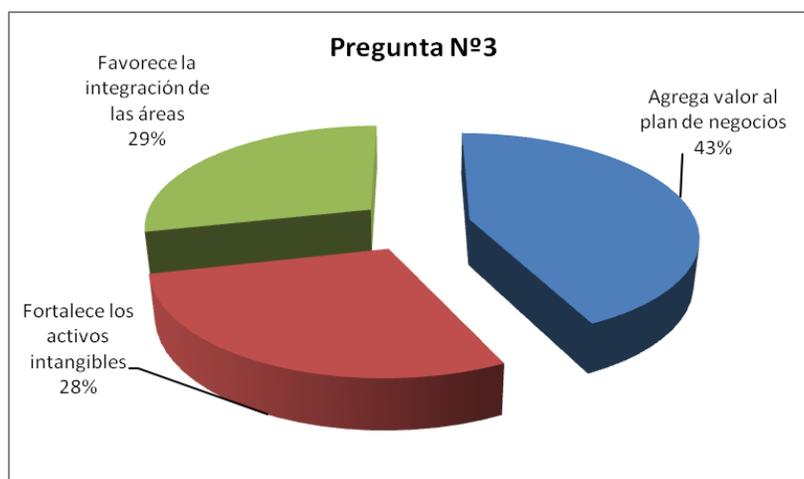


Figura 16. Beneficios del plan de comunicación estratégica. Pregunta N°3

Tres de los expertos (43%) hacen hincapié en que uno de los mayores beneficios que el plan de comunicación aporta a la organización es la generación de valor al plan de negocios empresarial. Por su parte dos de los entrevistados (28%) manifestaron que entre estos beneficios destaca el fortalecimiento de los activos

intangibles tales como identidad, cultura, clima, imagen y reputación. Asimismo, la integración de las áreas es uno de los indicadores que también se ve impactado según la opinión de dos expertos (29%) al momento de emprender un plan de comunicación estratégica en la organización.

El modelo de Pizzolante (2006) se basa en la gerencia estratégica de activos intangibles como la cultura, identidad e imagen para generar reputación, confianza, y sostenibilidad en el tiempo, además su correcta administración, integral e integrada favorece el intercambio y relación entre las áreas de la organización como un todo, lo que permitirá generar el valor deseado sobre el plan general de negocios.

Pregunta N°4 ¿Cuáles deben ser las audiencias clave al momento de diseñar un plan de comunicación?

#### Cuadro N°6. Audiencias clave en el plan de comunicación

Todas las audiencias que la organización ha definido de su interés son claves y requieren de especial atención, sin embargo los públicos internos deben ser el actor central para obtener un resultado positivo.

Al momento de diseñar un plan de comunicación también deben tomarse en cuenta a las comunidades.

Según la opinión de los expertos todas las audiencias o públicos deben ser de interés para la organización, comenzando por los públicos internos. De acuerdo al modelo de Pizzolante (2006) los miembros de la organización -contenidos en el dintorno empresarial- son la piedra angular del sistema al momento de confeccionar un plan de comunicación estratégica para alcanzar el éxito. Para Senge (2006) el aprendizaje de las organizaciones comienza por entender la importancia que tienen los miembros que las conforman.

Pregunta N°5 ¿Qué acciones recomienda para gestionar efectivamente la comunicación interna?

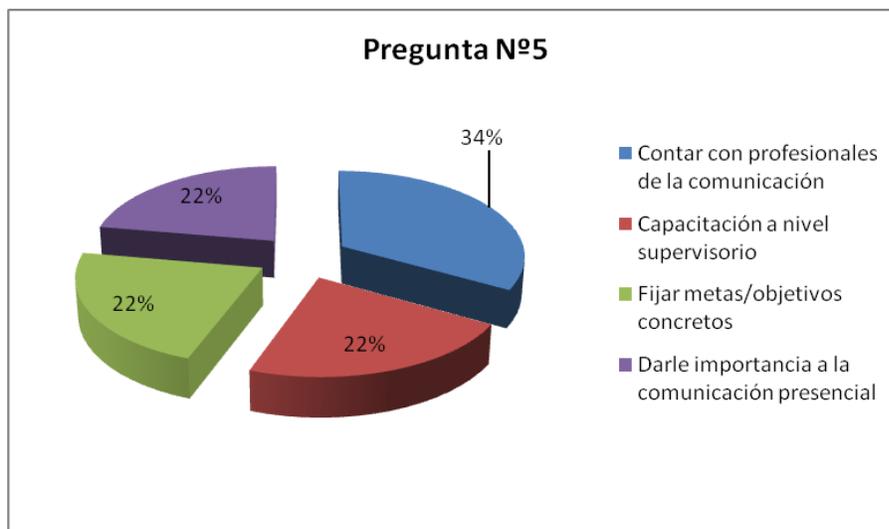
Cuadro N°7. Acciones para gestionar la comunicación interna

<p>Contar con profesionales especializados dedicados sólo a la comunicación en la empresa.</p> <p>Entrenamiento constante en los niveles supervisorios sobre pautas de comunicación y su manejo efectivo.</p> <p>Establecer metas y objetivos alcanzables.</p> <p>Reforzar las reuniones informativas con el personal para incentivar el acercamiento. Darle importancia a la comunicación presencial.</p> <p>El entrevistado N°2 destaca la importancia de planificar a partir de diagnósticos sobre los procesos, canales y mensajes comunicacionales.</p> <p>El entrevistado N°3 asegura que lo primero que debe hacerse es definir quién va a estar a cargo de la comunicación interna e indica que generalmente, estas labores se las suelen encomendar al área de recursos humanos, lo cual es un grave error.</p>
--

Fuente: Elaboración propia (2014)

Tabla N°21. Acciones para gestionar la comunicación interna

INDICADORES	FRECUENCIA
Contar con profesionales de la comunicación	3
Capacitación a nivel supervisorio	2
Fijar metas/objetivos concretos	2
Darle importancia a la comunicación presencial	2



*Figura 17.* Acciones para gestionar la comunicación interna. Pregunta N°5

Tres de los expertos en comunicación organizacional (34%) señalan que es de vital importancia contar con profesionales capacitados en comunicación para gestionar los procesos con el público interno. Por su parte dos (22%) coincidieron en que el entrenamiento constante a los niveles supervisorios sobre técnicas y habilidades de comunicación es un aspecto de necesaria atención al momento de la configuración de un plan de comunicación. Otros de los indicadores que de acuerdo a los expertos debe tomarse en cuenta es la fijación de metas/objetivos concretos y alcanzables que puedan definirse antes de iniciar el plan y darle importancia a la comunicación presencial como elemento potenciador de las relaciones entre los miembros de la organización.

De acuerdo a Pizzolante (2006), un ambiente interno favorable, bien comunicado, fomenta la evaluación del pensamiento del equipo, así como su identificación y compromiso en virtud de realizar mejoras y los medios que serán utilizados.

Pregunta N°6 ¿Qué acciones recomienda para gestionar efectivamente la comunicación externa?

Cuadro N°8. Acciones para gestionar la comunicación externa

Conocer profundamente las percepciones de los públicos externos, clientes, medios de comunicación y promover acercamientos.

Contar con profesionales especializados dedicados sólo a la comunicación en la empresa.

Gerenciar los procesos poniendo foco en la generación de imagen y reputación.

El entrevistado N°3 indica que es vital que los mensajes que se generen sean cónsonos con lo que la empresa realmente es y hace.

El entrevistado N°3 indica que los resultados en comunicación externa no solo deben medirse en ventas sino en fortalecimiento de los activos intangibles y que la directiva debe reconocer que la comunicación externa no es solo publicidad o marketing.

El entrevistado N°5 indica en que se debe propiciar el acercamiento con las audiencias externas a través de charlas, eventos, patrocinios, entre otras acciones.

Tabla N°22 Acciones para gestionar la comunicación externa

INDICADORES	FRECUENCIA
Conocer a las audiencias clave y medios de comunicación	3
Contar con profesionales de la comunicación	2
Gestionar en base a la generación de imagen y reputación	2

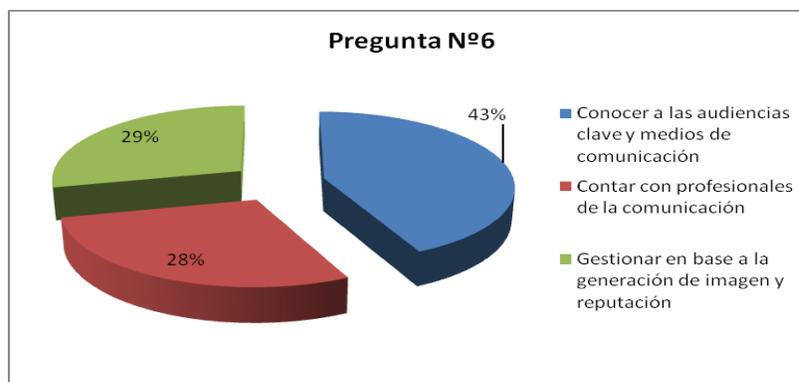


Figura 18. Acciones para gestionar la comunicación externa. Pregunta N°6

Tres de los expertos (43%) destacan que es importante conocer las audiencias clave y medios de comunicación. Dos (28%) coinciden en la necesidad de contar con profesionales en comunicación capacitados para gestionarla. También trascendió de acuerdo a dos de los expertos (29%) que al momento de gestionar la comunicación debe pensarse en la generación de imagen y reputación como fin último.

El modelo de Pizzolante (2006) le confiere importancia de primer orden a la proyección de imagen como generadora de confianza, reputación y sostenibilidad en el tiempo, por ello sostiene que lo más idóneo es trabajar en esa meta desde la base de la organización -la cultura- de forma integral e integrada.

Pregunta N°7 De acuerdo a su experiencia y trayectoria en el área ¿Cómo visualiza la comunicación organizacional en la empresa venezolana?

#### Cuadro N°9 Situación de la comunicación organizacional en la empresa venezolana

Ha crecido el interés y la preocupación por gestionar la comunicación de manera eficiente y estratégica pero falta mayor grado de madurez.

La situación actual de Venezuela, sobre todo el entorno económico, impide que se avance y que se utilice en su verdadera dimensión.

Ante la coyuntura presente en el entorno venezolano las empresas destinan sus presupuesto a asuntos que consideran prioritarios en función de mantenerse estable y evitar mayores costos operativos.

El entrevistado N°1 destaca que todo plan de comunicación debe estar orientado a ser sostenible en el tiempo y con sentido de responsabilidad social.

El entrevistado N°2 indica que existen afortunadamente muchas empresas locales que han desarrollado excelentes procesos de comunicación gracias a la incorporación de profesionales de la comunicación cada vez mejor preparados.

En entrevistado N°3 asegura que ante las crisis por las que atraviesa el país y la priorización del presupuesto a las áreas consideradas fundamentales la comunicación interna suele ser casi olvidada.

El entrevistado N°5 indica que algunas empresas ahorran costos contratando servicios externos para gestionar la comunicación.

Fuente: Elaboración propia (2014)

El 100% de los expertos entrevistados coinciden en que si bien la preocupación por la inclusión de una adecuada gestión de la comunicación en la empresa venezolana ha venido en aumento, existe un alto nivel de incertidumbre debido a la situación del entorno (fundamentalmente económico) que se vive actualmente en el país.

También destaca el hecho que algunas empresas, respondiendo a esta misma situación, optan por priorizar sus presupuestos en otras situaciones y/o actividades que consideran más críticas dejando a un lado de manera involuntaria a la comunicación, lo que propicia que esta tarea sea delegada en un profesional que no cumple con el perfil ni la profesionalización adecuada, lo cual pudiera ser uno de los factores que impide el avance de la disciplina a nivel local.

Pizzolante (2006) en ese sentido plantea que se realice un diagnóstico de la situación real de la organización, ya que este permitirá, ante un entorno convulsionado, su avance paulatino de acuerdo a su propio ritmo y recursos.

Por otro lado, y no menos importante, es hacer seguimiento constante del proceso de comunicación, lo que permitirá hallar fortalezas, debilidades y la posibilidad de convertir estas en oportunidades de mejora que permitan que la empresa, junto a sus colaboradores, crezca de forma constante.

Refiriéndose específicamente al estado de la comunicación organizacional en Venezuela, Pizzolante (2014) resalta que el elemento más importante que la empresa venezolana debe tomar en cuenta al momento de diseñar un plan de comunicación estratégica es la gestión de la comunicación interna.

Así mismo, indica el autor, que comunicar es un intercambio, por lo cual identificar los intereses comunes para que puedan transitar los mensajes tiene que ver inicialmente con la realidad presente dentro de la empresa.

Pregunta N°8 ¿Cuáles son las mejores prácticas de comunicación en función del mejoramiento y optimización de los procesos que usted conoce?

Cuadro N°10. Mejores prácticas de comunicación

Hacer diagnósticos que permitan conocer la situación real de la empresa en materia comunicacional. Hacer encuestas, entrevistas, focus groups y observación.

Conocer las audiencias en profundidad.

El entrevistado N°3 considera que la mejor práctica de comunicación es aquella que funciona y permite mantener la armonía en la organización, y realizar sus actividades con eficacia y eficiencia.

El entrevistado N°4 piensa que es importante entender a la comunicación como una herramienta de altísimo valor estratégico.

Fuente: Elaboración propia (2014)

Tabla N°23. Mejores prácticas de comunicación

INDICADORES	FRECUENCIA
Hacer diagnósticos	3
Conocer a las audiencias en profundidad	2

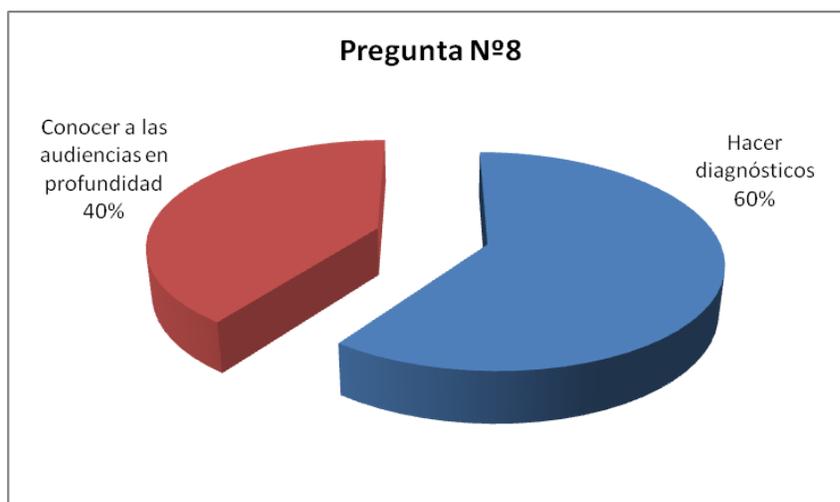


Figura 19. Mejores prácticas de comunicación. Pregunta N°8

Tres de los expertos (60%) coinciden en que la mejor práctica para emprender un plan de comunicación en la empresa es desarrollar diagnósticos que permitan obtener un panorama de la comunicación para establecer un punto de partida en búsqueda de los mejores resultados. Dos de los entrevistados (40%) indican que es vital conocer a las audiencias en profundidad a fin de diseñar el plan teniendo en cuenta las características de cada audiencia.

Pregunta N°9 ¿Considera usted necesaria la conformación de un área para gestionar la comunicación en la empresa venezolana? De ser positiva su respuesta, ¿Qué elementos deben tomarse en cuenta para su creación?

Cuadro N°11. Conformación de un área para gestionar la comunicación

Lo ideal es que la empresa cuente con un área para gestionar la comunicación tanto interna como externa.

El área debe pensarse en función de las características propias de la empresa, sector, tamaño, número de empleados. Eso determinará el tamaño y especificidades del área.

Se recomienda que reporte directamente a dirección general o a presidencia. Debe contar con la confianza de los niveles directivos.

Fuente: Elaboración propia (2014)

Tabla N°24. Conformación de un área para gestionar la comunicación

INDICADORES	FRECUENCIA
Debe gestionar la comunicación interna y externa	5
Debe diseñarse de acuerdo a las características de la empresa	4
Debe reportar a la dirección general o presidencia	4



*Figura 20.* Conformación de un área para gestionar la comunicación. Pregunta N°9

El 100% de los entrevistados manifestaron que si consideran necesaria la existencia en la empresa de un área que se dedique específicamente a gestionar los procesos de comunicación. Cuatro de los expertos (31%) destacan que esta debe ser pensada y diseñada en función de las características específicas de cada empresa tales como: tipo de empresa, sector o industria, tamaño y/o cantidad de empleados. Asimismo indican que esta área debe gestionar la comunicación a todo nivel, tanto interna como externa.

En cuanto al nivel jerárquico que de acuerdo a la opinión de los expertos debe tener el área de comunicación, cuatro de los entrevistados (31%) coinciden en que es necesario que tenga la confianza de los altos niveles directivos (dirección general o presidencia).

El modelo de Pizzolante (2006) propone la conformación de una Gerencia de comunicaciones, orientada a administrar un sistema de identidad e imagen en función de gestionar de forma estratégica la comunicación tanto con los públicos internos como externos, esta área estaría sujeta a las necesidades de la empresa y a sus propias características, adicionalmente debe reportar y estar muy cerca de la alta dirección de la empresa.

Pregunta N°10 ¿Considera usted que la gestión estratégica de la comunicación organizacional es directamente proporcional al tamaño de la empresa?

Tabla N°25. Gestión de la comunicación y tamaño de la empresa

<u>RESPUESTA</u>	<u>FRECUENCIA</u>
SI	3
NO	2

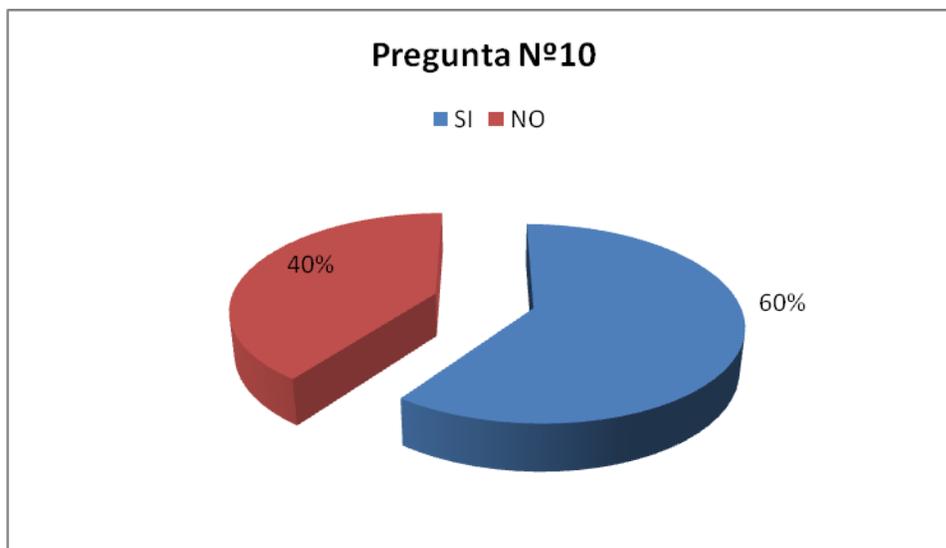


Figura 21. Gestión de la comunicación y tamaño de la empresa. Pregunta N°10

El 60% de los expertos considera que la comunicación estratégica si está estrechamente relacionada con el tamaño de la empresa ya que son varios los factores que permitirán determinar la complejidad de sus procesos. Por su parte el 40% de los entrevistados opina que no está relacionada con el tamaño porque la comunicación siempre debe obedecer a una estrategia independientemente del tamaño de la organización.

El entrevistado N°3 indica que el carácter estratégico de la comunicación no tiene que ver con su tamaño dado que cada empresa tiene su propia planificación, su propia estrategia y su propia gestión, y que una gestión estratégica no es grande por el tamaño de la empresa sino por los resultados que consigue.

El modelo de Pizzolante (2006) plantea una concepción estratégica de la comunicación en la organización independientemente de su tamaño pero ajustada y flexible, de acuerdo a su misión y cultura propias.

Pregunta N°11 ¿Piensa usted que la gestión de la comunicación organizacional debe responder a una metodología? Explique

Tabla N°26. Gestión de la comunicación y metodología

<u>RESPUESTA</u>	<u>FRECUENCIA</u>
SI	4
NO	1

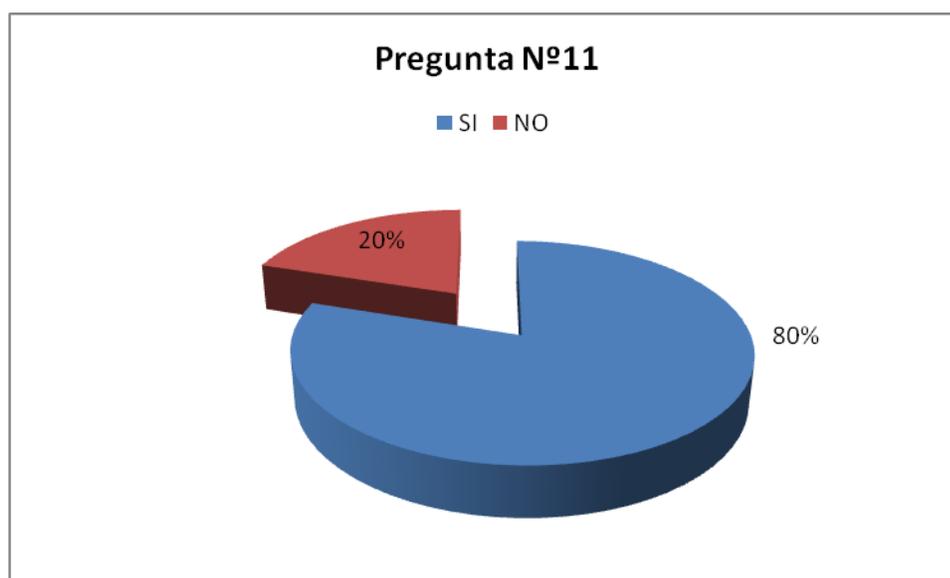


Figura 22. Gestión de comunicación y metodología. Pregunta N°11

Cuatro de los entrevistados (80%) opina que la gestión de la comunicación en la organización debe obedecer a una metodología, frente a un entrevistado que considera que no.

En su gran mayoría los expertos señalan que la comunicación debe responder a metodologías o procesos bien definidos ya que la comunicación organizacional es una actividad de un alto grado de complejidad, que sólo puede ser atendida con una clara metodología de trabajo y parámetros a seguir para mantener adecuadamente

informados a sus públicos, sin embargo, la metodología siempre debe ser flexible de acuerdo a cada circunstancia y necesidad.

El entrevistado N°4 destaca que la metodología debe producir y mantener actualizado un mapa de los públicos clave de la empresa, así como realizar mediciones periódicas y sistemáticas para conocer la percepción de los públicos clave sobre las actividades ordinarias y extraordinarias que se llevan a cabo en la organización, y para determinar la eficiencia de sus programas y actividades de comunicación.

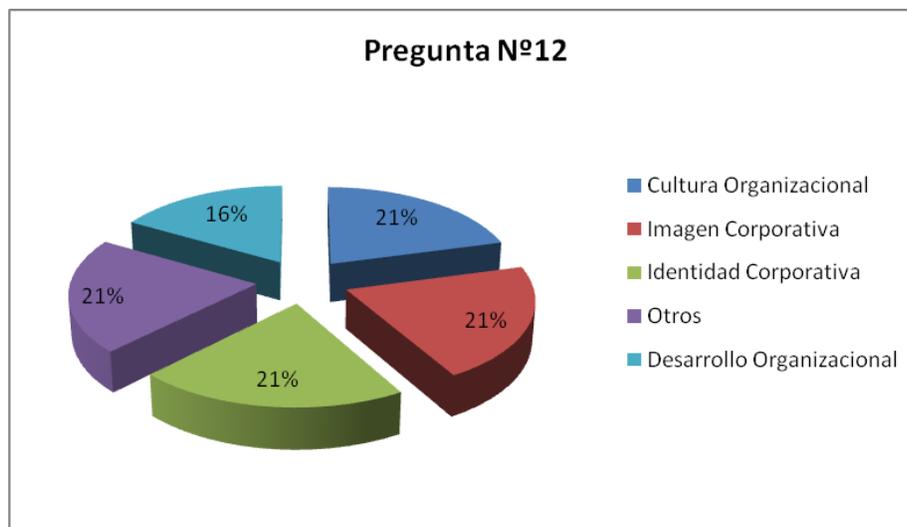
El entrevistado N°3 señala que no asocia a la comunicación en la organización con una metodología dado que cada empresa está conformada por personas que tienen diversos códigos, diversas maneras de pensar y diversas emociones. De acuerdo al experto la gestión de comunicación tiene procesos, pasos y acciones que deben poder adaptarse a los diversos públicos y diversas coyunturas, por lo que no está de acuerdo con aplicar modelos en comunicación corporativa.

Pizzolante (2014) al ser consultado sobre la pertinencia de la metodología para diseñar procesos de comunicación en la organización aseguró que en definitiva estos deben responder a una metodología dado que estas le dan certidumbre al proceso y pueden garantizar un estándar en términos de calidad. Para el autor “ (...) *la metodologización es parte de la profesionalización de la comunicación organizacional.*” (Pizzolante, 2014. p.4)

Pregunta N°12 ¿Piensa usted que la comunicación organizacional influye en:

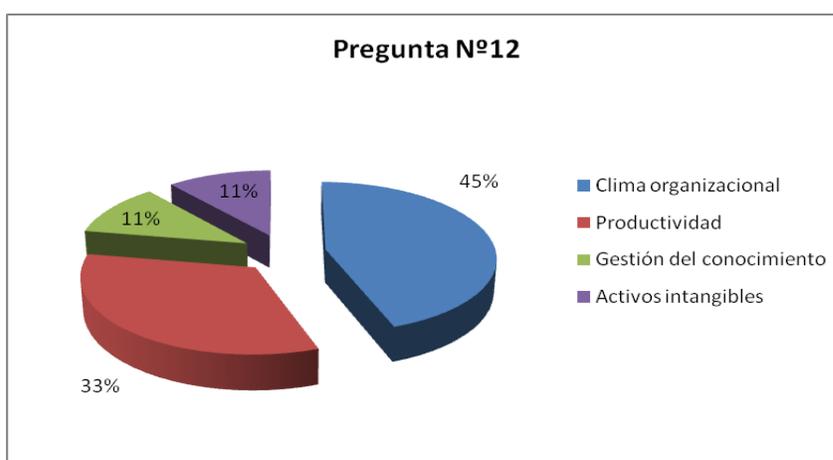
Tabla N°27. La comunicación relacionada con cultura, imagen, identidad y desarrollo organizacional

INDICADORES	FRECUENCIA
Cultura Organizacional	5
Imagen Corporativa	5
Identidad Corporativa	5
Desarrollo Organizacional	4
Otros	5



*Figura 23.* La comunicación relacionada con cultura, imagen, identidad y desarrollo organizacional. Pregunta N°12

Todos los expertos coincidieron en que la comunicación organizacional influye en cultura, imagen, identidad y desarrollo organizacional. Cuatro indicaron que influye también en el Desarrollo organizacional. El 100% de los entrevistados hizo referencia a otros indicadores que se relacionan directamente con la comunicación en la organización, y que según su opinión pueden verse impactados positiva o negativamente, producto del desempeño de su gestión. (ver figura 24)



*Figura 24.* La comunicación relacionada con clima organizacional, productividad, gestión del conocimiento y activos intangibles productividad. Pregunta N°12

Cuatro de los expertos (45%) relacionan a la comunicación organizacional con el clima organizacional, tres (33%) con la productividad, uno (11%) con la gestión del conocimiento y uno (11%) con los activos intangibles.

Pizzolante (2006) hace referencia a la importancia de que los públicos, sobre todo los internos, estén bien informados, pues es desde el interior de la empresa que se genera todo lo que esta proyecta al exterior, y haciendo referencia a indicadores como el clima organizacional y la productividad, indica que la comunicación transparente, coherente y responsable influye positivamente sobre ellos.

Si bien pueden ser diversas las causas que intervienen directamente sobre la productividad de los individuos que forman parte de una organización, la comunicación en sus distintos niveles es un elemento que puede influir en ella, así como en el clima organizacional. La comunicación transparente y oportuna propicia un clima positivo y estable dentro de la organización, que fomenta la productividad y la identificación con la empresa.

#### **4.3 Resultados de la triangulación de datos**

Una vez analizada con exhaustividad la información obtenida de los dos grupos a los que se aplicaron las entrevistas se procederá a presentar una síntesis de las similitudes y/o divergencias identificadas luego de la triangulación realizada entre los datos recabados tanto del grupo 1, directivos de la empresa objeto de estudio, como del grupo 2, expertos en comunicación organizacional o corporativa.

Para la presentación de estos resultados se utilizarán cuadros que permitirán visualizar la información.

Cuadro N°12. Emisión de mensajes a los públicos de la organización

GRUPO 1	GRUPO 2
La empresa caso de estudio está conformada por siete áreas operacionales y cada una de ellas emite mensajes a los diferentes públicos de la organización, tanto internos, como externos.	Los expertos coinciden en la importancia de que los procesos de comunicación en la empresa sean gestionados por un área específica que administre la gestión de mensajes tanto a los públicos internos como a los públicos externos.

Fuente: Elaboración propia (2014)

De acuerdo al modelo de Pizzolante (2006) para que la comunicación sea estratégica, debe contar con un área en la organización que administre el sistema de identidad e imagen, con el fin de dar curso a un cúmulo de mensajes integrados y sistematizados en pro de transmitir coherencia y consistencia, sin embargo, debe realizarse un diagnóstico previo que permita determinar, en base a las características y necesidades de la empresa, la factibilidad y dimensión del área que gestione la comunicación.

Cuadro N°13. Influencia de la comunicación en la gestión empresarial

GRUPO 1	GRUPO 2
Los directivos coinciden en que los problemas de comunicación inciden directamente en indicadores como clima organizacional, productividad, interrelación entre las áreas y orientación a logros organizacionales.	Los expertos relacionan la comunicación organizacional con aspectos como el clima organizacional, la productividad, la gestión del conocimiento y los activos intangibles.

Fuente: Elaboración propia (2014)

Se puede observar que existe similitud en cuanto a la opinión de ambos grupos sobre la influencia y repercusión de la comunicación sobre indicadores tan importantes en la empresa que impactan directamente sobre la gestión como lo son el clima organizacional y la productividad.

Pizzolante (2006) indica que los problemas de gestión se resuelven con buena gerencia, sin embargo, aclara que una comunicación debidamente planificada y pensada en función del fortalecimiento organizacional, haciendo énfasis en una adecuada comunicación interna, es primordial para mantener un clima favorable.

De acuerdo al autor “(...) de la nítida visión del empleado sobre los procesos empresariales depende su rendimiento, su lealtad y compromiso en la gestión diaria”. (p.214)

Cuadro N°14. Procesos de comunicación

GRUPO 1	GRUPO 2
<p>Cada área de la organización tiene un proceso particular y no planificado para hacer llegar los mensajes que transmite. El medio predominantemente utilizado para hacer llegar la información es el correo electrónico.</p> <p>No existe un proceso comunicacional definido para la emisión de mensajes.</p>	<p>Se deben hacer diagnósticos que permitan conocer la realidad de la empresa, para en función de ello confeccionar el mejor sistema y establecer los procesos y medios más adecuados.</p> <p>Para definir los procesos se debe diseñar un plan en función de los objetivos que se desean alcanzar.</p>

Fuente: Elaboración propia (2014)

En los aportes ofrecidos a la presente investigación Pizzolante (2014) destaca cuatro aspectos claves que deben considerarse al momento de emprender un plan de comunicación estratégica, siendo estos:

1. Conocer los objetivos específicos del plan
2. Tener un conocimiento preciso de las expectativas de la audiencia
3. Diseñar los mensajes que traduzcan los objetivos
4. Definir los medios más adecuados

Cuadro N°15. Acciones para gestionar la comunicación interna

GRUPO 1	GRUPO 2
<p>Se emiten mensajes a los empleados desde distintas áreas.</p> <p>Desde el área de administración y capital humano se hace énfasis en información de interés laboral, leyes, normativas, reglamentos, beneficios.</p> <p>Desde el área de mercadeo se envía a los empleados información sobre participación en eventos, actividades y cualquier otra que considere la dirección general.</p> <p>El medio generalmente utilizado es el correo electrónico, seguido del skype (plataforma de comunicación en línea) y el teléfono. Sólo a veces se hacen reuniones informativas.</p>	<p>Contar con profesionales dedicados sólo a la comunicación en la empresa. Establecer metas y objetivos alcanzables.</p> <p>Planificar a partir de diagnósticos sobre los procesos, canales, comportamientos y mensajes comunicacionales.</p> <p>Entrenamiento constante en los niveles supervisorios sobre pautas y herramientas efectivas de comunicación.</p> <p>En comunicación interna gestionar la comunicación presencial es lo más importante, reforzada debidamente con los medios internos, siempre en función de orientar, informar, integrar, motivar y escuchar a la gente.</p>

Se observan divergencias entre la forma como se está ejecutando la comunicación en la empresa objeto de estudio y las consideraciones de los expertos. Durante el desarrollo de esta investigación se ha hecho énfasis en la importancia de una adecuada y coherente comunicación interna como pilar para transmitir identidad, y en consecuencia imagen positiva, elementos que permiten la construcción de una organización inteligente, “(...) *una organización que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro.*” (Senge, 2006. p.24)

Para Pizzolante la comunicación interna está estrechamente relacionada con elementos claves como cultura e identidad, por lo que, en su modelo, el entorno o cultura organizacional es el elemento más sensible, dado que a partir de ella se intervendrá la identidad que desea construir la organización y en consecuencia la exteriorización de imagen a los públicos externos. Tomando en cuenta estas ideas, se reitera la importancia de la comunicación interna en función de que los colaboradores se involucren en la consecución de las metas organizacionales.

Cuadro N°16. Acciones para gestionar la comunicación externa

GRUPO 1	GRUPO 2
<p>Se emiten mensajes a los clientes desde distintas áreas de la organización independientemente de sus funciones.</p> <p>El medio generalmente utilizado es el correo electrónico, seguido del teléfono y plataformas de comunicación en línea. Sólo a veces se realizan eventos y actividades presenciales para propiciar el acercamiento.</p>	<p>Contar con profesionales especializados que se encarguen de la comunicación y garantizar que los mensajes que se generen sean cónsonos con lo que la empresa hace.</p> <p>Conocer las percepciones que tiene la opinión pública, los clientes y los medios de comunicación. Divulgación de contenido noticioso y de valor. Reforzar los acercamientos: encuentros, charlas, patrocinios con audiencias clave.</p>

Fuente: Elaboración propia (2014)

Se aprecia que la comunicación externa, al igual que la interna, es generada desde distintas áreas, lo cual, podría suponer la proyección de un mensaje fragmentado que no ayuda a la consolidación de una imagen coherente de la organización, lo que contrasta con la opinión de los expertos en torno a la

planificación previa de un sistema de mensajes y la importancia de contar con profesionales especializados que sólo se dediquen a gestionar la comunicación con los distintos públicos.

En el modelo de Pizzolante (2006) se hace énfasis en la proyección de imagen como elemento generador de confianza, consistencia y reputación, para que el plan de comunicación logre sostenibilidad en el tiempo.

Cuadro N°17. La comunicación como soporte al plan estratégico general de la organización

GRUPO 1	GRUPO 2
<p>Cuatro de las áreas consideran que la comunicación que emiten si sirve de soporte al plan estratégico general. El área de administración y capital humano considera que no necesariamente sirve de soporte dado que el foco del área es el pensamiento humano.</p> <p>Dos de las áreas expresaron desconocer el plan estratégico general de la organización.</p>	<p>La comunicación es un proceso estratégico que se diseña en función de apoyar el alcance de los objetivos propuestos en plan estratégico general. La comunicación organizacional debe generar valor al plan de negocios de la organización.</p> <p>El conocimiento del plan por la totalidad del grupo directivo es vital para poder establecer lineamientos y construir una visión compartida de toda la organización en función de alcanzar las metas.</p>

Fuente: Elaboración propia (2014)

Dentro de la empresa caso de estudio, y como se analizara previamente, una fracción de la directiva desconoce el plan estratégico general de la organización, lo cual constituye un aspecto de análisis ya que, podría suponerse, que debido a los cambios constantes en el entorno que impactan directamente al sector empresarial, la dirección general, quizá involuntariamente, no estaría informando oportunamente a su equipo de directores sobre las estrategias que se definen o se piensan en función de alcanzar las metas, aspecto que dificulta la posibilidad de obtener una visión compartida que permita alcanzar un objetivo común, el objetivo organizacional.

Cuadro N°18. Relación de la comunicación organizacional con cultura, identidad, imagen y Desarrollo organizacional.

DIRECTIVOS	EXPERTOS
<p>Los directivos en su totalidad relacionan a la comunicación organizacional con cultura organizacional, seguido de la identidad corporativa, la imagen corporativa y por último el desarrollo organizacional.</p> <p>También asocian a la comunicación en la organización con indicadores como clima organizacional, productividad, interrelación entre las áreas y orientación a logros.</p>	<p>Los expertos ubican a la cultura organizacional, la identidad corporativa, la imagen corporativa como indicadores estrechamente relacionados con comunicación organizacional, seguido del desarrollo organizacional.</p> <p>También asocian a la comunicación en la organización con clima organizacional, productividad, gestión del conocimiento y activos intangibles.</p>

Fuente: Elaboración propia (2014)

Tal y como se analizara en el cuadro 16 existen coincidencias entre ambos grupos que permiten suponer que existe claridad por parte de la directiva de la empresa caso de estudio en la influencia de la comunicación sobre: cultura, identidad, imagen y desarrollo organizacional, lo que podría significar que tienen conocimiento sobre su importancia, más no de cómo gestionar estos activos -de carácter intangible- de forma adecuada.

Pizzolante (2006) en su modelo geométrico de comunicación empresarial habla de administrar tres elementos fundamentales para alcanzar el éxito empresarial y que este sea sostenible en el tiempo, estos son la cultura o dintorno empresarial, la identidad o contorno, y la imagen o entorno empresarial.

## **CAPITULO V LA PROPUESTA**

### **5.1 Justificación**

Una vez analizados y discutidos los resultados recopilados durante el proceso de investigación se procede a proponer un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para empresas venezolanas. Caso: Corporación Sybven, que responde al objetivo general de este estudio.

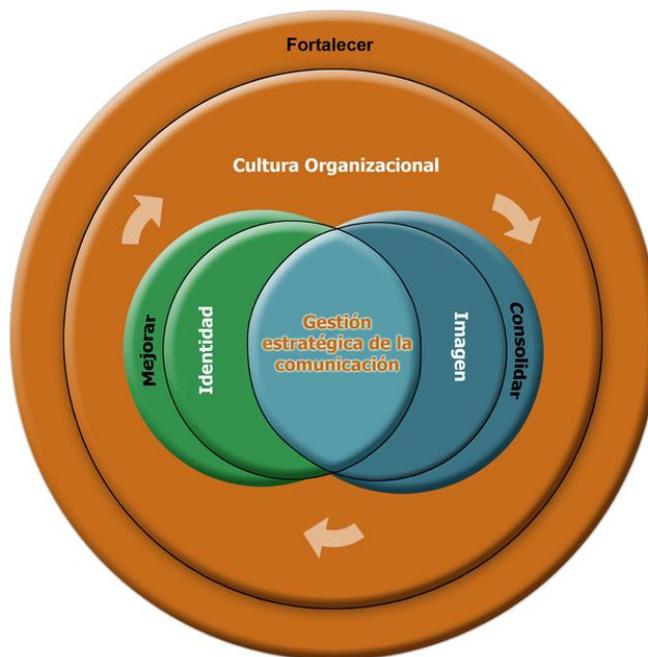
El diseño del modelo se ha fundamentado en la teoría de Pizzolante (2006) “La geometría de la comunicación empresarial” basada en la gerencia de componentes organizacionales básicos como son: 1) cultura (dintorno), 2) identidad (contorno) y 3) imagen (entorno); con el objeto de lograr una gestión de la comunicación estratégica, como una herramienta de apoyo que aporte valor al plan de negocios de la organización, al generar confianza y sostenibilidad en el tiempo.

El modelo que se propone tiene como propósito, la revisión de la cultura como punto de partida y pilar fundamental de gestión; con el fin de lograr una cultura sólida y apta en el ser y hacer (valores, normas y principios) para conformar una identidad coherente que construya una estructura interna, la personalidad de la empresa, en los miembros de la organización, a fin de proyectar una imagen positiva, cónsona con la actuación organizacional en sus públicos internos y externos, y que sea capaz de generar confianza y reputación.

La aplicación de este modelo pretende lograr el fortalecimiento de la cultura, el mejoramiento de la identidad y la consolidación de la imagen institucional de la Corporación Sybven. Asimismo, es aplicable a otras empresas venezolanas con características similares que estimen revisar sus procesos en la búsqueda de mejoras.

De acuerdo a lo expuesto, se presenta a continuación la figura del modelo teórico-metodológico aplicable a la empresa en estudio, basado en las dimensiones propuestas por Pizzolante (2006), como son la Cultura, la Identidad y la Imagen, las cuales conforman un sistema en el cual la gestión de la comunicación estratégica es el eje central. Se observan las acciones que deben ser emprendidas desde el fortalecimiento de la cultura, la consolidación de la identidad y el mejoramiento de la imagen.

## Gestión estratégica de la comunicación a partir de la Cultura, Identidad e Imagen



*Figura 25.* Modelo teórico metodológico para gestionar la comunicación estratégica  
Fuente: Elaboración propia (2014)

En la figura 25 se puede apreciar como la cultura -elemento fundamental de gestión del presente modelo- gira alrededor de la identidad y la imagen. La cultura constituye el punto de partida y de revisión constante para garantizar que tanto la identidad como la imagen estén alineadas con la forma de ser y hacer de la empresa y la gestión de la comunicación estratégica.

### 5.2 Objetivos de la propuesta

#### Objetivo General

Desarrollar un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para fortalecer la cultura, la identidad y la imagen institucional de la Corporación Sybven.

#### Objetivos específicos

1. Consolidar la misión, visión y valores organizacionales para el fortalecimiento de la cultura.

2. Mejorar el comportamiento organizacional para la consolidación de la identidad.
3. Consolidar la percepción que se genera en los públicos externos de la organización para el mejoramiento de la imagen.

A continuación se presentarán estrategias y procedimientos del modelo para lograr, de manera óptima, el fortalecimiento de la cultura, la consolidación de la identidad y el mejoramiento de la imagen institucional.

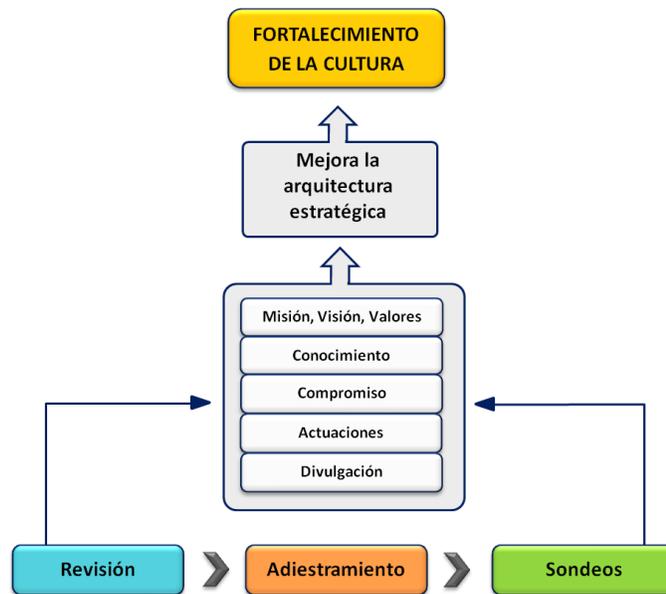
### **5.3 Estrategias y procedimientos para el fortalecimiento de la cultura**

Los resultados obtenidos en el diagnóstico permitieron identificar que la cultura en la empresa objeto de estudio es un punto crítico de gestión, por lo que requiere de especial análisis para lograr su fortalecimiento -en función de consolidar la identidad y en consecuencia mejorar la imagen que se forma en el entorno o públicos externos a la organización- para lo cual se plantean un conjunto de acciones y procedimientos que permitirán el alcance de los objetivos.

Estas acciones permitirán también la evaluación constante en función de validar la correcta aplicación del modelo, el cumplimiento de las expectativas y la posibilidad de incorporar nuevos elementos de acuerdo a las circunstancias que se generen en diferentes momentos.

Para el logro del objetivo consolidar la misión, visión y valores organizacionales para el fortalecimiento de la cultura se propone, desde la gestión de las fortalezas y debilidades, aprovechando oportunidades y anticipando las amenazas, establecer una mejora de la arquitectura estratégica para el fortalecimiento de la cultura como se observa en la figura 26:

Actuación gerencial.  
Gestión de fortalezas o debilidades, aprovechando oportunidades  
o anticipándonos a las amenazas



*Figura 26.* Gerencia estratégica de la cultura  
Fuente: Elaboración propia (2014)

Como se muestra en la figura la actuación gerencial estará dirigida por acciones de revisión, adiestramiento y sondeos de aspectos fundamentales relacionados con la cultura como son: misión, visión, valores, conocimiento compromiso, actuaciones y divulgación a fin de:

1. Lograr una misión y visión compartida por parte de la directiva de la empresa orientada al logro del plan estratégico general de la organización.
2. Promover el compromiso de la directiva de la empresa en la transmisión de una cultura coherente hacia todos los niveles jerárquicos de la organización.
3. Ejecutar programas de adiestramiento constante en los niveles supervisorios tanto en liderazgo como en técnicas y herramientas efectivas de comunicación.
4. Planificar actividades destinadas a la divulgación y concientización sobre la importancia del conocimiento de la misión, visión y valores organizacionales.

A fin de ejecutar las acciones propuestas se muestran los procedimientos a seguir en el siguiente flujograma:

Diagrama de Flujo - Proceso a seguir para el fortalecimiento de la cultura

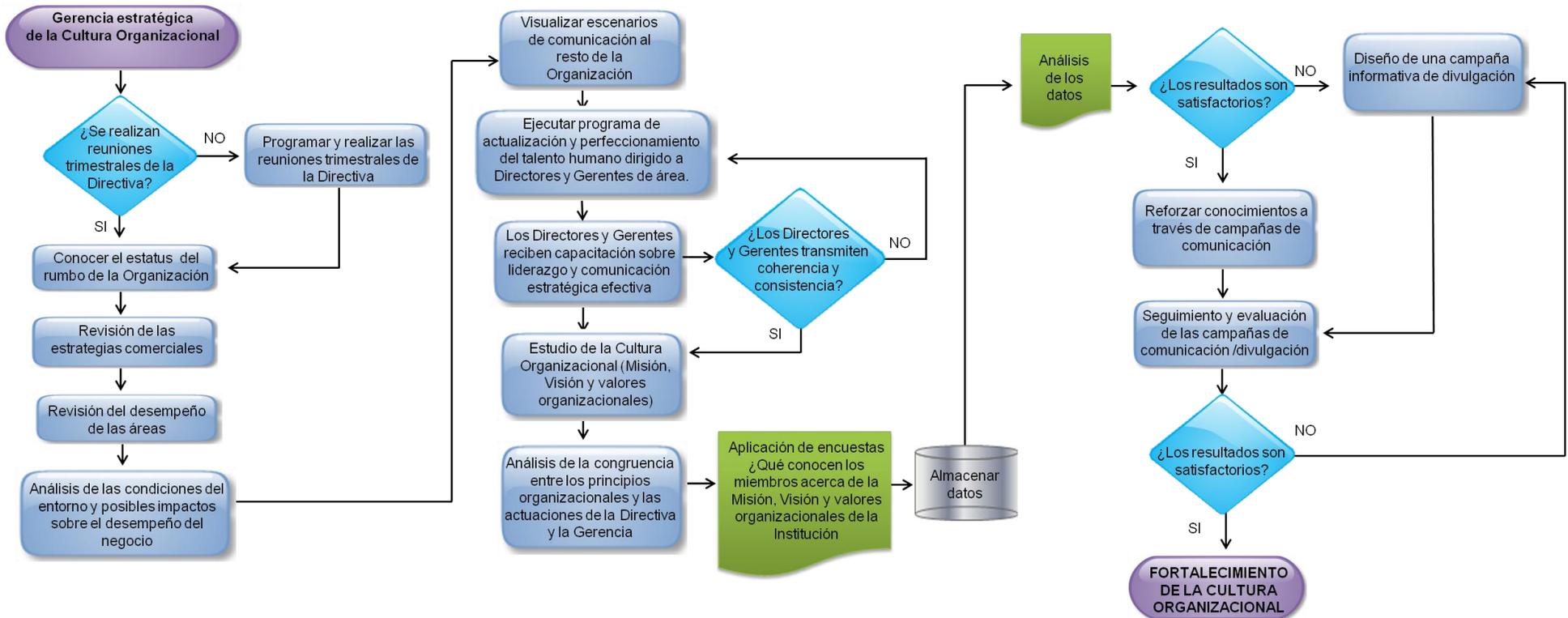


Figura 27. Acciones y procedimientos para la gerencia estratégica de la cultura organizacional  
 Fuente: Elaboración propia (2014)

Como se aprecia en el diagrama de flujo, el foco central de la gerencia estratégica de la cultura organizacional es trabajar en la profundización del conocimiento por parte del personal con rol supervisorio en la empresa -Directores y Gerentes- de los aspectos inmersos en la cultura de la empresa como visión, misión y valores, a fin de lograr congruencia entre principios organizacionales y actuaciones para facilitar el logro de los objetivos de la empresa.

Para el logro de los objetivos empresariales en conjunto es vital lograr en los niveles supervisorios una visión compartida y global de los aspectos esenciales de la organización, tales como el conocimiento oportuno del estatus actual de la organización, su plan de negocios, el desempeño de las áreas y cualquier otro factor que pueda impactar el rumbo de la organización.

De acuerdo a lo expuesto se plantea la realización periódica de reuniones en las cuales se puedan analizar y discutir los resultados que se han obtenido, el avance en cuanto a las metas que deben lograrse, y la visualización de los escenarios de comunicación que deben ejecutarse.

Un punto de especial atención en este modelo es la capacitación y actualización constante en herramientas de comunicación estratégica, liderazgo y trabajo en equipo para fomentar el compromiso de directores y gerentes, a fin de transmitir coherencia y consistencia entre los principios organizacionales y sus actuaciones.

Finalmente es necesario realizar sondeos que permitan identificar en el resto de los miembros de la organización el conocimiento sobre misión, visión y valores organizacionales para evaluar las estrategias de divulgación a seguir que favorezcan al fortalecimiento de la cultura.

#### 5.4 Estrategias y procedimientos para la consolidación de la identidad

La construcción de identidad está estrechamente relacionada con la comunicación interna, por tanto su adecuada gestión producirá, además de una mejor relación con el público interno, la posibilidad de mejoras en su comportamiento. De acuerdo a ello se plantean un conjunto de acciones y procedimientos que permitirán el alcance de los objetivos. Las acciones propuestas se caracterizan por su flexibilidad y evaluación constante en función de analizar el comportamiento del modelo y su correcta adecuación a las necesidades del comportamiento organizacional y de comunicación interna observadas en la empresa.

Para el logro del objetivo mejorar el comportamiento organizacional para la consolidación de la identidad, se propone, desde la gestión de la comunicación interna, lograr fluidez en las comunicaciones que fomenten la interacción para construir una identidad cónsona con la cultura organizacional que permita influir positivamente en el comportamiento de los miembros de la organización como se observa en la figura 28:

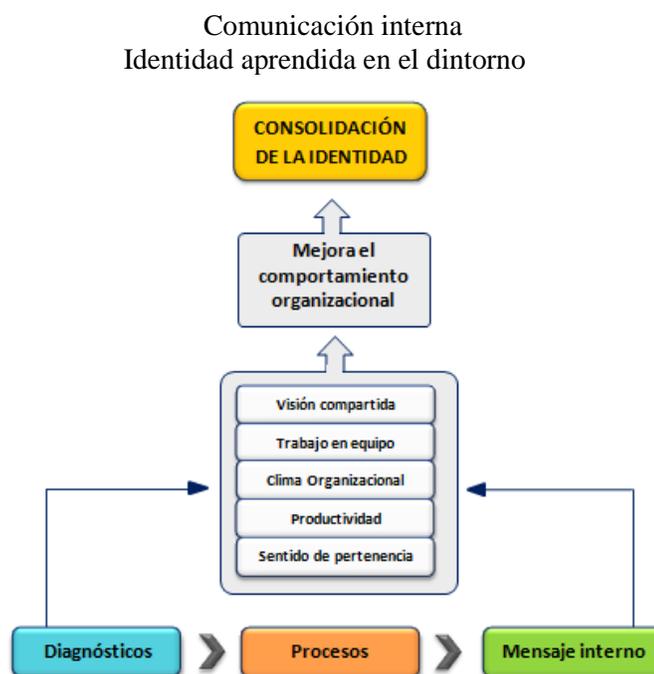


Figura 28. Gerencia estratégica de la identidad  
Fuente: Elaboración propia (2014)

Como se muestra en la figura la actuación gerencial estará dirigida a potenciar la comunicación interna mediante acciones de análisis, diseño de procesos y mensajes que permitirán:

1. Realizar diagnósticos en el público interno que permitan medir la satisfacción en cuanto a comunicación y la adecuada selección de los medios de difusión.
2. Definir procesos de comunicación interna para la transmisión de un mensaje único y coherente con la cultura organizacional.
3. Diseñar mensajes internos orientados al logro de los objetivos organizacionales.
4. Realizar campañas que permitan la generación de una visión compartida y trabajo en equipo para el mejoramiento del clima organizacional, de la productividad y consolidar el sentido de pertenencia.

A fin de ejecutar las acciones propuestas se muestran los procedimientos a seguir en el siguiente flujograma:

Diagrama de flujo - Proceso a seguir para la consolidación de la identidad

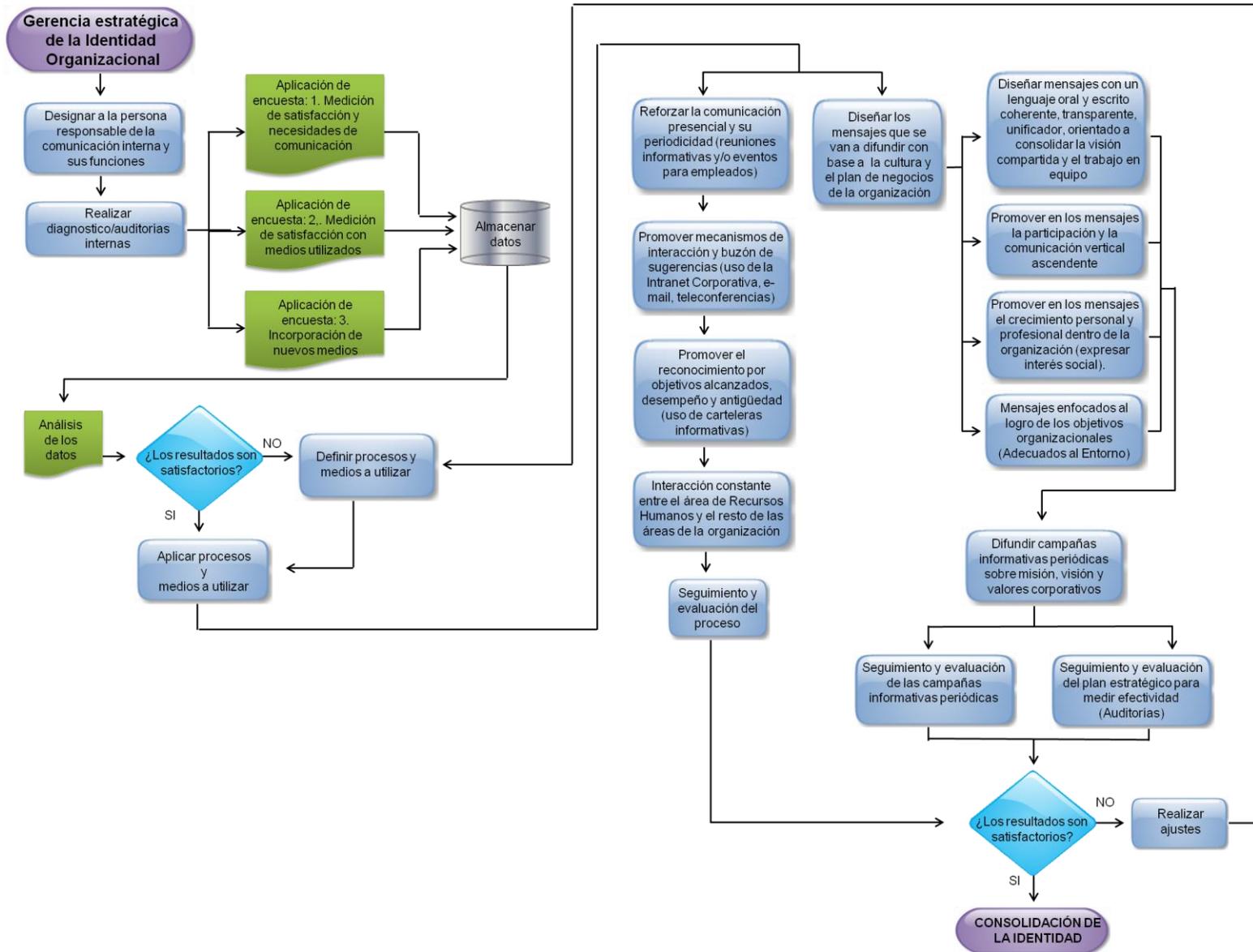


Figura 29. Acciones y procedimientos propuestos para la gerencia estratégica de la identidad  
 Fuente: Elaboración propia (2014)

Se observa en el flujograma como la gerencia estratégica de la identidad centra sus acciones en la gestión de la comunicación interna a través de la designación de un responsable que esté capacitado para integrar, de forma sistemática, un cúmulo de actividades dirigidas principalmente a la realización de diagnósticos permanentes en el público interno, con el objetivo de conocer sus apreciaciones, satisfacción y necesidades de comunicación que permitan tanto la identificación como la definición de los medios de difusión más adecuados para la transmisión de mensajes.

Posterior a la definición de los medios se desprenden una serie de actividades a fin de transmitir información transparente y coherente que garantice fluidez en los procesos y consonancia con los objetivos estratégicos de la organización, de tal manera se fomenta la información oportuna y la certidumbre sobre todos los aspectos relevantes de la organización, y en consecuencia, se logra la interacción y la participación deseada de manera armónica.

Al igual que en la gerencia estratégica de la cultura el modelo se caracteriza por la evaluación constante y seguimiento de las campañas informativas realizadas para medir su efectividad y aplicar los ajustes necesarios para la consolidación de la identidad.

### **5.5 Estrategias y procedimientos para el mejoramiento de la imagen**

La imagen, además de ser el resultado de la identidad que proyecta la empresa está relacionada con la comunicación externa y la relación con el público objetivo, por tanto su adecuada gestión permitirá la creación y fortalecimiento de vínculos, además de la generación posterior de confianza y reputación.

Las acciones propuestas se caracterizan por su flexibilidad y evaluación constante en función de analizar el comportamiento del modelo y su correcta adecuación a las necesidades de comunicación externa observadas en la empresa.

Para el logro del objetivo consolidar la percepción que se genera en los públicos externos de la organización para el mejoramiento de la imagen, se propone, desde la gestión de la comunicación externa, lograr la retroalimentación producto de

la comunicación eficiente con el público objetivo, para proyectar una imagen cónsona con la identidad organizacional como se observa en la figura 30:



*Figura 30.* Gerencia estratégica de la imagen  
Fuente: Elaboración propia (2014)

Como se muestra en la figura la actuación gerencial estará dirigida a potenciar la comunicación externa mediante acciones de análisis de audiencias, diseño de procesos y mensajes que permitirán:

1. Identificar las necesidades y expectativas de los públicos externos claves para la organización mediante mapas stakeholders
2. Definir los procesos de comunicación externa y medios adecuados para la transmisión de un mensaje unificado y coherente con la cultura e identidad organizacional.
3. Diseñar mensajes orientados al logro del plan de negocios de la organización.
4. Generar actividades que fortalezcan los vínculos entre la organización y el público objetivo.

A fin de ejecutar las acciones propuestas se muestran los procedimientos a seguir en el siguiente flujograma:  
 Diagrama de flujo - Proceso a seguir para el mejoramiento de la imagen

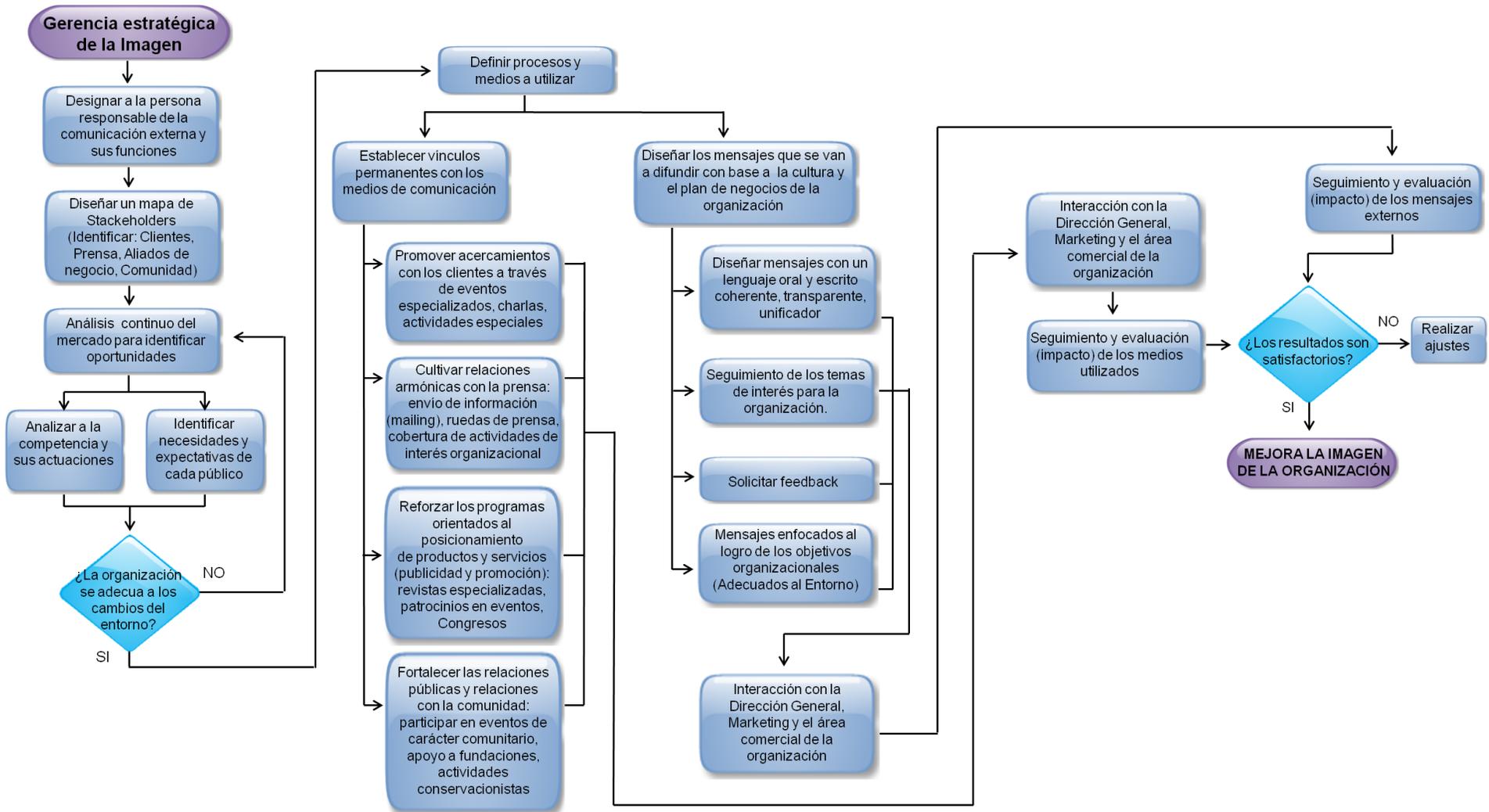


Figura 31. Acciones y procedimientos propuestos para la gerencia estratégica de la imagen  
 Fuente: Elaboración propia (2014)

Se observa en el flujograma como la gerencia estratégica de la imagen centra sus acciones en la gestión de la comunicación externa a través de la designación de un responsable que esté capacitado para integrar, de forma sistemática, un cúmulo de actividades dirigidas al continuo análisis de las necesidades y expectativas del público objetivo, así mismo evaluar al unísono la situación actual del entorno, lo que permitirá la definición de procesos, y medios de difusión más adecuados para transmitir los mensajes.

Toda vez que se hayan definido los medios se proponen una serie de acciones destinadas a diseñar mensajes para los diferentes públicos que sean congruentes con la cultura y la identidad organizacional, así como actividades especiales que promuevan el acercamiento y el fortalecimiento de vínculos a fin de vigorizar el posicionamiento de los productos y servicios que ofrece la empresa. La gerencia estratégica de la imagen también se caracteriza por su interés en los temas sociales, para apoyar activamente a la comunidad, consciente de su rol de actor social.

Al igual que en la gerencia estratégica de la cultura y en la gerencia estratégica de la identidad el modelo se caracteriza por la evaluación constante y seguimiento de las actividades realizadas para medir la efectividad del modelo, los niveles de retroalimentación obtenidos y la aplicación de los ajustes necesarios para lograr el mejoramiento de la imagen.

## **CONCLUSIONES**

A continuación se expondrán las conclusiones luego del emprender una investigación que permitió, a partir de un diagnóstico exhaustivo, el diseño de la propuesta de un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para empresas venezolanas. Caso Corporación Sybven, como alternativa para mejorar los procesos de comunicación en la empresa venezolana desde la estrategia y la gestión, en función de agregar valor al plan estratégico general de la organización.

La comunicación dentro de una organización es vital para alcanzar el éxito. La efectividad de sus procesos depende, en gran medida, del entendimiento que tengan sus líderes de la importancia de la comunicación que genera la empresa y del rol protagónico que tiene el capital humano en la obtención de los objetivos propuestos, conformando este la base que va a determinar el posicionamiento y valoración de la empresa en el mercado, ya que la generación de confianza, producto de la actuación empresarial, agrega valor a los productos y servicios que ofrece, y esto sólo se logra con una adecuada gestión de la comunicación, tal y como lo reseña Pizzolante (2006) cuando señala que el fin último de agregar estrategia a la comunicación es que esta sea generadora de valor, y sólo puede ser estratégica cuando existe planificación en función de objetivos que la empresa se propone alcanzar.

La actuación empresarial en la actualidad es consecuencia de una comunicación que fomenta de manera constante el aprendizaje y el trabajo en equipo, lo que impacta directamente en la productividad tan necesaria para la materialización del plan de negocios de la organización. De acuerdo con Senge (2006) es vital que la empresa sea capaz de mantener su propio dialogo interno para poder dialogar con el mercado, y esto se logra con la capacidad de interacción y trabajo en equipo *“(...) la unidad fundamental de aprendizaje en las organizaciones modernas no es el individuo sino el equipo (...) si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.”* (p.20)

En Venezuela, el interés de la empresa hacia el manejo de la comunicación de forma estratégica ha experimentado avances paulatinamente, sin embargo, de acuerdo a los expertos entrevistados, la situación económica que vive actualmente el país ha impactado en los costos operativos propios de cada organización, esto ocasiona que algunas de ellas destinen su presupuesto a cuestiones prioritarias para poder operar, y la gestión de la comunicación muchas veces es delegada a profesionales de otras áreas que no cuentan con las competencias adecuadas para que esta herramienta de gran valor estratégico contribuya al logro de los objetivos organizacionales. Como menciona Fuguet (2014) la preocupación por darle un carácter estratégico a la comunicación corporativa, cada vez es mayor, ha aumentado el grado de madurez y

algunas empresas han desarrollado excelentes procesos de comunicación, gracias a la incorporación de profesionales preparados.

Al analizar la situación actual de la Corporación Sybven, el diagnóstico permitió identificar aspectos relevantes a los cuales la empresa debe poner atención, como son los factores presentes en los flujos informativos emitidos entre las áreas y aquellos que influyen en la comunicación con el público objetivo de la Corporación, en virtud de la obtención de mejoras que le permitan ser más efectiva.

De acuerdo a esto se considera que existen una serie de dificultades que impactan directamente al clima organizacional y a la productividad de los miembros que la conforman. Es importante destacar que la dirección general considera que si bien el conjunto de mensajes emitidos sirven de soporte al plan de negocios no siempre se obtienen los objetivos propuestos, lo que se traduce en debilidad de los procesos comunicacionales llevados por la organización en la actualidad. Sin embargo, esta puede aprovechar las fortalezas y ventajas que posee apoyándose en su talento humano, que irá en beneficio de la empresa y su desarrollo.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede concluir que las dificultades de comunicación presentes en la empresa influyen en los índices de gestión y rendimiento de su personal, ocasionando una debilidad importante en su identidad corporativa, y en consecuencia en la proyección al exterior de una imagen fragmentada, que luce incoherente con su misión, visión y valores.

Esta incoherencia y ambigüedad en la información que se transmite produce en ocasiones incertidumbre, lo cual genera una cultura de información de pasillo, ocasionando malestar en colaboradores y directivos de la organización.

El diagnóstico realizado en la empresa permitió concluir, en primer lugar, el desconocimiento por una fracción de la directiva del plan estratégico general de la organización y carencia de procesos de comunicación efectivos. En este sentido es importante señalar que el diagnóstico de los sistemas de comunicación debe ser relevante para las empresas, tal y como se muestra en la presente investigación que analiza la importancia que tiene la comunicación organizacional en una empresa inserta en un mercado competitivo, tanto a nivel nacional como internacional y que

requiere de procesos y esquemas de comunicación planificados y orientados a la efectividad.

Ahora bien, de acuerdo a lo anteriormente señalado, la carencia de procesos de comunicación efectivos también podría ser consecuencia de la existencia en la empresa de una cultura de readaptación constante, diseñando acciones y estrategias que son pensadas en función del entorno convulsionado presente en el país, lo que si bien se constituye, sin duda, en una fortaleza empresarial que permite le continuar con sus operaciones y posición en el mercado, impacta en la generación de información oportuna y coherente, también se propicia la emisión de mensajes improvisados tales como fueron los expuestos en el diagnóstico.

Al respecto de los beneficios que aporta la comunicación ante los escenarios de adaptación a la situación de cada país y cómo el impacto que el entorno ejerce sobre las organizaciones debe ser un punto de análisis constante, Pizzolante (2006) hace hincapié en que el empresario “(...) *tiene que saber alinear a todos los miembros de su equipo hacia un propósito común, compartido y de beneficios colectivos. ¿Cómo se puede lograr esa meta? Con comunicación corporativa.*” (p.55). El autor también indica que los tiempos actuales exigen más y mejor comunicación, sobre todo pensar antes de comunicar en lo que se quiere decir, en cómo decirlo, cuándo decirlo y a quién se le dice. “(...) *no puedes dejarse a la improvisación (...)*” (p.62)

En conclusión de acuerdo al enfoque sistémico propuesto sobre la organización como un todo, se observa la necesidad de adiestramiento en los niveles supervisorios en técnicas de comunicación efectiva que permitan a directores y gerentes mantener relaciones eficaces, eficientes, armónicas oportunas y planificadas con sus colaboradores.

De igual manera se evidencio la necesidad de actualizar y formar al talento humano sobre factores claves para la comunicación organizacional, como son liderazgo y trabajo en equipo, los cuales favorecen la generación de una visión compartida y la consecuente transmisión de mensajes unificadores que promuevan la

interacción entre cada una de las dependencias de la organización y la búsqueda permanente de conocimiento.

Todo esto apoyado en Pizzolante (2006) quien destaca la importancia del trabajo en red, donde fluyan las buenas relaciones y el aprendizaje “*Para enfrentar las nuevas coyunturas, debemos ser una empresa que aprende continuamente.*” (p.53). y Senge (2006) que denomina “organización inteligente” a aquella “*(...) que aprende y continuamente y expande su capacidad para crear su futuro.*” (p.24).

Para hacer realidad el aprendizaje permanente estos factores deben ser atendidos con el propósito de mejorar la identidad de la empresa, para que esta pueda hacerse tangible a través del comportamiento organizacional.

Otro punto de necesaria atención para la directiva debe ser el conocimiento sobre la importancia de gestionar adecuadamente la comunicación interna, para que exista una interacción eficaz en función de alcanzar los objetivos propios de cada área y alcanzar en conjunto el logro de los objetivos organizacionales, estableciendo sinergia, que es el principio por el que el todo es mayor que la suma de las partes (Covey, 2012) lo que permite el pensamiento sistémico, que de acuerdo a Senge (2006) esto recuerda que en conjunto se logra mucho más que por separado.

De acuerdo a lo anterior una cultura arraigada de éxito por áreas, es decir fraccionada, repercute en la fluidez de la información, y por consiguiente hay que trabajar en la generación de una comunicación que promueva el encuentro, la sinergia y el bienestar organizacional. Pizzolante (2014) destaca que en la empresa venezolana “*(...) la comunicación interna es lo primordial (...)*”

Entre los hallazgos encontrados se aprecia también una gran tendencia a la utilización del correo electrónico como medio predominante de comunicación. En este punto existen oportunidades de mejoras que permiten el análisis y búsqueda de nuevos medios de comunicación para dirigirse tanto a los públicos internos como externos y que proporcione mayor efectividad, en consonancia con los objetivos comunicacionales que se pretenden alcanzar.

Pizzolante (2006) analiza la “cultura del email” indicando que:

Muchas empresas se preocupan del rumor o del “radio pasillo” sin evaluar las razones que lo generan, sin examinar con sinceridad la efectividad de los medios que dispone y el tipo y forma de los mensajes que diseña. (...) La cultura del e-mail, otro neo-mito, confía en que el email es la solución para comunicarse, desconociendo que delante y detrás de una computadora está un ser humano lleno de emociones, que requiere escuchar, ver y palpar los mensajes que la empresa emite (...) (p.214)

La cultura organizacional constituye el principal foco de atención de acuerdo a los resultados recabados, ya que, la incongruencia entre lo que la empresa expresa ser y sus actuaciones, representa la necesidad de aplicación de un modelo de comunicación organizacional, concebido desde la estrategia, para fortalecer su cultura, su forma de ser y quehacer, para la consolidar su identidad y por consiguiente el mejorar su imagen.

El diagnóstico realizado dentro de la organización, producto de la observación y la aplicación de instrumentos de recolección de datos da cuenta de la aceptación por parte de la totalidad de la directiva de implementar un modelo de comunicación organizacional que se adecue a sus propias necesidades, para el alcance, de forma exitosa, de los objetivos organizacionales, concluyendo que existen oportunidades de mejora en los procesos comunicacionales de una empresa como la Corporación Sybven, innovadora, con capacidad de autoevaluación y renovación constante, en función de fortalecer las relaciones y los vínculos con sus públicos de interés.

Por las razones anteriormente expuestas se concluye en el diseño de la propuesta de un modelo teórico-metodológico adecuado a las necesidades propias de la organización debe basarse en la gestión, con especial atención, de tres elementos fundamentales como la cultura, la identidad y la imagen, que permitan su fortalecimiento para comunicarse efectivamente con cada uno de sus públicos de interés.

Como se expresa en el objetivo general del presente estudio al proponer un modelo teórico-metodológico de comunicación organizacional para empresas venezolanas. Caso: Corporación Sybven. Dicho modelo basado en la geometría de la

comunicación empresarial propuesta por Pizzolante (2006) que de manera explícita destaca la importancia de revisar la forma de ser y que hacer (cultura-dintorno) para mejorar el comportamiento organizacional que permita la construcción de su (identidad-contorno) y que esta sea capaz de proyectar al exterior la percepción deseada en sus públicos de interés (imagen-entorno), lo que permitirá generar confianza, reputación y sostenibilidad en el tiempo. La gestión de estos tres elementos, existentes en todas las organizaciones, permite concluir también que es aplicable a cualquier empresa venezolana con características similares a la Corporación Sybven, lo cual le confiere a la propuesta un carácter innovador, versátil y sobre todo flexible, totalmente replicable de acuerdo a las características de cada empresa.

## **RECOMENDACIONES**

Se presentarán en este apartado las recomendaciones que han surgido producto de la revisión de la literatura consultada e información recabada a través de la interacción con los expertos en comunicación organizacional que prestaron su apoyo para la realización de la presente investigación. Estos aportes sirvieron de orientación para construir el modelo aplicable tanto para la empresa objeto de estudio como para empresas venezolanas similares que consideren revisar sus procesos y mejorar sus prácticas comunicacionales.

Se recomienda aplicar y posteriormente analizar el comportamiento del modelo propuesto enfocado al fortalecimiento de la cultura, consolidación de la identidad y mejoramiento de la imagen de la organización, como un sistema que permita, desde sus bases, la obtención de mejoras que podrán lograrse ejecutando un manejo adecuado a partir de la gestión, de la planificación estratégica, con objetivos específicos y alcanzables de acuerdo a las necesidades propias de la empresa.

Como punto vital se recomienda promover el compromiso de la dirección general y los ejecutivos que representan el resto de la directiva con la transmisión de una cultura coherente, que permita mantener la alineación de los miembros de la

organización y en consecuencia el desarrollo efectivo del plan. Definir la utilización de un conjunto de medios de difusión a utilizar para emitir información tanto al público interno como a los públicos externos, procurando incrementar la comunicación presencial a través de actividades especiales tales como reuniones informativas, actividades de integración, reconocimientos, eventos especializados, charlas, patrocinios, actividades comunitarias, entre otros, que permitan fortalecer los vínculos entre la empresa y sus públicos clave. En el caso del público interno es importante fomentar los valores, la comunicación horizontal y vertical ascendente. Para el caso del público objetivo es importante lograr retroalimentación.

Es recomendable, evaluar la viabilidad y factibilidad a nivel de presupuesto y costos operativos de la conformación de un área que se dedique exclusivamente a la gestión de la comunicación en la empresa, tanto la interna como la externa, de forma integral e integrada, para transmitir un mensaje unificado y coherente a la totalidad de los públicos de la organización.

En caso de no ser viable y factible la creación de un área para gestionar la comunicación, se recomienda la designación de al menos un profesional capacitado para asumir la gestión estratégica de la cultura, la identidad y la imagen, contenidas principalmente en la comunicación interna y la comunicación externa, en virtud de agregar valor al plan de negocios de la organización. Es muy importante también que este profesional mantenga interacción constante con el resto de las áreas de la organización en función de prestar apoyo en requerimientos específicos de comunicación y divulgación.

Se recomienda que el área o el profesional encargado de la comunicación reporte directamente a la dirección general de la organización, lo cual garantiza la obtención de la información necesaria, el trabajo directo con el líder de la organización y planificación conjunta con énfasis en puntos que son deseables de destacar en el plan estratégico comunicacional. Tal y como se propone en el modelo diseñado, se recomienda hacer evaluaciones periódicas en los públicos -tanto interno como externo- para medir y valorar la eficacia y eficiencia del plan estratégico comunicacional, lo que permitirá la mejora continua.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. Caracas: Epísteme.
- Alonso & Arébalos (2011). *La Revolución horizontal*. Caracas: Libros en Red.
- Antezana, M. (2009). En Venezuela se desconoce el poder de la comunicación estratégica. Portal PR Noticias. Recuperado:  
<http://www.prnoticias.com/index.php/home/166/10026667-en-venezuela-se-desconoce-el-poder-de-la-comunicacion>
- Baltar, R. (2012). *El arte de ser humano en la empresa*. Caracas: FB Libros.
- Baldiserra, R. (2013). *Comunicación organizacional. Dimensiones, tensiones e interdependencias*. Revista comunicación. Recuperado:  
[http://gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/COM2010152\\_5-10.pdf](http://gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/COM2010152_5-10.pdf)
- Benavides, A. (2011). *Comunicación Persuasiva*. Caracas: Editora El Nacional.
- Canelón, A. Silva N. (2001). *Una breve aproximación teórica a la comunicación organizacional*. Revista Comunicación (51) Recuperado:  
[http://www.gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/COM2001114\\_40-51.pdf](http://www.gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/COM2001114_40-51.pdf)
- Canelón, A. Silva N. (2013). *25 años de la Comunicación Organizacional en Venezuela: una agenda en retrospectiva*. Anuario Ininco (25) UCV. Caracas
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGrawHill
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso administrativo*. Colombia: McGrawHill
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: McGrawHill
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Colombia: McGrawHill
- Costa, J. (1995). *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Barcelona: Ciencias Sociales.
- Costa, J. (2011) *El ADN del Dircom*. Revista Imagen y Comunicación. Recuperado:  
[http://www.reddircom.org/textos/jc\\_imycom06011.pdf](http://www.reddircom.org/textos/jc_imycom06011.pdf)
- Covey, S. (2012). *La 3a alternativa*. Buenos Aires: Editorial Paidós.

- Cruz, Y. y Fernández, A. (2012). *Posiciones teóricas en torno a la comunicación organizacional*. Universidad de las Tunas Vladimir Ilich Lenin, Cuba.
- Fernández, C. (Ed) (2012). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Flores, A. (2001). *Tendencias en Comunicaciones Integradas*. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Fuguet, A. (2013). *Comprender el entorno, un reto gerencial. Comunicación y cambio*. Recuperado: <http://comunicacionycambio.net/2013/12/06/comprender-el-entorno-un-reto-gerencial/>
- Hernández, G. (2012). *Como hacer un proyecto de investigación en comunicación*. Caracas: Ediciones UCAB.
- Hernández, Fernández & Baptista (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Limón, M. (2008). *Imagen Corporativa: Estrategia de Comunicación Global*. México: Trillas.
- Mattelart, A. (1997). *Historia de las teorías de la comunicación*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Mejía, R. (2009). *La teoría de la contingencia empresarial*. Gestiópolis. Recuperado:
- Mínguez, N. (1999). *Un marco conceptual para la comunicación corporativa*. RRPP.net. Recuperado: <http://www.rrppnet.com.ar/comcorporativa.htm>.
- Miguez, M. & Baamonde, X. (2011). *La Evolución de las Relaciones Públicas hacia la Dirección de Comunicación: Aproximación Histórica en el contexto académico español*. Razón y Palabra (75) Recuperado: [http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia\\_75/varia2parte/13\\_Miguez\\_V75.pdf](http://www.razonypalabra.org.mx/N/N75/varia_75/varia2parte/13_Miguez_V75.pdf).
- Montero & Hochman (2005). *La investigación documental*. Caracas: Panapo.
- Morales & Enrique (2007). *La figura del DirCom, su importancia en el modelo de comunicación integral*. Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado: <http://ddd.uab.cat/pub/analisi/02112175n35/02112175n35p83.pdf>
- Nosnik, A. (1991). *El desarrollo de la comunicación social. Un enfoque metodológico*. México: Trillas.
- Núñez, E. (2012). *¿Qué es una PyMe?. Financiamiento para PyMe*. Funda Pymes Recuperado: <http://www.fundapymes.com/blog/que-es-una-pyme-financiamiento-para-pymes/#.VNeHTPnF-So>

- Orjuela, S. (2010). *Aproximación al estatus de la comunicación en la organización venezolana. Estructuras de Comunicación 2010/2011*. Universidad Monteávila, Venezuela.
- Pasquali, A. (1986). *Comunicación y Cultura de masas*. Caracas: Monteávila editores.
- Pellegrino, F. (2010). *La necesidad impuso en Venezuela la Comunicación Organizacional*. Revista Comunicación (152) Recuperado: [http://gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/COM2010152\\_88-94.pdf](http://gumilla.org/biblioteca/bases/biblo/texto/COM2010152_88-94.pdf)
- Pinto, L. (2010). *Modelo de gestión de comunicación de crisis para el manejo de procesos de nacionalización*. Universidad Católica Andrés Bello, Venezuela.
- Pizzolante, I. (2003). *Comunicación para la transparencia*. Washington: IIC
- Pizzolante, I. (2006). *El poder de la comunicación estratégica*. Venezuela: Editora El Nacional.
- Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (2002) Informe “*Las Tecnologías de la información y la comunicación al servicio del desarrollo para Venezuela*” Recuperado: <http://biblioteca.ceditel.gob.ve/php/buscar.php>
- Revista Imagen y Comunicación (2010) *Joan Costa, El Impulsor del DirCom*. Recuperado: [http://www.comunicacionorganizacional.com/downloads/Revista\\_Imagen\\_y%20Comunicacion\\_No3\\_Joan\\_Costa.pdf](http://www.comunicacionorganizacional.com/downloads/Revista_Imagen_y%20Comunicacion_No3_Joan_Costa.pdf)
- Rodríguez, J. (2005). *La comunicación como elemento de fortalecimiento organizacional*. Recuperado: <http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/261/1/ComunicacionElementoFortalecimientoOrganizacional.pdf>
- Rodríguez, I (2005). *Comunicación Organizacional. Teorías y puntos de vista*. Recuperado: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/comuor.htm>
- Stracuzzi & Pestana (2006). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: FEDUPEL.
- Senge, P. (2006). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Buenos Aires: Granica.

- Seltzer & Repeto (s.f) *Teoría de la organización*. RRPP.net. Recuperado:  
<http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/educaciondeadultos/educacionadistancia/documentosdescarga/documentosmateriales/teoriadelaorganizacion.pdf>
- Van Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- Valle, M. (2003). *La Comunicación Organizacional de cara al siglo XXI*. Razón y Palabra (32) Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n32/mvalle.html>
- Velásquez, F. (2002). *Escuelas e interpretaciones del pensamiento administrativo*. Redalyc. Recuperado: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21208302>
- Villafañe, J. (1993). *Imagen Positiva. Gestión Estratégica de la Imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2000). *El estado de la publicidad y el corporate en España, Informe anual*. Madrid: Pirámide.
- Villafañe, J. (2007). *La Comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica. Informe anual*. Madrid: Pirámide.

## ANEXO 1

### Guía de entrevista realizada a Grupo 1

Estimado (a)

Le invitamos muy cordialmente a participar en una investigación que tiene como objetivo proponer un modelo teórico-metodológico de Comunicación Organizacional para empresas venezolanas. Caso: Corporación Sybven, como alternativa que busca identificar y explorar prácticas de comunicación en su empresa. Se realiza este diagnóstico para diseñar posteriormente la propuesta de un modelo que servirá como aporte para el mejoramiento y optimización de los procesos de comunicación, desde el pensamiento sistémico, la estrategia y la gestión.

Valoramos la dedicación de su tiempo y el interés manifestado en participar en esta investigación. Dar respuesta al presente instrumento le tomará aproximadamente 30 minutos.

Gracias por su valiosa colaboración y significativos aportes.

Nombres y Apellidos:

Departamento al que pertenece:

Sexo:

Cargo que desempeña:

Antigüedad en la Organización:

A continuación se le presentan 18 ítems, constituidos por 15 interrogantes, 1 relacionado con apreciación y 2 relacionados con frecuencia de uso de los medios de comunicación por parte de la corporación. Contamos con su honestidad e integridad al momento de dar sus respuestas, destacando la confidencialidad de la información recopilada para efectos del presente estudio.

1. ¿Considera usted que el departamento que dirige le otorga importancia a la Comunicación en la empresa?
2. ¿Conoce usted el plan estratégico general de la empresa para alcanzar sus objetivos o metas propuestas?

3. ¿Conoce usted la existencia de un área encargada de la Comunicación en la empresa?
4. Según su apreciación señale con SI o NO la presencia o ausencia de los siguientes indicadores relacionados con la comunicación en la empresa.

<b>Indicadores</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
La gestión en comunicación obedece a la intuición		
Existe gestión de comunicación planificada		
Existe interacción entre las áreas		
Existe comunicación entre los equipos de trabajo		
Fluye la información entre directivos y colaboradores		
La comunicación interfiere con la productividad		
Observa la existencia de una cultura de servicio al cliente		

5. ¿Cómo considera usted que inciden los aspectos de comunicación señalados en la gestión de la empresa?
6. ¿Existe desde su dirección el diseño de un plan comunicacional para dar a conocer los objetivos estratégicos de la organización?
7. ¿Cuáles son las políticas y funciones básicas del departamento relacionadas con la Comunicación?
8. ¿Se emiten desde el área que usted dirige mensajes a los diferentes públicos de la organización?
9. ¿Cuáles procesos lleva a cabo su dirección para hacer llegar los mensajes que transmite?
10. ¿Piensa usted que el conjunto de mensajes emitidos por el área que usted dirige sirve de soporte al plan estratégico general de la organización?
11. ¿Cómo son los flujos informativos que predominan en la empresa?

Vertical Descendente  
 Horizontal  
 Ascendente  
 Otro...  
 Explique

12. Indique cuáles son los medios de Comunicación formal utilizados y la frecuencia de uso de los mismos por parte de los públicos internos.

3=Siempre 2=A veces 1=Nunca

<b>Medios de comunicación</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Revista interna			
Cartelera			
Reuniones informativas			
Intranet			
Memorándum			
Telefono			
Otro: _____			

13. Indique cuáles son los medios de Comunicación formal utilizados y la frecuencia de uso de los mismos con los públicos externos.

3=Siempre 2=a veces 1=nunca

<b>Medios de comunicación</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Correo electrónico			
Eventos			
Campanias			
Teléfono			
Otro: Redes Sociales _____			

14. ¿Cómo valoraría usted a la Comunicación en la empresa?.

15. ¿En qué porcentaje cree usted que los problemas de comunicación están involucrados o han sido origen de problemas de gestión en la empresa?

- Entre un 10 y un 20%
- Entre un 20 y un 30%
- Entre un 30 y un 40%
- Más de 40%

16. Según su opinión ¿Cree que los procesos de Comunicación llevados a cabo por la empresa requieren de mejoras? Cuáles?

17. ¿Cree usted que la Comunicación Organizacional se relaciona con?:

- Desarrollo Organizacional \_\_\_\_\_
- Cultura Organizacional \_\_\_\_\_
- Imagen Corporativa \_\_\_\_\_

- d) Identidad Corporativa\_\_\_\_\_
- e) Otros\_\_\_\_\_

Explique:\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. ¿Estaría usted de acuerdo en implementar un modelo de comunicación organizacional que responda a las necesidades de la empresa? Explique.

## ANEXO 2

### Guía de entrevista realizada a Grupo 2

Estimado (a)

Le invitamos muy cordialmente a participar en la categoría de experto en una investigación que tiene como objetivo proponer un modelo teórico-metodológico de Comunicación Organizacional para empresas venezolanas. Caso: Corporación Sybven, como alternativa que busca identificar y explorar prácticas de comunicación a partir de una situación real. Se realizará un diagnóstico que permita analizar las prácticas comunicacionales en la Corporación, para luego, contrastar con la teoría y las mejores prácticas comunicacionales. Posteriormente se elaborará la propuesta de un modelo que sirva como aporte para el mejoramiento y optimización de los procesos de comunicación, desde el pensamiento sistémico, la estrategia y la gestión.

Valoramos la dedicación de su tiempo y el interés manifestado en participar en esta investigación como experto del área de comunicación organizacional.

Dar respuesta al presente instrumento le tomará aproximadamente 25 minutos.

Gracias por su valiosa colaboración y significativos aportes!

### **Datos Generales**

Nombres y Apellidos:

Ocupación:

Empresa a la que representa:

Tiempo de trayectoria en el campo de la Comunicación Organizacional:

A continuación se le presentan 12 ítems constituidos por interrogantes.

1. Desde su perspectiva, ¿Cuál es la importancia de la Comunicación Organizacional?
2. ¿Qué elementos considera usted se deben contemplar para llevar a cabo una planificación estratégica de comunicación?
3. ¿De qué sirve un plan de comunicación estratégica?, ¿Cómo ayuda este plan a la organización?
4. ¿Cuáles deben ser las audiencias clave al momento de diseñar un plan de comunicación?
5. ¿Qué acciones recomienda para gestionar efectivamente la comunicación interna?
6. ¿Qué acciones recomienda para gestionar efectivamente la comunicación externa?
7. De acuerdo a su experiencia y trayectoria en el área ¿Cómo visualiza la comunicación organizacional en la empresa venezolana?
8. ¿Cuáles son las mejores prácticas de comunicación en función del mejoramiento y optimización de los procesos que usted conoce?
9. ¿Considera usted necesaria la conformación de un área para gestionar la comunicación en la empresa venezolana? De ser positiva su respuesta, ¿Qué elementos deben tomarse en cuenta para su creación?
10. ¿Considera usted que la gestión estratégica de la comunicación organizacional es directamente proporcional al tamaño de la empresa?
11. ¿Piensa usted que la gestión de la comunicación organizacional debe responder a una metodología? Explique
12. ¿Piensa usted que la comunicación organizacional influye en:

- Desarrollo Organizacional.
- Cultura organizacional.
- Imagen.
- Identidad. Otros

### ANEXO 3

#### Guía - Instrumento para validación de expertos

Estimado (a) Prof.

Le invitamos muy cordialmente a participar en una investigación titulada PROPUESTA DE UN MODELO TEÓRICO-METODOLÓGICO DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL PARA EMPRESAS VENEZOLANAS. CASO: CORPORACIÓN SYBVEN. El estudio está siendo realizado por la Licenciada María Eugenia Hernández Martín para optar al título de Magister Scientiarum en Comunicación Social y tutorada por la Dra. Ivory Mogollón (Universidad Central de Venezuela - UCV)

#### *Resumen de la investigación*

El propósito del presente estudio es proponer un modelo teórico-metodológico de Comunicación Organizacional para empresas venezolanas. Caso: Corporación Sybven, como alternativa que busca identificar y explorar prácticas de comunicación, a partir de una situación real. Para el logro de este propósito se realizará un diagnóstico que permita analizar las prácticas comunicacionales en la Corporación, para luego, contrastar con la teoría y las mejores prácticas comunicacionales. Posteriormente se elaborará la propuesta de un modelo que sirva como aporte para el mejoramiento y optimización de sus procesos de comunicación, desde el pensamiento sistémico, la estrategia y la gestión. Se propone a nivel metodológico una investigación de campo, con diseño no experimental, de acuerdo a niveles exploratorio y descriptivo, utilizando la revisión teórica y como instrumentos de recolección de datos la entrevista semi-estructurada dirigida a personas clave de la organización y a expertos en el área comunicacional.

El estudio se ha planteado:

Objetivo general

Proponer un modelo teórico-metodológico de Comunicación Organizacional para empresas venezolanas. Caso: Corporación Sybven.

Objetivos específicos

-Analizar los principales enfoques teóricos sobre Comunicación Organizacional.

- Identificar las prácticas de Comunicación Organizacional en empresas venezolanas. Caso Corporación Sybven.
- Diagnosticar los factores presentes en los flujos informativos emitidos entre las áreas de la Corporación Sybven.
- Diagnosticar los aspectos que influyen en la comunicación con el público objetivo de la Corporación Sybven.
- Diseñar la propuesta de un modelo teórico-metodológico de Comunicación Organizacional. Caso Corporación Sybven.

*Presentación de instrumentos a los expertos para su validación*

Se presentan a continuación dos instrumentos para evaluación, mediante los cuales se pretende recabar la información necesaria para realizar un diagnóstico de los procesos de comunicación organizacional en la empresa venezolana, específicamente en la Corporación Sybven.

*Requerimientos:*

Evaluar los instrumentos que se presentan:

- 1) Guía de Entrevista Semiestructurada para recolección de información dirigida a: Directores de las áreas desde las que se emiten mensajes a los públicos de la Corporación Sybven, Dirección de Administración y Capital Humano. Dirección de Planificación y Desarrollo de Mercado, (Grupo 1)
- 2) Guía de Entrevista Semiestructurada para recolección de información dirigida a: Expertos en Comunicación Organizacional. Investigadores y Consultores en el área específica de estudio, (Grupo 2)

Agradecemos la dedicación de su valioso tiempo y el interés manifestado en participar en esta investigación. La duración estimada del encargo es de una semana, hasta día \_\_\_\_\_

**Guía de Entrevista a realizar al Grupo 1**

Directores de las áreas desde las que se emiten mensajes a los públicos de la Corporación Sybven, Dirección de Administración y Capital Humano. Dirección de Planificación y Desarrollo de Mercado.

Nombres y Apellidos: \_\_\_\_\_

Departamento al que pertenece: \_\_\_\_\_

Sexo: M F

Cargo que desempeña: \_\_\_\_\_

Antigüedad en la Organización: \_\_\_\_\_

1. Cree usted que el Departamento que usted dirige le otorga la importancia adecuada a la Comunicación Organizacional?

2. ¿Conoce usted la existencia de un área encargada de la Comunicación Organizacional en la empresa?
3. ¿Con qué frecuencia la Comunicación Organizacional de la empresa responde a una planificación?
4. ¿Conoce usted el plan estratégico general de la empresa para alcanzar sus objetivos o metas propuestas?
5. ¿Existe desde su dirección el diseño de un plan comunicacional para dar a conocer los objetivos estratégicos de la organización?
6. Cuáles son las políticas y funciones básicas del departamento relacionadas con la Comunicación Organizacional?
  - a.).....
  - b.).....
7. ¿Se emiten desde el área que usted dirige mensajes a los diferentes públicos de la organización?
  - a.).....
  - b.).....
8. ¿Cuáles procesos lleva a cabo su dirección para hacer llegar los mensajes que transmite?
  - a.).....
  - b.).....
9. ¿El conjunto de mensajes emitidos por el área que usted dirige guarda relación con el plan estratégico general de la organización?
10. ¿Mantiene su dirección interrelación constante con el resto de las áreas en virtud de comunicar asuntos de interés organizacional?
11. ¿Cómo son los flujos informativos que predominan en la empresa?  
Vertical Descendente\_\_\_  
Horizontal\_\_\_  
Ascendente\_\_\_  
Otro... Explique\_\_\_

12. Indique cuáles son los medios de Comunicación formal utilizados y la frecuencia de uso de los mismos por parte de los públicos internos.

3=Siempre 2=A veces 1=Nunca

<b>Medios de comunicación</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Revista interna			
Carteleras			
Reuniones informativas			
Intranet			
Memorándum			
Telefono			
Otro: _____			

13. Indique cuáles son los medios de Comunicación formal utilizados y la frecuencia de uso de los mismos con los públicos externos.

3=Siempre 2=a veces 1=nunca

<b>Medios de comunicación</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Correo electrónico			
Eventos			
Campañas			
Teléfono			
Otro: _____			

14. ¿Cómo valoraría usted a la Comunicación Organizacional en la empresa?.

15. Según su opinión ¿Cree que los procesos de Comunicación Organizacional llevados a cabo por la empresa requieren de mejoras?.

16. Cree usted que la Comunicación Organizacional se relaciona con:

- f) Desarrollo Organizacional\_\_\_\_\_
- g) Cultura Organizacional\_\_\_\_\_
- h) Imagen Corporativa\_\_\_\_\_
- i) Identidad Corporativa\_\_\_\_\_
- j) Otros\_\_\_\_\_

Explique: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

—

### *Instrumento de Valoración de Entrevista Grupo 1*

Por favor, valore los siguientes aspectos, teniendo en cuenta que:

1= Inadecuado, 2= Poco adecuado 3= Adecuado y 4 =Muy adecuado.

<b>CRITERIOS OBJETO DE EVALUACION</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Número de preguntas				
Redacción de las preguntas				
Orden de las preguntas				
Puede inducir a la respuesta				
Permiten el logro de los objetivos de la investigación				

Responda afirmativa o negativamente a las siguientes interrogantes, y especifique según sea el caso.

#### **Observaciones adicionales:**

---



---



---



---

#### **Guía de Entrevista a realizar al Grupo 2**

Expertos en Comunicación Organizacional. Investigadores y Consultores en el área específica de estudio.

Nombre: \_\_\_\_\_

Ocupación: \_\_\_\_\_

Tiempo de

trayectoria: \_\_\_\_\_

1. Desde su perspectiva, ¿Cuál es la importancia de la Comunicación Organizacional?.
2. ¿Qué elementos considera usted se deben contemplar para llevar a cabo una planificación estratégica de comunicación?.

3. ¿De qué sirve un plan de comunicación estratégica?, ¿Cómo ayuda este plan a la organización? .
4. ¿Cuáles deben ser las audiencias clave al momento de diseñar un plan de comunicación?.
5. ¿Qué acciones recomienda para gestionar efectivamente la comunicación interna?.
6. ¿Qué acciones recomienda para gestionar efectivamente la comunicación externa?.
7. De acuerdo a su experiencia y trayectoria en el área ¿Cómo visualiza la Comunicación Organizacional en la empresa venezolana?.
8. ¿Cuáles son las mejores prácticas de comunicación en función del mejoramiento y optimización de los procesos que usted conoce?.
9. ¿Considera usted necesaria la conformación de un área para gestionar la comunicación en la empresa venezolana? De ser positiva su respuesta, ¿Qué elementos deben tomarse en cuenta para su creación?
10. ¿Considera usted que la gestión de la Comunicación Organizacional es directamente proporcional al tamaño de la empresa?.
11. ¿Piensa usted que la gestión de la Comunicación Organizacional debe responder a una metodología?
12. ¿Piensa usted que la Comunicación Organizacional influye en:  
Desarrollo Organizacional\_\_\_\_\_
- Cultura organizacional\_\_\_\_\_
- Imagen\_\_\_\_\_
- Identidad\_\_\_\_\_
- Otros\_\_\_\_\_
- Explique:\_\_\_\_\_

*Instrumento de Valoración de Entrevista Grupo 2*

Por favor, valore los siguientes aspectos, teniendo en cuenta que:

1= Inadecuado, 2= Poco adecuado 3= Adecuado y 4 =Muy adecuado.

CRITERIOS OBJETO DE EVALUACION	1	2	3	4
Número de preguntas				
Redacción de las preguntas				
Orden de las preguntas				
Puede inducir a la respuesta				
Permiten el logro de los objetivos de la investigación				

Responda afirmativa o negativamente a las siguientes interrogantes, y especifique según sea el caso.

PREGUNTA	SI	NO
¿Cree que debería eliminarse o reformular alguna de las preguntas del instrumento?		
De ser positiva su respuesta indique el número de la o las preguntas que considera deben eliminarse		
¿Cree que debe incorporarse alguna pregunta a la entrevista?		
De ser positiva su respuesta indique cual		

**Observaciones adicionales:**

---



---



---