



Universidad Católica Andrés Bello
Vicerrectorado Académico
Dirección General de Estudios de Postgrado
Área de Humanidades y Educación
Postgrado en Comunicación Social

**ALINEAMIENTO INTERNO DE LA CULTURA Y LA ESTRATEGIA
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL CASO: IMAC**

Presentado por
Oropeza Georges Orlando Antonio
para optar al título de Magíster en Comunicación Organizacional

Tutor: Llovera Mayz Raúl Rafael

Caracas. Noviembre, 2017

DEDICATORIA

A Dios por brindarme la oportunidad de continuar con vida y poder hacer realidad mis sueños.

A mi madre Leda Georges (†). Mi ángel guardián y fuente de inspiración para todos mis proyectos.

A mi hermano Enrique Oropeza. Punto de apoyo de mis decisiones y protector.

A mi sobrina Natalia, quien como muchos jóvenes decidió buscar nuevas oportunidades como emigrante.

A Eduardo e Isabela, los niños que alegran mis días con sus voces y sonrisas.

A mis mascotas, que no podrán leer estas palabras pero son capaces de percibir mis alegrías y tristezas.

AGRADECIMIENTOS

Expreso mi más sincero agradecimiento a la Universidad Católica Andrés Bello, una casa de estudios de primer nivel comprometida con sus estudiantes.

Al profesor Raúl Llovera, quien decidió apoyarme como tutor a lo largo de este trabajo. A todo el personal administrativo y docente vinculado con la Maestría en Comunicación Organizacional.

Gracias al Instituto Municipal de Ambiente Chacao, organización que me ha inspirado a trabajar por la protección y cuidado de nuestro planeta.

De manera muy especial aprovecho este espacio para dar las gracias a Reyna Pérez Ponce y Nathalie Teneud por creer en mí y brindarme la valiosa oportunidad de crecer como profesional y como persona.

ÍNDICE

LISTA DE TABLAS	6
LISTA DE FIGURAS	7
RESUMEN	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I:	11
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.1. Planteamiento del problema	11
1.2. Objetivos.....	16
1.2.1. Objetivo general	16
1.2.2. Objetivos específicos.....	17
1.3. Justificación e importancia del Trabajo de Grado	17
CAPÍTULO II:	19
MARCO REFERENCIAL.....	19
2.1. Administración Pública Municipal	19
2.2. Municipio Chacao	21
2.2.1. Instituto de Protección Civil y Ambiente	23
2.2.2. Instituto Municipal de Ambiente Chacao	24
CAPÍTULO III:	27
MARCO TEÓRICO	27
3.1. Estrategia Organizacional.....	29
3.1.1. Planificación	30
3.1.2. Estrategia	32
3.2. Cultura	36
3.2.1. Cultura Organizacional	36
3.2.2. Tipos de culturas presentes en las organizaciones	40
3.2.3. Funciones de la Cultura Organizacional	43
3.3. Comunicación	44

3.3.1. Comunicación Institucional Interna.....	44
3.3.2. Función de la Comunicación Institucional Interna	46
3.3.3. La eficiencia de la comunicación institucional	49
3.3.4. Difusión estratégica.....	51
3.4. Alineamiento.....	52
3.4.1. Alineamiento Estratégico.....	52
3.4.2. Componentes del Alineamiento Estratégico.....	55
3.4.3. Ciclo del Alineamiento Estratégico	57
CAPÍTULO IV:.....	61
MARCO METODOLÓGICO	61
4.1. Antecedentes.....	61
4.2. Metodología.....	63
4.3. Técnicas	64
4.4. Instrumento de recolección de datos.....	65
4.5. Población y muestra	68
4.6. Definición de la variable.....	69
CAPÍTULO V:.....	72
RESULTADOS.....	72
5.1. Presentación de los resultados.....	72
5.2. Análisis e interpretación de los resultados.....	74
5.3. Principales hallazgos	81
CAPÍTULO VI:.....	83
PLAN DE COMUNICACIÓN	83
6.1. Alineamiento de la estrategia.....	84
6.2. Alineamiento de la cultura	86
CONCLUSIONES	88
RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	92

LISTA DE TABLAS

TABLA Nº I	
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA ALCALDÍA DE CHACAO	23
TABLA Nº II	
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DEL IPCA	24
TABLA Nº III	
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DEL IMAC	25
TABLA Nº IV	
VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA	34
TABLA Nº V	
NIVELES DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	56
TABLA Nº VI	
ESCALAS DE MEDICIÓN	64
TABLA Nº VII	
CUESTIONARIO SOBRE ALINEAMIENTO INTERNO	65
TABLA Nº VIII	
OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE	70
TABLA Nº IX	
RESPUESTAS POR TIPO DE CARGO	71
TABLA Nº X	
RESPUESTAS POR NIVEL ACADÉMICO	72
TABLA Nº XI	
RESPUESTAS POR INGRESO A LA ORGANIZACIÓN	73
TABLA Nº XII	
PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES	74
TABLA Nº XIII	
ESTILO DE DIRECCIÓN	75
TABLA Nº XIV	
SISTEMAS DE APOYO	75
TABLA Nº XV	
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	76
TABLA Nº XVI	
RITMO ORGANIZACIONAL	77
TABLA Nº XVII	
PROCESOS ORGANIZACIONALES	78
TABLA Nº XVIII	
SISTEMAS DE RECOMPENSAS Y SANCIONES	79
TABLA Nº XX	
ALINEAMIENTO GENERAL	80
TABLA Nº XXI	
PROPUESTA DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	83

TABLA N° XXII PROPUESTA DE ALINEAMIENTO CULTURAL	85
---	----

LISTA DE FIGURAS

FIGURA N° 01 ORGANIGRAMA DEL IMAC	26
FIGURA N° 02 REPRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	27
FIGURA N° 03 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	43
FIGURA N° 04 CICLO DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	59

RESUMEN

En el año 2010, la Dirección Nacional de Protección Civil y Administración de Desastres, revisó la Ordenanza de creación del Instituto de Protección Civil y Ambiente (IPCA) del municipio Chacao y encontró inconsistencias entre sus competencias y las actividades que desarrollaba. Producto de ese análisis exhortó a la Alcaldía de Chacao a separar las funciones del área de Protección Civil y transformar el IPCA en un instituto de gestión ambiental.

La organización entró en una fase de inercia y luego de cuatro años sin dar respuestas a los cambios se procedió a crear la Dirección de Protección Civil, dependiente de la Alcaldía de Chacao y el IPCA se convirtió en el Instituto Municipal de Ambiente Chacao (IMAC), con competencias orientadas al área ambiental, una nueva estructura organizacional y distintos lineamientos estratégicos; conservando una parte importante del recurso humano.

El proceso de transformación se delegó a una empresa consultora y la participación de los empleados fue reducida, esto trajo como consecuencia que se entrara en una fase de esquizofrenia organizacional. La consecuencia más visible era un distanciamiento entre lo que la organización decía ser y lo que realmente se hacía en el trabajo diario.

Ante la falta de coherencia entre la estrategia y la cultura, surgió el interés por analizar el alineamiento interno para diagnosticar el grado de alteración entre los mencionados componentes, identificar la brecha desajuste y diseñar un plan de comunicaciones que permitiera efectuar futuras intervenciones para optimizar el alineamiento de la organización.

La metodología seleccionada fue un estudio aplicado de tipo descriptivo. Como técnica se utilizó la encuesta y como instrumento de recolección de datos se realizó una adaptación del instrumento utilizado por el especialista Humberto Serna Gómez para medir el Alineamiento Interno, que se aplicó en forma de cuestionario auto administrado.

La selección de la muestra fue de tipo no probabilístico, fundamentada en que se conocía con antelación la composición de toda la población. Se exploró el Alineamiento Interno como variable, desagregada en dos dimensiones, la cultura y la estrategia, con cuatro indicadores para cada una. Los resultados obtenidos revelaron un alineamiento predominantemente deficiente entre su estrategia y su cultura, lo cual sirvió de base para desarrollar un Plan de Comunicaciones destinado a reducir las brechas identificadas. Dicho plan permite categorizar el producto final del Trabajo de Grado como un proyecto factible. Otro aporte importante es el fortalecimiento de la función de comunicación organizacional como herramienta estratégica.

Palabras claves: Cambio, Resistencia al Cambio, Inercia y Esquizofrenia Organizacional, Alineamiento, Estrategia, Cultura, Comunicación.

INTRODUCCIÓN

El cambio se ha convertido en un fenómeno común para todas las organizaciones, ocasionando un creciente número de fusiones, adquisiciones, rediseño de identidades, implantación de nuevas líneas estratégicas o reestructuraciones, que tienen por finalidad responder a las demandas del entorno. En algunas oportunidades el cambio es promovido en el seno de la organización, pero en otros casos surge como un mecanismo de respuesta ante la presión que ejercen factores externos o internos que atentan contra las posibilidades de crecimiento y desarrollo.

La exposición a contextos inestables es una realidad a la que se enfrentan todas las organizaciones sin distinción alguna. Consecuentemente, empresas, instituciones sin fines de lucro y organismos públicos; pueden afrontar situaciones complejas que impulsan la decisión de cambiar. En este orden de ideas, es importante recordar que las organizaciones forman parte de sistemas abiertos donde interactúan constantemente con factores políticos, ambientales, jurídicos, culturales, sociales y económicos; que las pueden favorecer o perjudicar.

La urgencia por responder a las presiones del entorno lleva a tomar medidas para reducir la brecha entre lo que la organización pretende ser y lo que es en la realidad y el impacto que tendrán las fuerzas intra y extra institucionales dependerá, entre otras cosas, de la consistencia que exista entre su cultura, entendida como un reflejo del comportamiento de los trabajadores; y su estrategia, comprendida como la guía para cumplir con la misión que le fue asignada y alcanzar la visión que se ha planteado, en un determinado marco de valores..

Aun cuando no existen fórmulas ideales que garanticen el éxito de las decisiones adoptadas para afrontar los cambios, los gerentes cuentan con herramientas que les permiten superar las dificultades. Aunque estos modelos no sean estáticos requieren de una cultura y una estrategia coordinadas para apalancarse, pero cuando una organización desconoce cuál es el grado de integración de su cultura y su estrategia, es necesario efectuar un diagnóstico para identificar la consistencia de ambos factores y, de ser necesario, llevar a cabo intervenciones que conduzcan a su alineamiento interno.

En este sentido, la comunicación juega un rol protagónico porque está presente en todos los procesos de la organización, es necesaria para la toma de cualquier decisión y facilita la adopción de los cambios, en otras palabras, representa un componente transversal. Consecuentemente la función de comunicación debe ser vista como un elemento estratégico y no como una herramienta operativa dedica a solucionar problemas concernientes al día a día de la organización.

A partir de este escenario, el presente Trabajo de Grado recoge el diagnóstico realizado al alineamiento entre la cultura y la estrategia, en una institución de la Administración Pública Municipal venezolana. A través de la Formulación del Problema y el Marco Referencial se pone en perspectiva la importancia de abordar esta temática, se describe la situación de la organización sometida a estudio y se identifican los aspectos más relevantes de su identidad.

En el Marco Teórico, con el apoyo de reconocidos autores, se desarrolla una base conceptual sobre la cultura, la estrategia, la comunicación y el alineamiento como ejes fundamentales del trabajo. En el Marco Metodológico se describen de forma sistemática los pasos seguidos para llevar a cabo el diagnóstico y cumplir con los objetivos de investigación, utilizando como principal referencia el “Índice de Alineamiento Interno” de Humberto Serna Gómez.

Al final se presentan, analizan e interpretan los resultados obtenidos y se desarrolla la propuesta comunicacional sugerida por el autor para optimizar el alineamiento interno entre la cultura y la estrategia vinculadas al caso estudiado. En el cierre, con las conclusiones y recomendaciones, se identifican y exponen las oportunidades de mejora que pueden servir como punto de partida para futuras investigaciones sobre el tema.

CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

La Alcaldía del municipio Chacao posee un conjunto de unidades administrativas diseñadas para atender las demandas y necesidades de la jurisdicción. Entre estas se encuentra el Instituto Autónomo Municipal de Protección Civil y Ambiente (IPCA), que a partir del año 2015 se convirtió en el Instituto Municipal de Ambiente Chacao (IMAC).

De acuerdo con la Ordenanza 004-98, el IPCA se creó como un “ente de seguridad ciudadana con carácter de Instituto Autónomo Municipal, con personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del Fisco Municipal” (Alcaldía de Chacao, 1998, p.03); teniendo como objeto “la planificación, creación, regulación, coordinación y desarrollo de la organización de protección civil, administración de desastres, conservación, defensa y mejoramiento del ambiente” (Idem).

No obstante, la Dirección Nacional de Protección Civil y Administración de Desastres, adscrita al Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia, remitió una comunicación el 16 de agosto del año 2010, en la cual explicó que después de revisar la Ordenanza de creación del IPCA se percibían las siguientes inconsistencias:

Al estar amparadas las competencias de Protección Civil y Administración de Desastres bajo la figura de un Instituto Autónomo, la facultad para manejar el área presupuestaria genera la posibilidad de contraprestación monetaria por la prestación de sus servicios, lo que acarrea confusión en el ejercicio de sus funciones como organismo de Seguridad Ciudadana. Además, una institución de Protección Civil y Administración de Desastres no puede referirse a la parte ambiental, ya que sus actividades son de Seguridad Ciudadana y están orientadas a la prevención y atención permanente por la vida.

([MPPIJ], ob.cit., p.04)

Por lo antes expuesto, el Ministerio del Poder Popular Interior y Justicia exhortó a las autoridades municipales de Chacao a cumplir con los lineamientos emanados del ente rector mediante la creación de una Dirección Municipal de Protección Civil y Administración de Desastres, dependiente de la Alcaldía y la transformación del IPCA en un organismo de gestión ambiental.

La transformación del IPCA debió empezar una vez que fue recibida la comunicación oficial donde se esgrimen las razones de la reorganización, sin embargo, durante la gestión del Alcalde Emilio Graterón (2008-2012), no se realizaron las intervenciones pertinentes lo que trajo como consecuencia que el Instituto entrara en un estado de inercia organizacional que se prolongó por más de cuatro años.

Al respecto expresa Andrés Hatum (2010, p.25) que:

Las organizaciones son esencialmente inertes en su capacidad para responder a cambios del entorno. Podemos decir entonces que existe un alto nivel de inercia cuando las organizaciones no reaccionan ante los cambios del contexto o se resisten a ellos, lo que, por otra parte, redundo en dificultades para reconocer y actuar ante las oportunidades.

La gestión del actual Alcalde del municipio Chacao, Ramón Muchacho, que se inició en diciembre del año 2013, tomó la decisión de dar cumplimiento a la exigencia del Ministerio del Poder Popular para Interior y Justicia, e inició el proceso a los fines de crear una Dirección de Protección Civil y Administración de Desastres adscrita a la Alcaldía, y transformar al Instituto Autónomo de Protección Civil y Ambiente en el Instituto Municipal de Ambiente Chacao.

Según la Ordenanza 003-15, el IMAC “tiene personalidad jurídica y patrimonio propio e independiente del Fisco Municipal y goza de las facultades, privilegios y prerrogativas que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la Ley del Poder Público Municipal le otorgan” (Alcaldía de Chacao, 2015, p.3); y su objeto es “la planificación, creación, regulación, coordinación, desarrollo, conservación, defensa y mejoramiento del ambiente (...), con la finalidad de procurar el desarrollo sostenible de la comunidad” (Idem).

Si bien la transformación del IPCA a IMAC permitió superar el estado de inercia organizacional, el hecho de que la misma se haya realizado a través de una empresa de consultoría externa y sin la participación del recurso humano, trajo como consecuencia que se entrara en un estado de esquizofrenia organizacional.

Al respecto explica Andrés Hatum (ob.cit., p.p.23-24) que:
El grado más alto de esquizofrenia se produce (...) cuando decimos o declaramos algo porque está en nuestra misión o valores organizacionales y terminamos por hacer algo distinto. El grado de esquizofrenia nos da la brecha que existe entre lo que se dice y lo que se hace. Mientras mayor sea ese gap, peor la enfermedad.

Es importante aclarar que la inercia hace referencia a la incapacidad de los objetos para cambiar y la esquizofrenia a una condición mental propia de los seres humanos, pero aquí son utilizadas y adaptadas para describir de forma más inteligible las posturas asumidas por las organizaciones frente a estímulos provenientes del entorno.

Entre las consecuencias de permanecer en estado de inercia o esquizofrenia organizacional están el derroche de recursos al invertir en proyectos fuera de las competencias de la organización; la pérdida de competitividad dentro del sector donde se desempeña la entidad, el fortalecimiento de la resistencia al cambio e incremento del estrés entre los miembros de la organización, el deterioro del compromiso institucional y el enrarecimiento del clima laboral, entre otros.

Cuando se generan problemas de inercia o esquizofrenia en las organizaciones, es posible que los efectos no sean evidentes en el corto plazo, bien sea porque los trabajadores piensen que están obrando correctamente, porque los resultados operativos y económicos no expresen los errores cometidos, o porque no se cuente con un diagnóstico adecuado de la situación.

Vale la pena observar que “el entorno de una organización está compuesto por las instituciones o fuerzas externas que pueden afectar su desempeño y abarca generalmente proveedores, clientes, competencia,

dependencias reguladoras gubernamentales, grupos políticos de presión, etc” (Robbins, 2004, p.443). Para el caso que nos ocupa, nos encontramos frente a una demanda de una dependencia reguladora gubernamental que debió ser respondida con un ajuste en la estrategia del ente municipal.

La incubación de estos cambios requiere de la integración de la cultura y la estrategia, ya que tal como lo menciona Carlos Audirac (2007, p.80):

Los sistemas de valores, creencias y principios de una organización o de un grupo en particular es lo que da unidad e identidad a la vida de éstos, por tanto, cuando se intenta modificar algún aspecto de la organización, se alteran necesariamente elementos de su cultura.

Adicionalmente compartimos la visión de Humberto Serna Gómez (2007, p.28) cuando indica que:

Por lo general, uno de los mayores errores gerenciales está en separar la cultura empresarial de las estrategias corporativas. Es importante que, cuando éstas se definan, incluyan programas y acciones que coincidan o faciliten la puesta en marcha de las estrategias y, por tanto, aseguren el alineamiento interno de la organización con sus estrategias y objetivos.

Los problemas de alineamiento representan un gran riesgo para cualquier organización, ya que los cambios en esta materia afectan de forma directa al desempeño de los trabajadores porque impactan la relación que tiene lugar entre los trabajadores y el uso de los recursos. En el caso de estudio se necesita una cultura que favorezca la consecución de la nueva estrategia del IMAC.

Debido a que los cambios en la naturaleza y objeto del IMAC, que a su vez han modificado la estrategia, de las modalidades posibles de diagnóstico que se pueden usar, la que mejor responde a la situación planteada es aquella que permita medir la consistencia entre la cultura de la organización y la nueva estrategia.

Armenio Pérez (2009, p.p.192-193) recuerda que:

La estrategia, para lograr sus fines, depende de que la cultura lo favorezca o lo permita, si esta última no permite potenciar a la primera resulta imposible que se logren los resultados esperados. (...) La única forma de desarrollar acertadamente la planeación estratégica de las organizaciones es, si y solo si, se tienen en cuenta la cultura.

En este orden de ideas, Humberto Serna Gómez ofrece un instrumento a través del cual se mide el alineamiento interno y que contempla entre sus dimensiones a la cultura y la estrategia. Lo que resulta valioso de este modelo, que formará parte de la fase diagnóstica, es que se presenta en un formato simple y posibilita medir la internalización de la visión compartida por los trabajadores.

Tomando como premisa que la organización objeto de estudio requiere de un diagnóstico por dos razones: no hay registros de un perfil cultural y, además, su naturaleza y objeto han evolucionado pasando de ser un instituto de seguridad ciudadana y ambiente a un ente de gestión ambiental, con nuevos lineamiento estratégicos.

Es razonable que para llevar a cabo una alineación, la comunicación interna juegue un papel importante tanto para explicar a los empleados el proceso de cambio, como para ganar la adhesión de éstos a la nueva realidad, pero sobre todo porque la comunicación es un elemento transversal presente en la toma de decisiones y en los procesos. Desde los proyectos más ambiciosos hasta la ejecución de las actividades y tareas cotidianas, necesitan soportes de comunicación.

En este sentido “la comunicación debe ser comprendida como un proceso que aparece en todas las áreas (...), y no como una función que se restringe a cumplir y solucionar tareas específicas” (Acevedo, 2005, p.24). Esto implica asumir la comunicación desde una perspectiva estratégica cuyo objetivo principal es afianzar la relación entre los intereses de los colaboradores y los objetivos de la organización desde un punto de vista positivo.

La elaboración de un plan de comunicación interna es importante porque permitirá a los trabajadores conocer los nuevos lineamientos

estratégicos, comprender de qué manera se relacionan las funciones que desempeñan con la estrategia, incorporar en el día a día el cumplimiento de la visión, planificar en función de alcanzar la misión, conocer el marco normativo de la organización y adecuar su comportamiento con los valores.

Al respecto Ritter (2008, p.132) justifica el uso de la comunicación como motor del alineamiento cuando señala que:

Posiblemente no exista otra razón interna de tanta trascendencia, como lo es el objetivo de implementar un cambio cultural en la organización, que dé razón a la formulación de una estrategia de comunicaciones integradas, resultado de la coordinación de todas las acciones comunicativas focalizadas hacia un solo objetivo, independientemente de las audiencias hacia las cuales se dirigen.

Finalmente, comenta Serna (ob.cit., p.14) que “dada su característica eminentemente humana, la comunicación es uno de los problemas fundamentales en la creación y consolidación de una cultura (...) algunas organizaciones sufren de incomunicación, mientras que otras se cansan de buscar soluciones a sus dificultades de comunicación”. Es importante encontrar un punto de equilibrio para optimizar el uso de la comunicación, alejándose de los extremos de escasez o saturación.

De conformidad con lo antes expuesto, a través de este Trabajo de Grado se identificarán las brechas entre la cultura organizacional y los lineamientos estratégicos del IMAC e impulsar el proceso de transformación que ha venido experimentando esta organización en los últimos años. En este orden de ideas la investigación determinará ¿cuál es la consistencia del alineamiento interno en el Instituto Municipal de Ambiente Chacao?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

- Diagnosticar el alineamiento interno de la estrategia y la cultura organizacional del Instituto Municipal de Ambiente Chacao, después del cambio de su naturaleza, objeto y competencias.

1.2.2. Objetivos específicos

- Identificar la brecha de alineamiento interno existente entre la estrategia y la cultura organizacional del Instituto Municipal de Ambiente Chacao.
- Analizar el grado de alineamiento interno asociado a la misión, la visión, los valores y la cultura del Instituto Municipal de Ambiente Chacao.
- Diseñar un plan de comunicaciones orientado a consolidar el alineamiento interno de la estrategia con la cultura organizacional del Instituto Municipal de Ambiente Chacao.

1.3. Justificación e importancia del Trabajo de Grado

Para cualquier organización es importante integrar su cultura y su estrategia, porque esto le permitirá ser capaz de superar con éxitos los cambios y lograr sus objetivos. Las organizaciones que se embarcan en transformaciones de gran envergadura como la redefinición de sus lineamientos estratégicos, deben conocer la manera en que actúan sus integrantes en relación con la misión, la visión y los valores.

Operar grandes cambios sin conocer los aspectos antes mencionados puede derivar en que los esfuerzos que se realicen estén incorrectamente canalizados, generando desperdicio de recursos, desaprovechamiento del tiempo, disminución de las capacidades productivas y frustración ante la imposibilidad de ver realizadas las metas.

Respecto al caso de investigación, no hay registros previos de estudios sobre la cultura en el IMAC, es decir, el cambio del IPCA al IMAC se realizó sin considerar sus características culturales. Consecuentemente, dado que se gestó una transformación en la naturaleza y el objeto de la organización que impactó su estrategia, conviene conocer cuál es el grado de alineamiento interno de éstos componentes.

Los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico, servirán de base al Instituto Municipal de Ambiente Chacao para producir cambios en su cultura, fortaleciendo aquellos elementos que convenga e interviniendo a través de la comunicación interna los que sean necesarios cambiar, para lograr el mayor

nivel de compenetración posible entre lo que la gente hace y lo que la organización espera lograr.

El proyecto se enfocó en la cultura porque este elemento muestra como ningún otro la identidad de la organización y genera una imagen en los públicos, que se puede convertir en un valor añadido o, por el contrario, una desventaja competitiva. La cultura también es reflejo de los valores del Instituto, por lo tanto es capaz de reproducir en sus audiencias opiniones sobre su reputación que pueden ser negativas o positivas.

Así mismo, la investigación centra su atención en la estrategia porque es el elemento orientador de todas las acciones que tienen lugar en la institución. La misión, la visión y los valores marcan el rumbo a seguir para lograr el crecimiento y desarrollo de la organización y su gente, es por ello que se debe sintonizar con el resto de los componentes que permitirá materializar las metas.

Conviene aclarar que, por razones de tiempo y efectividad, una de las limitaciones de esta investigación es que se enfocó en la estrategia y la cultura, y no se hicieron referencia a otros aspectos del modelo de Humberto Serna Gómez como el entorno, la estructura, los procesos, la tecnología, los clientes, los modelos de gestión y la competencia.

Este trabajo se enmarca en la línea de investigación de Comunicación, Organización e Institucionalización que “se enfoca en la investigación, evaluación y planificación de los procesos de comunicación dentro de las organizaciones y su incidencia en la formación de culturas organizacionales” (Universidad Católica Andrés Bello, 2009, p.8).

Por último, los resultados del diagnóstico se usaron como insumos para la segunda fase del trabajo, donde se formularon estrategias y tácticas de comunicación interna adecuadas a fin de reducir la brecha entre la cultura y la estrategia. Este producto final tiene objetivos académicos y de ninguna manera forman parte de un proceso de consultoría o posee fines lucrativos.

CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1. Administración Pública Municipal

La Administración Pública se refiere a la integración de recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos al servicio de los ciudadanos; pero también implica la gestión de ideas para formular políticas públicas, discursos para ganar partidarios, y conflictos que surgen alrededor del debilitamiento o fortalecimiento del capital político.

El diseño de políticas públicas exitosas, el manejo efectivo de la imagen de los gobernantes y el fortalecimiento del capital político de quienes se encuentran en el poder; depende de la formulación de estrategias, tal y como lo hace el sector privado. Recordemos que en última instancia, tanto en el campo privado como en el público se trata de organizaciones con fines totalmente distintos.

En este orden de ideas indican José Malavé y Ramón Piñango (2005, p.47) señalan que: “el sector público es visto tradicionalmente como un ámbito de poder y conflictos, cuando no de clientelismo y corrupción. Pero pocas veces se percibe que está conformado por un conjunto variado, usualmente complejo y confuso, de organizaciones de diversa naturaleza”.

La diferencia entre las organizaciones privadas y las públicas es que mientras las primeras persiguen fines lucrativos y dirigen sus esfuerzos a la conquista de clientes para comercializar bienes o servicios; en las segundas generalmente llevan a cabo actividades sin finalidad de lucro y las acciones están encaminadas a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.

Otra diferencia es que las empresas privadas buscan inversionistas para obtener el capital económico que las permita crecer y desarrollarse; en tanto que las entidades públicas, especialmente aquellas lideradas por

cargos de elección popular como presidente, gobernadores y alcaldes; van tras del voto de los ciudadanos para obtener y conservar el control del capital político.

En Venezuela, la Administración Pública se da con el apoyo y la anuencia de los ciudadanos, a través de los procesos electorales o leyes. Una distinción clásica se refiere a estas organizaciones como entes centralizados o descentralizados, distribuidas en el Poder Público Nacional (Legislativo, Ejecutivo, Judicial, Ciudadano y Electoral), Estatal y Municipal. En adelante centraremos nuestra atención en este último.

Para Pedro Chávez Jiménez (2005, p.47) la Administración Pública Municipal incluye “las actividades que realiza el ayuntamiento para llevar a cabo sus atribuciones (...) coordina todos los recursos por medio de un proceso administrativo municipal, el cual se divide en previsión, planeación, organización, integración, dirección y control”.

La Administración Pública Municipal comprende tres etapas, que se encuentran interrelacionadas y dan origen a la formulación de lineamientos estratégicos.

- a) Etapa previsor o electoral: “es el inicio del proceso administrativo, donde se obtienen y analizan los datos suficientes para llevar a cabo los planes municipales; termina cuando finaliza la contienda electoral” (Chávez, ob.cit., p.55). Esta fase responde a la pregunta ¿qué podemos hacer? y sirve de base para la formulación de la visión.
- b) Etapa constructiva o estructural: “es la que establece los lineamientos teóricos definiendo lo que debe hacerse, es decir, se dirige hacia el futuro; culmina antes de iniciar la gestión municipal” (Chávez, ob.cit., p.56). Este período responde a la pregunta: ¿qué vamos a hacer? y es útil para formular la misión.
- c) Etapa ejecutiva u operativa: “es la que realiza lo que se determina en la etapa constructiva, se refiere al presente, o sea al cómo manejar en la práctica la gestión municipal; inicia el primer día de gestión” (Chávez, ob.cit., p.57). Este lapso responde a la interrogante ¿cómo lo vamos a hacer? y es el momento idóneo para dar a conocer el marco de valores que distinguirán a la gestión.

En la Administración Pública Municipal el trabajo comienza antes de que se ganen las elecciones. Por ello los candidatos deben contar con un diagnóstico que les permita determinar cuáles serán las prioridades o promesas de campaña electoral de cara a los problemas, necesidades, expectativas e intereses de los electores

La planificación estratégica juega un papel importante ya que la primera tarea de un representante electo es conformar un equipo y formular un plan de acción para trabajar en el cumplimiento de sus promesas electorales. Parte de esta tarea consiste en determinar si es necesario realizar cambios o no.

A partir del inicio de un período administrativo municipal, el alcalde y su equipo deben alinear los recursos humanos, materiales y financieros para cumplir con sus metas. En este lapso se dirigen y controlan todas las acciones sobre las cuales será evaluada por la opinión pública la gestión municipal una vez que culmine y, en países como Venezuela, podrá servir para optar por un segundo mandato.

2.2. Municipio Chacao

En Venezuela el ejercicio de la Administración Pública Municipal compete a las alcaldías, órganos de representación popular que también reciben el nombre de ayuntamiento, gobierno municipal, autoridad municipal administración municipal o cabildo y que en esencia se encarga de administrar los recursos municipales en beneficio de una determinada comunidad.

Según el Art 168. de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) “los municipios constituyen la unidad política primaria de la organización nacional, gozan de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de la Constitución y de la ley”. Dicha autonomía se refiere a la capacidad de elegir sus propias autoridades, gestionar las materias de su competencia y la recaudación e inversión de sus ingresos.

Venezuela cuenta con 335 municipios, distribuidos en 23 estados y un Distrito Capital. El municipio Chacao se encuentra en el estado Miranda y además forma parte del Distrito Capital junto a los municipios Libertador, El

Hatillo, Sucre y Baruta. Chacao es una jurisdicción que durante los últimos años se ha distinguido por ser bastión político del sector opositor al gobierno central.

Hasta 1880, por decisión de la Asamblea Nacional Constituyente convocada por el general Juan Crisóstomo Falcón, Chacao fue una parroquia del Departamento Libertador del Distrito Federal. En 1881 el General Antonio Guzmán Blanco lo incorporó, junto a Baruta y El Hatillo, al Distrito Sucre del estado Miranda, pero con la entrada en vigencia de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, en 1989, desaparece la figura del Distrito Sucre y los municipios solicitan su autonomía.

“El 13 de noviembre de 1991 (...) la Asamblea Legislativa del estado Miranda le concede la autonomía a Chacao con la ley de creación del municipio, publicada en Gaceta de Miranda, el 17 de enero de 1992” (Alcaldía de Chacao, 2014). El 22 de enero de ese mismo año, fueron juramentados los miembros de la Junta Organizadora, quienes tendrían la responsabilidad de crear las condiciones necesarias para que los ciudadanos pudieran elegir, el 6 de diciembre, al primer gobierno municipal de Chacao.

Chacao ha tenido cinco alcaldes en 24 años. Irene Sáez (1993 -1996 y 1996 -1999); Cornelio Popesco, desde el año 1998 por la renuncia de Irene Sáez para participar en las elecciones presidenciales de 1999, hasta el año 2000 debido a que las elecciones municipales se adelantaron por la aprobación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela del año 1999.

Posteriormente el territorio del municipio Chacao fue gobernado por Leopoldo López en los períodos 2000 -2004 y 2004 - 2008; luego lo relevó Emilio Graterón, quien ejerció funciones de Alcalde de Chacao entre 2008 y 2012, y desde el año 2012 hasta la actualidad las riendas de la jurisdicción están en manos de Ramón Muchacho.

En la Administración Pública es frecuente que con la llegada de una nueva gestión se cambie la estrategia. Las alcaldías no escapan de esta práctica, inclusive en los casos en que el nuevo grupo político en el poder sea de la misma tendencia del equipo saliente. La tabla N° I muestra la estrategia actual de la Alcaldía de Chacao.

TABLA N° I

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DE LA ALCALDÍA DE CHACAO

MISIÓN	VISIÓN	VALORES
Somos un equipo de servidores públicos comprometidos con el bienestar de quienes hacen vida en Chacao. Garantizamos el ejercicio a derechos fundamentales, desarrollando plataformas de innovación social y nuevas tecnologías que promuevan el buen gobierno y la comunicación efectiva entre la institución y los ciudadanos.	Chacao es el modelo de la ciudad innovadora, sostenible, abierta al mundo y promotora de la cultura, con espacios públicos modernos, incluyentes y dignos. Con una gestión eficiente y transparente enfocada al bienestar, comprometida con sólidos valores democráticos y que promueve la participación de la comunidad organizada.	Innovación Responsabilidad Transparencia Respeto Pertenencia Compromiso Evolución Libertad

Nota. Datos tomados de <http://chacao.gob.ve/>

Para cumplir con su misión, la Alcaldía de Chacao ha diseñado una compleja estructura que incluye cuatro direcciones ejecutivas: Gestión Interna, Gestión Social, Gestión de Seguridad Integral y Gestión Urbana. Cada una de estas direcciones ejecutivas agrupa unidades de carácter operativo.

Dentro de la Dirección de Gestión Urbana se ubica el Instituto de Protección Civil y Ambiente, ahora Instituto Municipal de Ambiente. Seguidamente abordaremos los lineamientos estratégicos de ambos entes para observar la evolución de la estrategia y contextualizar la reorganización que originó esta investigación.

2.2.1. Instituto de Protección Civil y Ambiente

Según la Ordenanza 004-98, el Instituto Autónomo Municipal de Protección Civil y Ambiente fue conformado el 25 de noviembre de 1998 y su objeto era la “creación, planificación y desarrollo del Sistema de Protección Civil del municipio Chacao del estado Miranda” (Alcaldía de Chacao, ob.cit., p.2).

Es importante destacar que aun cuando en la misión y la visión del IPCA se mencionan variables ambientales, el objeto del Instituto está vinculado a fines de Protección Civil, lo que representa una inconsistencia entre la estrategia y los objetivos de la organización. La Tabla N° II muestra la estrategia del Instituto Autónomo Municipal de Protección Civil y Ambiente, antes de su desaparición

TABLA N° II
LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DEL IPCA

MISIÓN	VISIÓN	VALORES
Prestar servicios de calidad a los ciudadanos del Municipio Chacao en la gestión ambiental y de riesgos, promoviendo Cultura Ciudadana centrada en el desarrollo sustentable, la corresponsabilidad, el compromiso y el trabajo las 24 horas, los 365 días del año.	En cinco años Protección Civil y Ambiente Chacao será una institución líder en la transformación de nuestro país a través de un modelo de gestión integral de las variables ambiental y de riesgo, auto sustentable, promoviendo la Cultura Ciudadana, la corresponsabilidad y una mayor calidad de vida en el Municipio Chacao.	Vocación de servicio Respeto Responsabilidad Compromiso Honestidad Calidad en los servicios Trabajo continuo y disciplinado

Nota. Datos tomados de <http://www.chacao.gob.ve/ipca/>

2.2.2. Instituto Municipal de Ambiente Chacao

Tal y como se mencionó en el planteamiento del problema, el Instituto Municipal de Ambiente Chacao nace como respuesta a una solicitud realizada por la Dirección Nacional de Protección Civil y Administración de Desastres, según la cual debía modificar su naturaleza, objeto y competencias.

De esta manera, a partir del 02 de marzo del año 2015, el Instituto Autónomo Municipal de Protección Civil y Ambiente cambió su denominación por Instituto Municipal de Ambiente Chacao (IMAC). Así mismo, las competencias de protección civil se integraron en forma de Dirección dentro de la estructura de la Alcaldía de Chacao. A partir de su creación los lineamientos estratégicos del IMAC indican lo siguiente:

TABLA N° III

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS DEL IMAC

MISIÓN	VISIÓN	VALORES
Dirigir la gestión ambiental del Municipio Chacao, mediante políticas públicas innovadoras, bajo la premisa del Desarrollo Sostenible en la búsqueda del bienestar ciudadano.	Ser la institución de referencia en gestión ambiental municipal, que logra el bienestar sustentable de los ciudadanos, con eficiencia, transparencia, innovación y corresponsabilidad Chacao.	Innovación Compromiso Transparencia Trabajo en equipo Orientación a la excelencia

Nota. Datos tomados de <http://chacao.gob.ve/>

El Instituto Municipal de Ambiente Chacao cuenta con dos Direcciones de Gestión. La Dirección de Gestión Interna agrupa a las direcciones de Administración, Recursos Humanos e Informática y se encargan del funcionamiento interno de la organización. La Dirección de Gestión Ambiental que agrupa a las direcciones de Parques y Áreas Verdes, Control Ambiental, Proyectos y Educación y se encargan del funcionamiento operativo del Instituto.

La Dirección de Parques y Áreas Verdes se encarga, con una cuadrilla propia y la contratación de empresas de servicio, del mantenimiento preventivo de las quebradas; la recuperación y mantenimiento de espacios públicos; el mantenimiento de áreas verdes; la ejecución de podas y talas; y el tratamiento fitosanitario y la reforestación del arbolado urbano.

A través de la Dirección de Control Ambiental se administra el contrato del servicio de Aseo Urbano y Domiciliario del municipio. Además se efectúa el control de ruidos originados por fuentes fijas (aires acondicionados, extractores y maquinarias), inspección de terrenos (con o sin edificaciones / ocupados o abandonados) y la inspección de trampas de grasas en todos los expendios de comida de la jurisdicción.

La Dirección de Proyectos ofrece a las empresas la posibilidad de involucrarse en proyectos ambientales para la recuperación de espacios públicos. Esta Dirección también tiene entre sus atribuciones el manejo del Reciclaje y la ejecución de talleres de sensibilización ambiental. Finalmente, la Dirección de Educación ofrece capacitación en el área ambiental para comunidades, empresas y unidades educativas.

Para garantizar su funcionamiento interno, el Instituto Municipal de Ambiente Chacao cuenta con Abogados, Administradores, Economistas, Contadores, Periodistas y Técnicos Superiores Universitarios en áreas administrativas. Con el fin de gestionar su operatividad, el Instituto cuenta con obreros especializados e Ingenieros de diversas especialidades.

FIGURA Nº 01

ORGANIGRAMA DEL IMAC



CAPÍTULO III: MARCO TEÓRICO

Este capítulo se inicia con una aproximación a la definición de organización por tratarse del concepto donde confluyen todos los componentes que nos interesa tratar. En este orden de ideas, entenderemos por ésta: “una unidad social coordinada deliberadamente y compuesta por dos o más personas, que funciona de manera más o menos continua para alcanzar una meta o unas metas comunes” (Robbins, ob.cit., p.04).

El concepto de organización es lo suficientemente amplio para incluir a entidades de diversa naturaleza; consecuentemente cuando hablamos de organización también nos referimos a empresas e instituciones públicas “Lo común es que son organismos sociales, orientados al logro de objetivos, con una división dada del trabajo (...). Lo diferente es la forma, las cualificaciones y el grado en que tales características se dan en unas y otras” (Dávila, 2001, p.05).

Conviene distinguir entre organización como entidad social y organización como función de la administración. La primera es la institución, corporación o empresa; mientras que la segunda es la función que unida a la planeación, dirección y control definen el trabajo de los administradores. En la práctica, todas están compuestas por dos realidades: la formal y la informal.

La organización formal está constituida por lo previsible e incluye todos los componentes considerados al momento de su diseño, mientras que la organización informal está compuesta por lo imprevisible e incluye todas las interacciones que surgen entre sus miembros. La estrategia se sitúa en el plano formal y la cultura en el informal. La comunicación emerge como un elemento transversal que permite conectar ambos lados y, a su vez, conducirlos de forma alineada en una dirección determinada para lograr los objetivos.

Las organizaciones se pueden representar como un iceberg, donde la parte superior y más pequeña corresponde al espacio formal, mientras que la parte inferior y más extensa corresponde al terreno de lo informal; la comunicación es el componente que cohesiona ambas partes y la alineación es la dirección que seguirá el iceberg (organización) en el océano (sector donde se desempeña).

FIGURA Nº 02

REPRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN



Figura elaborada con ilustración tomada de <http://www.istockphoto.com/es/ilustraciones/>

Hoy en día no basta con que los trabajadores conozcan las instrucciones que les permitan ejecutar sus actividades y tareas de forma efectiva, ahora es necesario que también sepan cual es la estrategia y comprendan los elementos que le otorgan sentido a la cultura organizacional.

Es necesario insistir en el reconocimiento de la comunicación como un componente transversal y de relevancia estratégica y no como un elemento operativo y prescindible. Así mismo reconocer el poder del alineamiento, entendido como el proceso para lograr que todos los esfuerzos de la entidad estén orientados al cumplimiento de los objetivos corporativos. A partir de esta dinámica en adelante se explorará, de forma superficial, pero lo suficientemente completa para ilustrar a los lectores, cada uno de los componentes antes mencionados.

3.1. Estrategia Organizacional

Para iniciar la disertación sobre el papel de la estrategia en la organización, conviene aclarar algunos conceptos que, dependiendo del autor que se consulte, pueden generar confusiones. Nos referimos, por una parte a las diferencias entre planificación y planificación estratégica y, por otra parte, al contraste entre estrategia y táctica.

La planificación “es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos” (Francés, 2001, p.29). En tanto que, “la planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de oportunidades y amenazas en el entorno, tratando de anticipar lo que otros actores pueden hacer” (Idem).

Tenemos entonces que la diferencia básica está en que la planificación se realiza con la finalidad de poner en orden los pasos mediante los cuales se administrarán los recursos de la organización, mientras que la planificación estratégica tiene que ver con las tomas de decisiones a partir de las características del entorno.

Respecto a la estrategia y la táctica, “la estrategia formula los principios que se moverán en el proceso para conseguir una ventaja sobre los competidores (Corredor, 2004, p.44), en cambio “la táctica desagrega cada uno de estos principios para desarrollarlos en forma concreta y con objetivos inmediatos” (Idem). En otras palabras, la estrategia plasma los principios a partir de los cuales se planificarán las actividades y tareas, mientras que la táctica sirve para llevar al plano operativo la ejecución de la estrategia.

Aunque la estrategia haya tenido sus orígenes en el campo militar, éste no es su único ámbito de aplicación, ya que sus componentes son lo suficientemente flexibles para adaptarse a otros espacios, tal y como ocurre con la administración. “La estrategia la podemos definir en forma amplia o restringida. En forma amplia: definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización. En forma restringida: plan de acción para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre” (Francés, ob.cit., p.28)

3.1.1. Planificación

La función de planeación abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de la estrategia general para alcanzarlas y la preparación de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades (Robbins, ob.cit.p.04). Existen múltiples criterios a partir de los cuales se clasifica la planificación, por este motivo y para ser más concretos nos referiremos a la planificación como un proceso integral, donde confluyen una diversidad de esfuerzos.

Para Julio Corredor (ob.cit., p.67) el esquema de esfuerzos incluye:

- Esfuerzo horizontal, determinado por la relación del proceso administrativo mediante el continuo objetivo-resultado
- Esfuerzo vertical, determinado por la desagregación de los planes en programas y proyectos hasta llegar a las acciones operativas
- Esfuerzo funcional, para agregar todas las actividades afectadas por el proceso planificador
- Esfuerzo para combinar los enfoques. La planificación integrada incluye lo administrativo, lo normativo y lo estratégico

El esfuerzo horizontal implica el diseño de los objetivos de cada plan. Aquí la organización pondrá en marcha diferentes procesos para obtener unos determinados resultados. La horizontalidad implica que cada trabajador, independientemente del nivel jerárquico que ocupe, contribuya a lograr lo que la organización se ha planteado. El esfuerzo vertical tiene que ver con la comunicación de los objetivos y resultados esperados. Esta comunicación debe fluir en forma de cascada para bajar las líneas desde el nivel directivo hasta el operativo y todos manejen la misma información.

El esfuerzo funcional requiere de la incorporación de todas las unidades administrativas que estén relacionadas con los objetivos. En teoría, todas las dependencias, en mayor o menor grado, están vinculadas para alcanzar los resultados esperados. El esfuerzo para combinar los enfoques permite incorporar tanto la visión administrativa (la que tiene que ver con el uso de los recursos), como la normativa (procedimientos de trabajo) y la estratégica (consideración de las amenazas y oportunidades).

Dado que la ejecución de los planes es lo que hará que los planes aterricen en la realidad, se van a generar nuevas situaciones en la organización. La planificación integrada puede ser vista como un proceso de desarrollo organizacional, es decir:

un cambio planeado que involucra a todos los integrantes de la organización, dirigido y sostenido en y por los niveles directivos, para aumentar la eficacia, la productividad y la capacidad para resolver problemas y adaptarse a nuevas situaciones o demandas, mejorando al mismo tiempo el bienestar de la organización.

(Audirac, ob.cit., p.12)

El enfoque integral requiere además de la incorporación de nuevos conocimientos. El aprendizaje organizacional ocurrirá cuando los colaboradores “adquieren conocimientos por medio de la educación, la experiencia o la experimentación, cuando la organización vista como un todo, a través de sus sistemas y su cultura, conserve estos conocimientos y los transfiere a partir de las personas” (Audirac, ob.cit., p.85).

Cuando los planes integrales se conducen bajo el esquema del cambio planeado y se alcanza el aprendizaje organizacional, es más sencillo lograr otros objetivos como fortalecer la cultura de la organización, incorporar la filosofía corporativa y alinear los componentes de la entidad. El enfoque integral de la planificación implica tres propósitos esenciales: información anticipada, derivación de objetivos y formulación de estrategias.

La información anticipada implica el desarrollo de pronósticos sobre la situación futura de la organización y los cambios que puedan afectarla; lo que a su vez permitirá inferir la factibilidad de que un plan logre los resultados esperados. “El criterio más generalizado del pronóstico lo define como la anticipación mental de los resultados. Es decir, toda actividad futura

se realiza primero en la mente de alguien y luego en la realidad” (Corredor, ob.cit., p.71).

La derivación de objetivos quiere decir que de todo plan deben resultar guías para la acción, normas y procedimientos que faciliten la ejecución de las actividades y tareas. Como señala Julio Corredor (ob.cit., p.69) “si algo le da validez praxiológica a la planificación es el diseño y la formulación de los objetivos. El objetivo, en términos muy simples, es aquello que se desea obtener mediante un proceso de aproximación secuencial y temporal”.

Finalmente, “la formulación de estrategias es otro fin de la planificación, pero correlacionado con los dos anteriores. Las estrategias se infieren del objetivo básico que persigue la planificación en un espacio y momento “situacional”. Ayuda a determinar la dirección del proceso” (Corredor, ob.cit., p.75)

De este modo el objetivo, el pronóstico y la estrategia emergen como categorías de planificación que permiten consolidar un instrumento para vincular lo abstracto con lo concreto, generar una situación de cambio e inducir el aprendizaje de los miembros de la organización. Cuando se forma una organización, la sumatoria de estos elementos conduce a la formulación de la estrategia de la organización. Posteriormente, para el desarrollo de planes futuros, dicha estrategia marcará las pautas para la elaboración de los planes.

Entre la estrategia y la planificación surge una especie de círculo virtuoso generador de valor para la entidad. Los planes generados a partir de la estrategia son definidos por algunos autores como planes estratégicos pero otros investigadores sugieren que la planificación estratégica más bien guarda relación con el análisis del entorno de la organización. En última instancia, lo relevante es que los planes sirvan como guías para la acción y conduzcan al logro de los objetivos de la organización.

3.1.2. Estrategia

Los términos estrategia, lineamientos estratégicos, filosofía de gestión, guía estratégica y filosofía corporativa, entre otros, son utilizados frecuentemente de manera similar y en esencia representan el conjunto de

principios a partir de los cuales una entidad planifica, desarrolla y comunica sus principales características. En adelante se utilizará el término estrategia para describir a la misión, la visión y los valores de la organización.

La estrategia se define como

La concepción global de la organización establecida por la alta dirección (propietario, CEO (sic), Consejo de Dirección, etc.) para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Es aquello que la alta dirección considera (...) central, perdurable y distintivo de la organización. En cierto modo, representan los “principios básicos” (creencias, valores y pautas de conductas) que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados.

(Capriotti, 2009, p.25)

La estrategia posee y representa el punto de partida para generar los planes de la entidad. Permite fijar objetivos y establecer metas concretas. Sintetiza los pasos a seguir para que la organización crezca y se desarrolle. Contribuye a mantener a los empleados alineados hacia el cumplimiento de los objetivos de la entidad y evitar desvíos, tomar decisiones erradas y desperdiciar recursos.

También posee un carácter comunicativo porque a través de ella se transmite una identidad corporativa que permitirá diferenciar a la organización de otras entidades. Es la carta de presentación de la organización ante sus públicos. A través de la sinopsis de información que se transmite con la filosofía corporativa se construye una imagen en los públicos internos y externos, que al ser comparada con su actuación en el plano real permite generar una determinada reputación.

En su carácter cultural, la estrategia dicta las pautas de comportamiento de la cultura dominante, establece los procedimientos de trabajo y ayuda a fortalecer la cultura deseada para la entidad. A través de los valores reflejados en la estrategia se determina la manera correcta de hacer las cosas dentro de la organización y sirve de guía a los empleados para identificar los comportamientos erráticos.

La mayoría de los textos coinciden en que los componentes de la estrategia son la misión, la visión y los valores. Algunos autores añaden objetivos, políticas y metas. Para estar más claros respecto a cuáles deben ser los componentes de la estrategia es necesario responder tres interrogantes elementales: ¿Qué hago? ¿Cómo lo hago? y ¿A dónde quiero llegar?

La misión responde a la interrogante ¿Qué hago? Se refiere al tiempo presente de la organización. Es el propósito central por el cual se creó la organización y representa la definición del negocio o actividad a la que se dedica la entidad. “Se resume en una declaración clara, breve e inspiradora que centra la atención en una dirección clara”. (Scott y Col., 1993, p.4). “La misión proporciona una definición del área de actividad dentro de la cual deben ubicarse los negocios presentes y futuros de la corporación. Esta área se define en términos de necesidades a ser satisfechas en el mercado” (Francés, 2001, p.39).

Con la visión se indica ¿Adónde quiero llegar? Es el reto de cara al futuro que se plantea una organización. Señala en qué desea convertirse la entidad y se construye visualizando la imagen que se quiere posicionar en los públicos a largo plazo. “Crear esta imagen del futuro requiere la habilidad de ampliar el sentido propio de las posibilidades y luego concentrarse en las nuevas iniciativas que pueden conducir el éxito”. (Scott y Col., ob.cit., p.4). “La visión podemos concebirla también como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano a largo plazo y que debe servir de norte a las acciones de sus miembros y mantenerlos motivados” (Francés, ob.cit., p.46).

Los valores señalan ¿Cómo lo hago? Es el marco de referencia ético de la organización. Describen principios orientadores con validez permanente en el tiempo. Son aceptados por los miembros de la organización y permiten identificar las creencias, normas de comportamiento y métodos de trabajo que distinguen a la entidad. “Incluyen cómo la gente se trata entre sí, cómo la gente, grupos y organizaciones hacen sus negocios y qué es lo más importante para la organización”. (Scott y Col., ob.cit., p.4). “Los valores plantean el marco ético-social dentro del cual la empresa lleva a cabo todas sus acciones. Los valores forman parte de la cultura organizacional y plantean los límites dentro de los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos” (Francés, 2001, p.43)

Es posible validar la estrategia mediante una serie de preguntas, tal y como se muestra en la Tabla N° IV:

TABLA N° IV
VALIDACIÓN DE LA ESTRATEGIA

MISIÓN	VISIÓN	VALORES
¿Expresa el valor agregado que da a la comunidad? ¿Explica por qué existe la compañía? ¿Declara cuál es la necesidad básica que satisface su negocio? ¿Explica el conocimiento que tiene para satisfacer una necesidad social?"	¿Es estimulante? ¿Capta la esencia de su negocio? ¿Le proporciona impulso? ¿Mantiene a la gente en acción?	¿Realmente los tiene o desea tenerlos? ¿Pasarán de moda? ¿Los sostiene verdadera y apasionadamente? ¿Mantendría estos valores, incluso si se convirtieran en una desventaja competitiva? ¿Son estos valores comunes a todas las personas de la organización?

Nota. Tabla elaborada con datos tomados de Juan Pablo Lema (2004, p.12)

Las declaraciones de misión, visión y valores deben cumplir con algunas condiciones básicas que faciliten su difusión en la organización y propicien su entendimiento entre los trabajadores. Al respecto Alberto Rial (2000, p.19) recomienda:

- Claridad, lenguaje directo y de impacto. Sin frases floridas que diluyan el mensaje.
- No deben suponer grandes cambios en la cultura de la organización. La filosofía debe traducirse en un comportamiento factible y no en una declaración de deseos.
- El compromiso de la gerencia con los valores y principios debe ser a prueba de circunstancias. Si no se predica con el ejemplo, sobre todo los niveles supervisores, nadie prestará atención a los discursos ni a los panfletos.
- Debe aprovecharse cualquier oportunidad para hacer referencias explícitas a la filosofía o a alguno de sus principios, destacando su origen, sus ventajas y su carácter colectivo y, sobre todo, no negociable.

El reto para los planificadores consiste en elaborar un conjunto de enunciados donde, preferiblemente con la participación de la gente, se identifique a la organización de forma explícita y, a la vez, diferencial. Así mismo, facilite la incorporación de la misión, la visión y los valores en las actividades diarias. Para la alta dirección, el desafío radica en demostrar con hechos que es posible hacer las cosas dentro de la organización en sintonía con la estrategia. Procede recordar que el comportamiento de los líderes tiene la capacidad de inspirar al resto de la organización para emular las conductas positivas.

Los comunicadores deben hacer respetar su función dentro de la organización y para ello deben trabajar en conjunto con los planificadores a fin de lograr incorporar lo que piensa la gente de la estrategia, enmarcado en un lenguaje asequible, entendible y aprehensible para todos los niveles de la organización. Con los directivos, los responsables de las comunicaciones deben exponer las conductas aceptables y positivas con el fin de moldear la manera de actuar de los colaboradores y además de difundir los comportamientos deseables que influirán en la cultura.

3.2. Cultura

3.2.1. Cultura Organizacional

Existe un amplio consenso en reconocer que la cultura de una organización se refiere al conjunto de valores, creencias y normas de comportamiento, aceptadas y practicadas por la mayoría de los miembros de una organización. De esta manera, la cultura proporciona un marco común a partir del cual el recurso humano ejecuta sus labores y se relacionan.

Carlos Audirac (ob.cit., p.52) sostiene que:

la cultura de una organización es la manera como se hacen las cosas, y que es compartida por sus integrantes de manera generalizada., y que a través de procesos de socialización, es aprendida por los nuevos miembros y aceptada de manera razonable para poder sentirse parte de la misma.

La cultura se refleja en todos los aspectos formales e informales de la organización, consecuentemente establece las reglas bajo las cuales la organización se vinculará con sus diferentes públicos. Además, se manifiesta en todos los componentes tangibles e intangibles de la organización, por lo tanto tiene un gran impacto en formación de la identidad corporativa.

La cultura organizacional no surge de la nada, por el contrario, como señala Paul Capriotti (2009, p.24):

se forma “a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la Filosofía Corporativa, que da como resultado una simbiosis entre las pautas marcadas por la organización, las propias creencias y los valores del grupo.

A manera de síntesis es posible afirmar que la cultura de una organización se refiere a los valores, creencias y normas de comportamiento que constituyen la base de la interacción entre la organización y sus públicos de interés, y sirve de guía a los colaboradores para manejar sus relaciones, integrarse en los diferentes grupos y tener directrices clara para ejecutar las actividades laborales.

La cultura de una organización surge a partir de la visión de su fundador. Según Maurice Thévenet (1986, p.56) “el fundador transmitiría desde el inicio de la organización un cierto número de mensajes que estructurarán el futuro funcionamiento y desarrollo de la organización” De este modo, los primeros en trabajar en ella establecen la manera en que se harán las cosas y si estas prácticas se consolidan en resultados exitosos pasarán a formar parte del marco de referencia para las personas que se unan posteriormente.

La entidad heredará los valores, creencias y costumbres a través de la historia que es contada a sus nuevos integrantes. La historia como material básico representa “una fuente de legitimidad para un conjunto de comportamientos y prácticas” (Thévent, ob.cit., p.64) que, documentados o no, se suman a la manera de actuar de los nuevos miembros y sirven para configurar la cultura dominante. No obstante, dichos comportamientos y prácticas no son necesariamente positivos en todos los casos y se pueden dar circunstancias en las cuales las organizaciones estén dominadas por inculturas.

En cuanto a las normas y procedimientos de trabajo, el oficio al que se dedica una entidad sirve “para responder a las exigencias mismas de su existencia, es decir, a la realización de su objetivo. Gracias al oficio disponemos de comparación o de formas para explicar las elecciones y particularidades” (Thévenet, ob.cit., p.p.71-72), por lo tanto constituye un patrimonio para la cultura de la organización. Hay un oficio expresado puntualmente y hay actividades que se suman al quehacer de la organización y terminan formando parte de este componente.

Para Maurice Thévenet (ob.cit., p.78) los valores representan otro elemento básico de la cultura y los interpreta como “principios inmateriales y con una fuerte connotación moral”. Señalan básicamente lo que se debe o no se debe hacer dentro de la organización, pueden estar expresados en documentos o simplemente traducidos en comportamientos aceptados por la mayoría.

Todo lo que la organización “comunica sobre sí misma en sus apariencias (los signos) o en sus tótems (los símbolos) (Thévenet, ob.cit., p.85) sirve para expresar la cultura de la entidad. Representan por tanto un componente básico de la cultura por ser la cara visible frente a sus públicos. Son la sumatoria de los aspectos físicos de la entidad y los comportamientos en su relación con otros entes.

Una vez que se ha configurado una cultura dominante, todos los trabajadores que ingresen a la organización pasarán por un proceso de socialización que les permitirá integrar sus propios valores, creencias y comportamientos con los de la organización. Según Stephen Robbins (ob.cit., p.p. 533-534), dicho proceso se desarrolla en tres etapas:

- Etapa previa a la llegada: período de aprendizaje que ocurre antes de que un nuevo individuo se una a la organización (...).
- Etapa de encuentro: el empleado nuevo conoce la organización y confronta la posibilidad de que sus expectativas y la realidad difieran (...).
- Etapa de metamorfosis: el nuevo integrante cambia y se ajusta al puesto, al grupo de trabajo y a la organización.

Durante el proceso de socialización, es posible que el individuo se sume a la cultura dominante o elija formar parte de alguna subcultura o

contracultura. La cultura dominante es ampliamente compartida y aceptada por la mayoría de los miembros de la organización y, consecuentemente, es la que define a la entidad como tal y la diferencia con otras organizaciones.

A pesar de que la cultura es más o menos permanente en el tiempo, los procesos de cambios pueden contribuir al surgimiento de subculturas y contraculturas, porque algunos hábitos quedan en desuso, se adquieren nuevas costumbres, se adoptan comportamientos diferentes a los tradicionales, se asumen otros valores o se generan nuevas tendencias laborales.

“Las subculturas se desarrollan para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes a un segmento de la organización. Cuando estos subgrupos aceptan y se integran en la cultura dominante, funcionan establemente” (Audirac, ob.cit., p.55). Estos grupos minoritarios suelen estar segmentados por profesiones, departamentos, ubicación geográfica o jerarquías.

Por su parte, la contracultura se desarrolla para reflejar oposición a los sistemas presentes en la cultura dominante (valores, creencias y modos de hacer las cosas) (Audirac, ob.cit., p.55). Las contraculturas pueden generar impactos positivos o negativos. Las contraculturas positivas son las que se oponen a situaciones dañinas presentes en la organización y pueden impulsar la adopción de nuevos valores o hacer las cosas de forma diferente.

Las contraculturas negativas están representadas por grupos que comparten valores, creencias y formas de hacer las cosas, contrarias a las practicadas por la mayoría. El punto focal a partir del cual surge una contracultura, sirve de justificación para crear sus propias reglas, brindar cohesión a sus integrantes y estabilizar al grupo.

Una de las principales interrogantes que deben responder los consultores y la alta gerencia respecto a la cultura organizacional es ¿cuándo y por qué intervenirla? El principal motivo que debe movilizar la decisión de realizar intervenciones en el campo de la cultura de una entidad es su falta de alineamiento con la filosofía corporativa, básicamente porque los trabajadores irán en contravía.

Otro factor importante para revisar la cultura organizacional son los cambios producidos en el entorno. Dichos cambios pueden ser políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológicos o ambientales y en la medida en que afecten la ejecución de las actividades de la entidad entonces será necesario intervenir la cultura para responder de forma efectiva y adaptarse al nuevo entorno.

En los casos en que se manifiesten conflictos internos que afecten la operatividad de la organización, también es conveniente realizar estudios en el marco de valores, creencias y normas que rigen la institución. Las anomalías en el comportamiento de los trabajadores se manifiesta, entre otras cosas, a través del surgimiento de contraculturas y subculturas muy diferenciadas de la cultura dominante.

Otra razón obvia para analizar la cultura actual de una organización radica en las alianzas, fusiones o adquisiciones que pueda enfrentar la entidad. En este caso debemos recordar que cada organización tiene una cultura particular y el intento de mezclar dos culturas requiere del acoplamiento de características, reducción de brechas y determinación de cuál es la cultura requerida a partir de la nueva realidad de la entidad.

Finalmente, las crisis organizacionales también pueden generar alertas sobre la necesidad de efectuar cambios en la cultura de la organización. Hay situaciones turbulentas cuyo impacto supera las capacidades de la organización, incluso algunas afectan al sector donde se desempeña y otras el país o región. Siendo este el caso, difícilmente la cultura dominante seguirá siendo de utilidad.

3.2.2. Tipos de culturas presentes en las organizaciones

Aunque existen varias clasificaciones de la cultura corporativa, el modelo de Kim S. Cameron y Robert E. Quinn denominado Competing Values Framework (Sistema de Valores en Competencia), ofrece una de las taxonomías de mayor aceptación y uso por consultores e investigadores. Según la propuesta de estos autores existen cuatro tipos de culturas dominantes que denominan: clan, adhocrática, jerárquica y mercado.

En la cultura tipo clan la organización se percibe como un lugar agradable para trabajar, impera la colaboración y cooperación entre los empleados, los líderes se convierten en mentores de sus seguidores, las normas se comunican de manera informal, se impulsa el trabajo en equipo, los miembros están comprometidos con los objetivos corporativos y el desarrollo del recurso humano es una prioridad para la alta dirección.

Las organizaciones con una cultura adhocrática dominante se distinguen por ser dinámicas. El ambiente es innovador y creativo, los líderes son visionarios y asumen riesgos, las normas son flexibles, se promueve el trabajo dinámico, los trabajadores gozan de libertad de acción y se sienten motivados a realizar propuestas. El foco de este tipo de cultura está en la adaptabilidad al cambio y desarrollo de la capacidad de respuesta ante las situaciones de incertidumbre.

Cuando en una organización prevalece el control del trabajo y una marcada orientación al éxito hay una cultura tipo mercado. El contexto laboral es estricto, los líderes son exigentes y trabajan por objetivos, las normas se transmiten de manera formal, el trabajo se desarrolla en un ambiente competitivo donde el beneficio de la organización es la prioridad. La meta de la entidad es ganar terreno en el sector donde se desempeña y obtener ventajas por encima de sus competidores.

Finalmente, la cultura tipo jerárquica es la que predomina en las organizaciones altamente estructuradas. En estas entidades reina la formalidad, se siguen las líneas de mando asociadas al poder y la posición que desempeña cada individuo, los líderes son organizados y se dedican a coordinar el trabajo de sus supervisados, las normas son específicas, el ambiente laboral está marcado por la estabilidad y la formalidad. El foco de este tipo de cultura es la estabilidad y el correcto funcionamiento de la entidad.

Es conveniente decir que no hay culturas uniformes y posiblemente las organizaciones no se encasillen de manera estricta en uno de estas tipologías, sino que mezclen elementos de una y otra en función de su historia y objetivos. Lo que puede funcionar para algunos tipos de entidad no es operativo para otras y viceversa. Lo rescatable de esta clasificación es su capacidad de describir el amplio espectro de las culturas que se pueden identificar en las organizaciones.

Cualquiera de las culturas antes descritas puede estar arraigada en mayor o menor medida dependiendo de los significados que se compartan entre los colaboradores. Una cultura fuerte se caracteriza principalmente por poseer muchos significados compartidos entre sus miembros, en tanto que una débil tiene pocos significados comunes.

La fuerza de la cultura se expresa en su capacidad de influencia sobre los colaboradores, en este sentido “Será mayor si la extensión y aceptación abarca a toda la empresa y comprende creencias y valores en muchos aspectos de las relaciones humanas, además de las interacciones específicas laborales dentro de la organización” (Rodríguez, 2009, p.76), es decir si impacta los comportamientos laborales pero también los personales.

La fortaleza será menor “si la cultura comprende sólo ciertos aspectos de las relaciones laborales y existen otras creencias y valores que se comparten en distintas subculturas que coexisten en la misma organización” (Rodríguez, 2009, p.76), en otras palabras mientras se perciban más subculturas en las que se disgregan los valores podemos hablar de una cultura débil.

Los contenidos compartidos dan mayor o menor cohesión e inciden en el grado de homogeneidad como las personas perciben la realidad y se comportan dentro de una organización generando culturas funcionales, donde se emprenden acciones de forma cohesionada, y culturas disfuncionales, donde las acciones se tornan dispersas.

Al respecto señala Rubén Rodríguez Garay (ob.cit., p.75) que “una cultura funcional, además de proporcionar una fuerte cohesión entre sus miembros, debe ser flexible y estimular la motivación, el compromiso y la creatividad hacia los cambios necesarios para la adaptación de la organización a nuevas condiciones y desafíos del entorno”.

En el caso contrario, “una cultura organizacional disfuncional descansa en creencias, convicciones y valores que producen comportamientos no alineados con la estrategia y afectan negativamente el buen desempeño. Esta disfuncionalidad puede manifestarse en conflictos, decisiones erráticas o equivocadas y potenciales pérdidas” (Rodríguez, ob.cit., p.75).

3.2.3. *Funciones de la Cultura Organizacional*

El éxito de las empresas orientales en el mundo occidental, despertó el interés de los investigadores por el tema cultural, considerando que entidades japonesas, por ejemplo, atribuían sus logros a la cultura por encima de otros factores como la calidad de los bienes que producían o la efectividad de los servicios que prestaban.

Para entender el impacto de la cultura organizacional en el éxito de las entidades los investigadores se concentraron, entre otros aspectos, en determinar cuáles eran las funciones de la cultura como variable en el entorno organizacional y cómo influía en el comportamiento de las personas

Para Michael Ritter (ob.cit., p.p 56-57) la cultura cumple cuatro funciones dentro de las organizaciones:

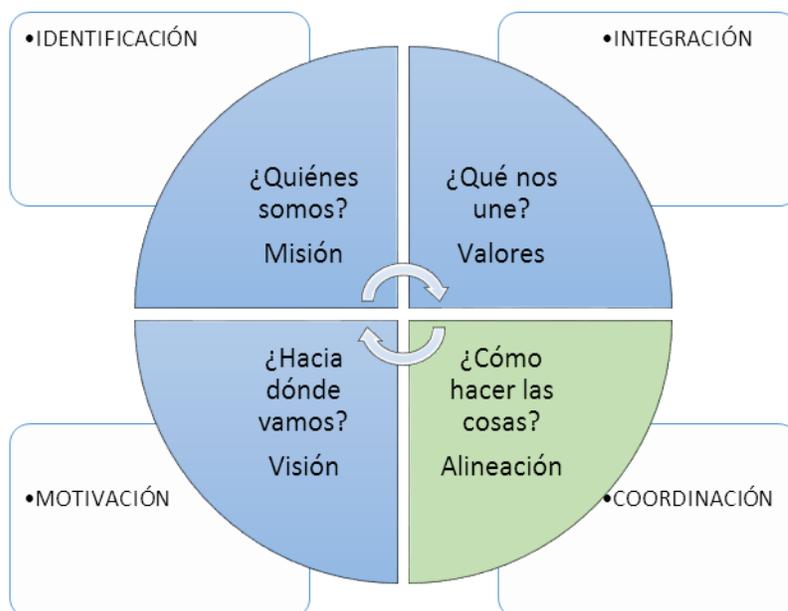
- a) Identificación: “es la función que hace de la cultura la ‘personalidad de la organización’ (...), establece posibilidades de identificación”
- b) Integración: “se manifiesta a través del consenso de los supuestos básicos. De este modo, la cultura asegura el entendimiento básico común”.
- c) Coordinación: “permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y de decisiones, dado que ellos mismos alinean, por convencimiento propio, su comportamiento a los valores y objetivos de la organización”.
- d) Motivación: “le da sentido al trabajo por lo que es o puede ser un potente motivador hacia el interior de la organización, legitimando al mismo tiempo el proceder hacia afuera”.

La función de identificación facilita el reconocimiento de la organización tanto para los trabajadores como para el público externo y está muy vinculada a la identidad corporativa. La integración orienta los esfuerzos de los trabajadores en una misma dirección y está relacionada con el alineamiento. La función coordinadora facilita la ejecución del trabajo al permitir a los empleados ponerse de acuerdo para el cumplimiento de las actividades y tareas. Por último, la motivación aporta significado al día a día de los trabajadores. La siguiente figura muestra las interrogantes que se

responden a través de las funciones de la cultura organizacional y, además, señala con cuál elemento de la estrategia está vinculado

FIGURA Nº 03

FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



Nota. Figura elaborada con datos tomados de Michael Ritter (ob.cit., p.p 56-57)

3.3. Comunicación

3.3.1. Comunicación Institucional Interna

Las expresiones institucional, organizacional y corporativa suelen generar discrepancias al momento de definir el tipo de comunicación. Considerando que algunos autores las utilizan de formas diferenciadas y otros de modo indistinto; adoptaremos la nomenclatura “institucional” para superar esta falta de consenso, especialmente porque su concepto se ajusta a los objetivos de esta investigación.

En este orden de ideas, Moisés Limón Peña (2008, p.17) define la comunicación como “el sistema de mensajes que una institución (empresa, fundación, universidad, ONG, etc.) proyecta a un público determinado (público objetivo) con el fin de dar a conocer su misión y visión, para establecer una empatía entre ambos (público y corporación)”.

Para Paul Capriotti (2009, p.39) la comunicación institucional “se refiere al conjunto de mensajes y acciones de comunicación elaboradas de forma consciente y voluntaria para relacionarse con los públicos de la organización, con el fin de comunicar con ellos de forma creativa y diferenciada las características de la organización”.

Cees B. M. Van Riel (1997, p.26) por su parte señala que “es un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada efectiva y eficazmente, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos”.

Las definiciones anteriores hacen referencia al establecimiento de relaciones con los públicos de la organización. Todas las entidades se relacionan con un público externo que está ubicado por fuera de su estructura organizacional y que se segmenta y jerarquiza en función de la relevancia que tiene para la institución; y un público interno que está reflejado en su estructura y por lo general comprende a los propietarios, accionistas, directivos y colaboradores.

Cuando la comunicación está dirigida al público interno se entiende como “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” (Limón, ob.cit., p.19).

Por su parte, Carlos Fernández Collado (ob.cit., p.12) se refiere a la comunicación interna como “el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados”.

Los mensajes internos se consideran formales cuando se basan en los roles que cumplen los individuos dentro de la entidad, generan relaciones jerárquicas y siguen la cadena de mando establecida por la estructura de la organización; y son informales cuando se originan en las preferencias y aversiones de los empleados, producen relaciones espontáneas e ignoran la cadena de mando.

En función del sentido que tomen los mensajes, la comunicación interna puede ser vertical descendente, vertical ascendente y horizontal o transversal. En teoría, este tipo de mensajes suelen estar vinculados a asuntos laborales por lo que esta clasificación también puede considerarse una derivación de la comunicación formal; pero en la práctica los mensajes pueden saltar las líneas de mando y entrar en el plano de la informalidad.

La comunicación vertical descendente es utilizada fundamentalmente para dar instrucciones sobre las actividades y tareas que deben ejecutar los empleados. La comunicación vertical ascendente sirve para que los empleados se comuniquen con sus superiores y reporten los avances o problemas de trabajo.

La comunicación horizontal o transversal se desarrolla principalmente entre personas del mismo nivel jerárquico y facilitan la integración y la coordinación de los equipos. Es importante destacar que con frecuencia se pueden formar grupos de trabajo donde participan trabajadores de diferentes niveles jerárquicos, por lo cual la horizontalidad no es estricta.

3.3.2. Función de la Comunicación Institucional Interna

De acuerdo con Julio Reyes (2012, p.128), la comunicación interna tiene tres metas: alinear, comprometer e integrar.

En esta definición, alinear significa conectar con los propósitos estratégicos y los valores de la cultura organizacional; comprometer, implica que los colaboradores valoren lo que la empresa hace por ellos y sus familias; e integrar, quiere decir ayudar a que las personas y equipos de las distintas áreas y niveles de la organización se conozcan y valoren mutuamente

Para alcanzar dichas metas es necesario que los responsables de gestionar la comunicación interna trabajen en torno a tres funciones fundamentales: informar, explicar e interrogar. Veamos cada una por separado y sus implicaciones.

“Una buena información es imprescindible para que las personas estén motivadas al realizar su trabajo y lo desarrollen correcta y eficientemente”. (Morales, 2001, p.223). Un colaborador que no esté informado sobre los aspectos más esenciales de la organización donde trabaja no podrá contribuir al logro de los objetivos corporativos. La misión, la visión y los valores representan la información por antonomasia que deben conocer todos los colaboradores. A partir de allí se desprenden múltiples datos que deben llegar de manera organizada a cada empleado para que pueda vincular sus labores cotidianas al logro de los objetivos corporativos.

Es necesario explicar los contenidos para que las personas puedan identificarse con los objetivos “deben conocer y comprender las razones de las órdenes que reciben y las decisiones que se toman dentro de la misma. Y todos los departamentos deben estar informados puntualmente de la marcha y funcionamiento de sus tareas”. (Morales, ob.cit., p.223). Los trabajadores necesitan contar con datos suficientes que les permitan ejecutar sus actividades y tareas de manera efectiva, recibir instrucciones claras y coherentes con sus competencias, saber qué hacen sus compañeros y a qué se dedican otras dependencias de la organización, divulgar las decisiones que se toman e impactan el rumbo de la compañía, y conocer los resultados de la organización dentro del entorno en que se desempeñe.

Generar espacios de conversación es muy útil para “fomentar la comunicación entre los distintos departamentos que componen el total de la organización, crear el hábito de hacer preguntas de aclaración, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus miembros”. (Morales, ob.cit., p.223). Esta función permite romper con el paradigma donde la organización es la única que comunica y abre las posibilidades de escuchar lo que tienen que decir los trabajadores, aclarar las dudas que tengan sobre la organización o respecto a su trabajo, intercambiar experiencias que puedan contribuir a optimizar los procesos y promover el intercambio de conocimientos.

Hasta aquí queda claro cuáles son los intereses de la organización, pero la única manera de reducir la brecha entre las expectativas de los trabajadores y las de la organización, es indagando sobre los asuntos que les interesa conocer a los empleados para lograr la articulación que permita consolidar una comunicación interna óptima. En este sentido, dice Carlos Fernández Collado que dichos asuntos se pueden agrupar en tres categorías: información relacionada con la organización, información acerca del trabajo e información sobre asuntos que afectan a la vida personal y familiar.

“En la primera categoría las organizaciones suelen alejarse de los trabajadores porque “por increíble que parezca, hay empresas en las que la gente apenas conoce lo que tiene que ver con su ámbito concreto de trabajo, ignorando cosas tan importantes como los objetivos, estrategias y planes institucionales”. (Fernández, ob.cit., p.14). Aunque les interesa conocer su lugar de trabajo, los colaboradores no deben buscar la información corporativa, la organización debe ponerla a su alcance. Cuando los trabajadores conocen la estrategia de la organización, pueden convertirse en multiplicadores de esta información en sus círculos sociales y proyectar la identidad de la compañía de manera favorable.

La segunda categoría “comprende todo lo que las personas necesitan para saber lo que esperan de ellas, los parámetros bajo los cuales va a ser evaluado su desempeño y la forma en que se considera que han hecho las cosas”. (Fernández, ob.cit. P.14). Las normas y procedimientos de trabajo no pueden ser un secreto para quien va a desempeñar un determinado cargo. La información que los empleados requieren para llevar a cabo sus funciones, cumplir con sus responsabilidades y tomar decisiones adecuadas debe estar documentada y a disposición de todo el personal.

“Finalmente, las personas quieren saber todo aquello que repercutirá, directa o indirectamente, en su bienestar personal y familiar”. (Fernández, ob.cit., p.14). Debido al impacto que tiene esta información sobre la vida de los colaboradores, éstos quieren participar en el diseño de los elementos que conforman este rubro. Esta última categoría incluye toda la información sobre los beneficios que ofrece la organización, opciones de capacitación, oportunidades de promoción, disposiciones en materia de seguridad y salud laboral, y las actividades culturales, sociales y deportivas en las que puede participar.

En todos los casos, ubicar la información no puede ser una búsqueda agotadora para los trabajadores, por el contrario debe estar disponible para todos. Esta es una de las funciones más importantes de la comunicación institucional, no obstante, la iniciativa de hacer del dominio público ciertas informaciones tienen que contar con el aval de los directivos.

3.3.3. La eficiencia de la comunicación institucional

Para completar la información de este apartado consideramos importante adentrarnos en el rol del comunicador organizacional como principal responsable de diseñar, implementar, gestionar y evaluar el intercambio de mensajes que tiene lugar en las organizaciones. Específicamente nos concentraremos en los retos que debe enfrentar para realizar su trabajo de manera efectiva.

Comenzaremos por decir que la comunicación en la organización es una responsabilidad compartida porque todos los colaboradores se comunican, pero que las personas cuenten con los medios adecuados para comunicarse, desarrollen sus competencias comunicacionales de manera efectiva, y contribuyan por medio del intercambio de mensajes al logro de los objetivos organizacionales son responsabilidades del gestor de comunicación.

Ante esta realidad, la responsabilidad del comunicador organizacional es tan grande como el tamaño de la propia organización. No se trata sólo de hacer su trabajo sino de contribuir a que todos hagan el suyo de manera articulada. Esto implica asumir un liderazgo dentro de la organización sólo comparable con quienes toman las decisiones más importantes para el crecimiento y desarrollo de la institución.

Pero a pesar de la trascendencia que implica llevar las riendas de la comunicación en una organización, otro reto que tienen por delante los comunicólogos es mercadear su profesión, es decir, dar a conocer su trabajo y sensibilizar a toda la organización respecto a la importancia que tiene la labor que desempeña el equipo de comunicación dentro de una organización.

Como indica Manuel Tessi (2013, p.22) “a los profesionales especializados en esta materia nos resulta indudable que la comunicación interna es una disciplina con gran desarrollo, potente y singular, que permite dar soluciones de fondo a las problemáticas complejas de comunicación en el trabajo”, el problema está en la percepción que se tiene sobre el trabajo de quienes gestionan la comunicación.

Compartimos la opinión de Fernández Collado (ob.cit., p.16) cuando señala que frecuentemente los comunicadores se conciben a sí mismos como “hacedores de medios”, y piensan que su principal papel es mantenerlos llenos de información, sin importar si esta satisface necesidades tanto del público al que se dirige como de la propia organización. Concomitantemente, muchas veces la función del comunicador organizacional no se entiende y, por tanto, no se valora, porque él es el primero que no la tiene muy clara.

Por lo tanto, otro reto, especialmente en estos momentos donde la tecnología y las redes sociales juegan un papel central, es innovar. Esto no quiere decir que los medios tradicionales dentro de las organizaciones como la cartelera, el boletín o el correo están en desuso, la innovación se trata de ajustarse al contexto de la compañía, usar los medios más apropiados y generar conversaciones sobre los temas de interés para la organización.

Para cumplir con su trabajo, otro desafío del comunicador organizacional, especialmente el que tiene en sus manos la responsabilidad de desarrollar la comunicación interna, está en obtener un presupuesto que le permita contar con los recursos adecuados para desarrollar los proyectos que faciliten la gestión de la comunicación dirigida a los colaboradores.

La cantidad de profesionales contratados al efecto y el tiempo que se dedica a la planificación, implementación y medición de las estrategias endógenas de comunicación son tan escasas como los presupuestos asignados. Esta situación hace más desafiante aún la labor de los comunicadores internos. (Tessi, 2006). Desde nuestro punto de vista el comunicador organizacional debe formarse como administrador para poder discutir la asignación de recursos al nivel que lo hacen otros profesionales.

Finalmente, y en sintonía con los objetivos de este trabajo, el reto más importante es trabajar desde la estrategia y no sólo para responder a situaciones particulares. “Los mensajes elaborados por los directores de comunicación tienen que ir en la misma línea que los objetivos estratégicos de la empresa. Y también tienen que tener en cuenta las expectativas de los grupos de interés clave”. (Van Riel, 2012, p.22)

El no “amarrar” la estrategia comunicativa a la institucional hace que la primera se vea sólo como un conjunto de acciones desconectadas entre sí y sin un valor contributorio a la organización. El resultado es que la función se aísla y se vuelve prescindible. (Fernández, ob.cit., p.16). Al contribuir con el cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante la elaboración y seguimiento de una hoja de ruta para toda la organización, el comunicador interno vincula su trabajo a la estrategia, eleva el nivel de importancia de sus proyectos y asegura una posición privilegiada dentro de las decisiones de la organización.

3.3.4. Difusión estratégica

Un programa de alineamiento interno debe incluir esta tarea de difusión de la visión, la misión, los valores, los objetivos y las estrategias de arriba abajo, pero, también, facilitar un flujo de información de abajo arriba y así generar una sinergia organizacional positiva, que consolide cada vez más la cultura de la organización
(Serna, ob.cit., p.67)

Comunicar a cada uno de los trabajadores la misión, la visión y los valores más allá de colocarlas en un cuadro en la pared. Es importante procurar su entendimiento para que los empleados incorporen la filosofía corporativa en sus puestos de trabajo y en su devenir diario. En este orden de ideas la difusión estratégica se entiende como:

el proceso mediante el cual una organización comunica a sus clientes internos y grupos de referencia, sus políticas y estrategias. (...) es parte del proceso de comunicaciones organizacionales y, por tanto, debe hacerse con un propósito claro de educar a la organización sobre la orientación estratégica.
(Serna, ob.cit., p.75)

En el ámbito interno, la difusión estratégica debe realizarse en cascada y en los cuales cada nivel de la organización se compromete a llevar el mensaje estratégico hasta todos los niveles de la organización

- a) Nivel estratégico: el primer nivel que debe tener claridad estratégica es el directivo. Ellos deben realizar sesiones de trabajo en las cuales queden claros los rumbos estratégicos de la empresa (Serna, ob.cit., p.75).
- b) Nivel táctico: cada uno de los miembros de la alta gerencia (...), deben ser quienes difundan y capaciten en la orientación estratégica a cada uno de los miembros de su grupo natural o primario. Ésta es una tarea indelegable que legitimará el liderazgo del director de la unidad y que le dará autoridad para realizar el seguimiento y evaluación de la ejecución de los planes y estrategias (Serna, ob.cit., p.76).
- c) Nivel operativo: los miembros del grupo primario o natural, a nivel táctico, son los responsables de bajar las políticas y estrategias al nivel operativo. Es su labor dar capacitación estratégica a sus colaboradores y hacer el seguimiento sobre sus logros (Idem).

3.4. Alineamiento

3.4.1. Alineamiento Estratégico

Cuando hablamos de organizaciones, nos referimos a la agrupación de dos o más personas que trabajan relacionadas a través de ideas e inmersas en un sistema que intenta funcionar eficaz y eficientemente. En este orden de ideas, las personas deben estar vinculadas a un fin común y al interactuar con el sistema deben procurar que todos los componentes contribuyan a esa finalidad.

Alinear, en el ámbito organizacional, tiene que ver con la relación ineludible que surge entre todos los componentes de la organización. Por un lado están la misión, la visión y los valores, que sirven de guía para planificar, organizar, dirigir y controlar la organización. Por otro están los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos con los que cuentan las organizaciones para crecer y desarrollarse. A partir de esa relación surge el alineamiento estratégico.

Cabe destacar, como mencionamos en párrafos anteriores, que las acciones emprendidas por las organizaciones están determinadas o guiadas principalmente por la estrategia. Pero aunque la misión, la visión y los valores

estén perfectamente diseñados, si las personas no comprenden dichos componentes y los recursos no brindan el debido soporte, los resultados serán negativos y todos los esfuerzos inútiles.

El alineamiento estratégico implica:

Vincular a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso de vinculación, hasta el nivel del empleado, de tal forma de asegurar que el trabajo, actuaciones, decisiones y el comportamiento diario de todos los individuos, de todas las áreas, de todos los niveles, todos los días, estén directamente ligados a apoyar la estrategia de la organización.

(Ruíz y col., 2007, p.30)

El alineamiento ha cobrado fuerza en las organizaciones tras el reconocimiento de la importancia que tiene el recurso humano para el logro de los objetivos corporativos y la imperiosa necesidad de que todos los colaboradores trabajen en una misma dirección. Estar alineados permite a las organizaciones potenciar sus posibilidades de éxito, posicionarse dentro de un determinado sector y diferenciarse de sus competidores.

Andrés Hatum (ob.cit., p.17), de quien ya poseemos referencia en este proyecto por sus conceptos de inercia y esquizofrenia organizacional, considera que para alinear hay que “elaborar respuestas estratégicas, sistémicas y coordinadas (...). También implica diseñar y aplicar los sistemas de recursos humanos que puedan colaborar con las capacidades necesarias”.

Las respuestas estratégicas a las que hace referencia Andrés Hatum son todas aquellas acciones enmarcadas en los principios o lineamientos estratégicos, que les permite adaptarse de forma efectiva a los cambios inducidos por el entorno. Los sistemas de recursos humanos son vitales para cualquier organización porque simplemente son los colaboradores quienes gestionan el resto de los recursos.

Siendo el recurso humano el protagonista del proceso de alineación, es necesario que las organizaciones propicien una relación marcada por “la

voluntad de ambas partes de escuchar los argumentos de cada uno y de evaluar los pros y los contras, de aunar esfuerzos en acciones que se considere que benefician al bien común” (Van Riel, ob.cit., p.22).

El proceso de escuchar lo que ambas partes, la organización y los trabajadores, deben decir sobre el alineamiento, inserta un nuevo elemento en la fórmula: la comunicación. En sintonía con esto, Manuel Tessi (2013, p.p. 53-54) expresa que el alineamiento:

Implica intercambios comunicativos para minimizar la contradicción y maximizar la coherencia, la cual se manifiesta tanto institucionalmente, (...) como de manera interpersonal, (...) a partir de la comunicación que emite cada colaborador. Organización, equipos y personas van hacia un decir congruente con su pensar, sentir y hacer.

Sin intenciones de adentrarnos en un análisis de las teorías organizacionales y administrativas, no cabe duda de que el alineamiento se nutre principalmente de la Escuela de las Relaciones Humanas y alcanza su máxima expresión en el Desarrollo Organizacional como soporte para alcanzar el ansiado y necesario nivel de integración entre los intereses de las personas y la organización.

La psicóloga Loreto Marchant (2005, p.38) señala que: el alineamiento estratégico del personal con la misión y metas (...) implica que cada trabajador, desde su particular puesto y funciones en la organización, sea capaz de traducir y llevar a la práctica la misión institucional. Para esto se requiere compartir los objetivos (...) y comprender las expectativas que la dirección tiene de cada uno de sus miembros.

Para finalizar este apartado es conveniente mencionar el concepto de Humberto Serna Gómez (ob.cit., p.p.45-46), quien se refiere al alineamiento como “un proceso de mercadeo corporativo que se centra en el cliente interno, el cual a partir del conocimiento y comprensión de la misión, visión, objetivos, estrategias y metas de la organización se compromete con sus logros”.

Compartimos la visión de Humberto Serna Gómez porque sería un error asumir que las personas se esforzarán por conocer los lineamientos organizacionales por iniciativa propia. Por el contrario, es necesario mercadear a la misión, la visión y los valores. Educar a los colaboradores para que comprendan cuál es su rol en el logro de los objetivos corporativos.

En resumen, el alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual se conjugan de forma efectiva la estrategia y la cultura, utilizando como base la comunicación. Alcanzar el alineamiento significa que el recurso humano ejecute acciones en el día a día que impacten de forma positiva a la organización y contribuyan con el logro de los objetivos corporativos.

3.4.2. Componentes del Alineamiento Estratégico

Al momento de responder a la interrogante. ¿Qué debemos alinear?, las organizaciones pueden asumir diversos enfoques. Algunos apuestan por intervenir todos los componentes en un solo proceso mientras que otros se concentran en un determinado elemento. Esto también ha ocasionado divergencia entre los autores porque algunos apuestan por procesos globales y otros abordan temas particulares.

Desde nuestro punto de vista ningún enfoque es errado o acertado, por el contrario, el alineamiento, como todo proceso de desarrollo organizacional, debe poseer la suficiente flexibilidad para adaptarse a las necesidades de cada organización, trabajar con los recursos que se tengan a mano y responder al contexto particular que puede estar viviendo una determinada entidad.

Lo anterior es extensible al campo académico, es decir, se pueden adoptar modelos de alineamientos generales o particulares dependiendo de los objetivos que se plantea cada investigación. En otras palabras, no hay modelos exactos, sólo hay tendencias que se van amoldando a las necesidades de los investigadores. Lo relevante es que se logre elaborar respuestas útiles para las organizaciones.

Uno de los modelos de alineamiento más conocidos es el de las 7S de la empresa consultora McKinsey. Según Andrés Hatum (ob.cit., p.18) este modelo “es muy popular entre docentes y consultores, ya que permite

resumir los distintos aspectos organizacionales donde es necesario trabajar para alinear la organización”. Aunque existen ligeras diferencias entre los diversos textos, debido a la traducción, en general los elementos incluyen: estrategia, estructura, sistemas, personas, capacidades, estilos de gestión y valores compartidos.

La estrategia es la definición de la misión, la visión y los valores de la organización; la estructura está representada en el organigrama de la organización; y los sistemas se refieren a las medidas de planificación, organización, dirección y control. Este primer grupo de elementos es tangible, se pueden identificar fácilmente y se pueden modificar a través de decisiones gerenciales.

Las personas representan el capital humano de la organización; las capacidades son las competencias que caracterizan a cada entidad; el estilo de gestión tiene relación con los procesos de toma de decisiones; y los valores compartidos reflejan la cultura organizacional. Este segundo grupo de elementos es menos tangible, más difícil de reconocer y requiere de intervenciones a mediano y largo plazo para su modificación.

El acceso a los datos sobre cada una de estas categorías es variable. Algunos son del conocimiento público y se pueden obtener con una simple visita al portal web institucional, por ejemplo; pero en otros casos el camino para llegar a los datos es cuesta arriba para los investigadores y consultores que pretenden realizar algún tipo de intervención en la organización.

En este orden de ideas, para completar la información relativa a los componentes del alineamiento estratégico, en la siguiente tabla se describen los niveles observables y difusos de cada uno.

TABLA Nº V
NIVELES DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

ELEMENTO ORGANIZACIONAL	NIVEL OBSERVABLE	NIVEL DIFUSO
Estrategia	Objetivos estratégicos documentados	Comunicación de la estrategia y entendimiento de esta por la gente
Estructura	Organigrama	Organización informal que regula la forma de trabajar
Sistemas	Normas y procedimientos de trabajo	Adecuación de los sistemas a la estrategia
Personas	Aptitudes, roles, habilidades, responsabilidades y competencias	Actitudes, opiniones, valores, percepciones y creencias
Capacidades	Capacidades declaradas	Capacidades reales
Estilo de gestión	Toma de decisiones. Autoritarismo vs. Participación	Liderazgo. Delegación vs. Concentración del poder
Valores compartidos	Cultura dominante	Sub culturas y contraculturas

Nota. Tabla elaborada con datos obtenidos de Andrés Hatum (ob.cit., p.26)

3.4.3. Ciclo del Alineamiento Estratégico

La otra interrogante clave es ¿cómo alinear? Básicamente hay tres formas de implementar un proceso de alineamiento estratégico:

- a) Alineamiento vertical: “Se entiende por alineamiento vertical el conjunto de programas y acciones que una organización realiza para lograr que sus colaboradores conozcan e incorporen la estrategia de la empresa”. (Serna, ob.cit., p.47). Este tipo de alineamiento pone su atención en los colaboradores o trabajadores, por esta razón puede considerarse como alineamiento interno.
- b) Alineamiento horizontal: El alineamiento horizontal busca compatibilizar los procesos con las necesidades y expectativas de los clientes. Para ello, las organizaciones (...) identifican sus procesos clave y los de soporte y los integran con las necesidades y expectativas del cliente. (Serna, ob.cit., p.p.47-48). Este tipo de alineamiento se centra en los clientes, es decir, a quienes se les ofrecen los productos o servicios, y otras entidades relacionadas con la organización como los proveedores o el gobierno; por esta razón se puede considerar como alineamiento externo.

- c) Alineamiento integral: tiene lugar “cuando la estrategia, los procesos, los colaboradores y los clientes están totalmente alineados” (Serna, ob.cit, p.48). Alcanzar una visión compartida con todos los públicos de interés es el sentido de este tipo de alineamiento.

Observa Serna Gómez (ob.cit.p.48) que “independientemente, el alineamiento vertical y el horizontal no logran la integralidad que requiere la orientación estratégica de una organización. (...) Cuando la organización hace esfuerzos en el logro de solamente uno de los alineamientos, se desgasta, y los esfuerzos no alcanzan para tener una sola orientación y objetivo. En este particular, diferimos del autor previamente citado porque para algunas organizaciones resulta complejo emprender un proceso de alineamiento integral.

Es necesario considerar, por una parte, las condiciones del entorno que influyen en la organización y, por otra parte, las capacidades y competencias propias de cada entidad. En un contexto como el venezolano donde los factores sociales, económicos y políticos tienen una poderosa capacidad para determinar la toma de decisiones en los organismos públicos y privados, difícilmente se pueda emprender un programa de alineamiento integral, por el contrario, puede resultar más óptimo efectuar intervenciones parciales como la que se propone en esta investigación que intentar cambiar todo en un solo proceso.

Una vez que se ha decidido qué debemos alinear y cómo hacerlo, es preciso definir los pasos que faciliten el proceso. Vale acotar que como todo procedimiento de desarrollo organizacional éstos pasos deben ser lo suficientemente claros para que todos los involucrados los comprendan, tener la flexibilidad necesaria para efectuar las correcciones que puedan requerirse y ser ampliamente comunicados.

Coincidimos con Cees B. M. Van Riel (2012, p.21) cuando señala que “el camino hacia ese objetivo es largo, complejo y desigual, y tiene bifurcaciones que puede conducir (...) en una dirección equivocada. Por ello es necesaria la elaboración de una hoja de ruta que persiga la vinculación o mejore, la alineación, de esos grupos de interés clave”. En este particular Humberto Serna Gómez (ob.cit., p.p.49-50) propone cuatro etapas fundamentales:

- a) Planeación: entendida como los procesos mediante los cuales una organización, a partir del conocimiento de sus competencias clave y de los factores clave de éxito, formula los principios corporativos.
- b) Difusión: proceso mediante el cual una organización comunica su estrategia a todos los miembros de la organización, los educa en esa estrategia y logra un aprendizaje en equipo, que facilita su incorporación.
- c) Operacionalización: la estrategia se debe traducir en términos que sean entendidos por toda la organización y, por tanto, ser parte integral del trabajo diario de todos los colaboradores.
- d) Evaluación, revisión y ajuste: la ejecución de la estrategia debe tener un sistema de seguimiento y monitoreo claramente especificado. Por ello, periódicamente, la organización debe evaluar el desarrollo de la estrategia frente a un conjunto de indicadores que diagnostican el desempeño.

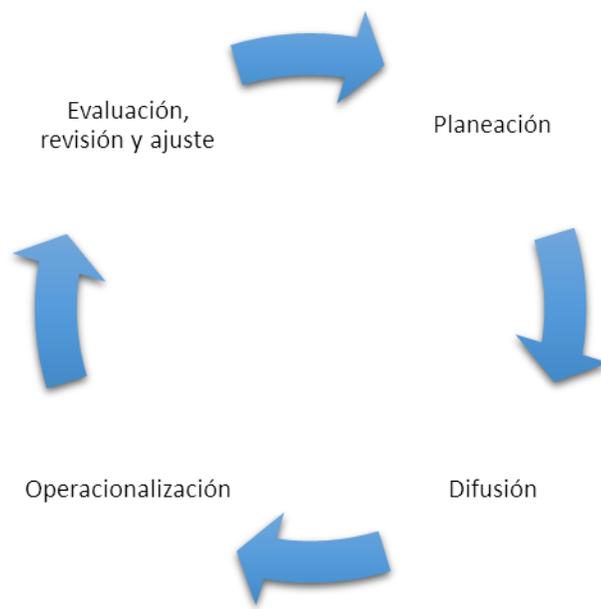
En resumen, durante la primera etapa se definen la misión, la visión y los valores; en la segunda etapa se comunica la estrategia a las audiencias clave; posteriormente se aplican mecanismos para vincular la estrategia con las operaciones cotidianas de la organización; y, por último, se analiza la efectividad de las etapas anteriores para reducir las posibles brechas existentes.

Estos pasos representan un ciclo permanente, es decir, que debe repetirse con cierta periodicidad para garantizar resultados óptimos. Desde el punto de vista de los procesos de consultoría, se puede iniciar en cualquiera de las etapas, dependiendo de la realidad de cada organización.

En este caso de estudio, por ejemplo, el ciclo iniciará en la evaluación, revisión y ajuste. A partir de los resultados obtenidos se propondrá efectuar un nuevo proceso de planeación o se dará continuidad desde el paso correspondiente a la difusión. Por último, se diseñarán estrategias y tácticas para completar el alineamiento mediante su operacionalización, dejando abierta la posibilidad de iniciar un nuevo ciclo.

FIGURA Nº 04

CICLO DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO



CAPÍTULO IV: MARCO METODOLÓGICO

4.1. Antecedentes

Para la revisión previa sobre el conocimiento producido en materia de alineamiento interno, se definieron como criterios de búsqueda: trabajos académicos dirigidos a obtener titulación igual o superior al grado de Maestría, publicados en español y culminados en años recientes. De forma más específica la búsqueda se orientó hacia aquellos trabajos que tuvieran puntos de coincidencia con la investigación que aquí se presenta, es decir, alineamiento de la cultura y la estrategia; lo que llevó a seleccionar dos Trabajos de Grado y una Tesis.

En primer lugar, se consideró el Trabajo de Grado titulado “Análisis del Nivel de Alineación entre la Cultura y la Estrategia Organizacional de un grupo de empresas bajo una misma Dirección Corporativa”, realizada en el año 2011 en la Maestría en Administración, mención Gerencia de Empresas, de la Universidad Metropolitana.

Este estudio “obtuvo como resultado que el grupo de empresas bajo estudio presentan un nivel medio de alineación entre su Cultura y Estrategia organizacional, identificando diversas áreas de mejora” (Naranjo y Urosa, 2011, p.06). Entre los puntos de coincidencia se pueden mencionar que el estudio citado y el presente trabajo abordan el alineamiento entre la cultura y la estrategia y, además, desde el punto de vista metodológico, ambos se basan en un diseño de investigación de campo que utiliza encuestas auto administradas.

La segunda investigación académica consultada, también es de la Maestría en Administración mención Gerencia de Empresas de la Universidad Metropolitana, y se titula “Estudio Exploratorio del Acoplamiento entre la Cultura y la Estrategia en una empresa farmacéutica, Caso: Infinity Pharma XXI C.A.”

Según sus autores “se pudo comprobar que las organizaciones deben mantener el mayor nivel de acoplamiento posible entre las estrategias a implementar para el logro exitoso de las metas y objetivos y la cultura organizacional que las define y diferencia de la competencia” (Da Silva y González, 2008, p.09). Nuevamente enfocarse en la estrategia y la cultura y usar encuestas auto administradas son puntos de encuentro. Otra coincidencia es que se basa en el estudio de un caso y aunque se trata de sectores diferentes, la relevancia del alineamiento es procedente en ambas experiencias.

En tercer lugar se consideró una Tesis Doctoral de la Universidad Politécnica de Catalunya, España, denominada “Cultura Corporativa: Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España” que data de junio de 2009.

El objetivo central de la Tesis fue “analizar la coherencia entre los conceptos declarados, de carácter abstracto e intangible, como son la Misión, Visión y Valores y su realidad en los conceptos funcionales y operativos de la empresa”. (Martos, 2009, p.08). Este trabajo doctoral también examina la vinculación de la cultura y la estrategia y permitió a sus autores concluir que “la relación e influencia de la Cultura Corporativa es reconocida por la mayoría de las empresas, que declaran que sus resultados económicos son en parte gracias a la influencia, que en la gestión de la empresa ha ejercido”. (Martos, ob.cit., p.171)

Finalmente, un aspecto llamativo de la referida Tesis es que propone entre las nuevas líneas de investigación la integración interna, asunto que está en completa sintonía con la medición del alineamiento interno que nos propusimos realizar en este Trabajo de Grado.

Se intentó localizar estudios de alineamiento estratégico en la Universidad Católica Andrés Bello, sin embargo, de acuerdo con la base de datos de la biblioteca, los más cercanos fueron elaborados a nivel de Pregrado y Especialización y, por esa razón, no se incluyeron como parte de los antecedentes. Aunque estos trabajos poseen valor académico, la exclusión de dichos antecedentes se efectuó para cumplir con los criterios expuestos al inicio de esta sección.

4.2. Metodología

El presente Trabajo de Grado se enmarcó dentro del paradigma positivista, modelo dominante en el área de la comunicación, cuyos “rasgos fundamentales son: objetividad, estudio de variables, leyes generalizables y datos cuantitativos” (Universidad Católica Andrés Bello, 2009, p.22).

El Trabajo de Grado tiende a la objetividad porque los resultados se originaron tras la aplicación de instrumentos de investigación apegados a una metodología específica; las variables de estudio fueron atribuidas a una organización; el estudio se basó en leyes generalizables porque podrá ser replicado en otras entidades; y los datos que se obtuvieron están expresados en términos cuantitativos.

La medición de la consistencia del alineamiento interno entre la cultura y la estrategia del Instituto Municipal de Ambiente Chacao se puede considerar, por su finalidad, un estudio aplicado y, por su carácter, un estudio descriptivo. Ampliando la explicación tenemos que, “el estudio aplicado está orientado a la resolución de problemas prácticos con un margen de generalización limitado” (Landeau, 2012, p.58); en este caso el problema al que se espera dar respuesta tiene que ver con el alineamiento estratégico de la cultura organizacional y el ámbito de generalización será el IMAC.

También conviene observar que “los estudios descriptivos se proponen medir conceptos, (...) con la finalidad de identificar características o establecer propiedades importantes que informen sobre el fenómeno”. (Landeau, ob.cit., p.60); y en este trabajo el concepto medido fue el alineamiento interno para identificar la consistencia entre la cultura y la estrategia.

La propuesta se divide en dos etapas: la medición del alineamiento interno y la formulación de estrategias y tácticas de comunicación interna. En este sentido es un estudio de caso que presentará como producto final un proyecto factible. Los estudios de caso examinan eventos particulares, por lo cual es comprensible que los datos se obtuvieran de fuentes primarias (colaboradores o trabajadores), a partir de una situación real (alineamiento interno del IMAC) y en un contexto específico donde se involucra a un grupo (alineamiento de la estrategia y la cultura).

Un plan de comunicaciones para reducir la brecha de alineamiento entre la cultura y la estrategia, se ajusta a la conceptualización de proyecto factible porque representa una propuesta operativa destinada a resolver problemas o cubrir necesidades. Los proyectos factibles deben estar sustentados en investigaciones, por lo tanto se aplicó una investigación de campo no experimental, es decir, no hubo manipulación intencional de las variables; al respecto indican Hernández, Fernández y Baptista (1991, p.184) que “lo que hacemos en la investigación no experimental es observar (los eventos) tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”

Finalmente, de acuerdo con los objetivos planteados, el estudio se ubica en el nivel descriptivo, aquel donde se “miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (...) para así, (valga la redundancia) describir lo que se investiga” (Hernández, Fernández y Baptista, ob.cit., p.60).

4.3. Técnicas

Algunos lectores pueden confundir las técnicas con los instrumentos de recolección de datos, no obstante es importante aclarar que si bien son conceptos relacionados el primero es de naturaleza descriptiva, mientras el segundo es de tipo material. En este sentido, siguiendo la opinión de Tulio Ramírez (ob.cit., p.90) es importante “dejar claro de una vez por todas, que si bien la técnica es un procedimiento, el instrumento de recolección de datos es un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes”

Según Tulio Ramírez (ob.cit., p.90) “una técnica es un procedimiento más o menos estandarizado que se ha utilizado con éxito en el ámbito de la ciencia”. Para las investigaciones de campo como la que se propone en este trabajo frecuentemente se utiliza la encuesta.

A través de la encuesta se trata de “obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (Arias, 2006, p72). Aquí se quiere obtener información sobre el alineamiento entre la cultura y la estrategia del IMAC, y para ello se utilizará como referencia el modelo de alineamiento interno de Humberto Serna Gómez.

4.4. Instrumento de recolección de datos

Como instrumento para recabar los datos se aplicó un cuestionario, modalidad de la encuesta en la que presenta de forma escrita un conjunto de ítems relacionados con las variables de estudio para explorar la opinión, percepción, satisfacción, identificación o frecuencia de los sujetos que intervienen en el estudio en relación con temas específicos.

Aquí se utilizó una adaptación del cuestionario propuesto por Humberto Serna Gómez para medir el alineamiento interno. La adaptación tiene que ver con la cantidad de variables que se exploraron y respondió a cambios en la redacción de los ítems para facilitar la comprensión del instrumento por parte de los trabajadores del IMAC.

De las formas de aplicación se eligió el cuestionario autoadministrado, es decir, aquel donde los sujetos de estudio responden sin la intervención del investigador. Cabe acotar que, aunque fue autoadministrado, el investigador estuvo presente para indicar las instrucciones y aclarar posibles dudas.

Para validar el instrumento de recolección de datos, se seleccionaron 10 sujetos al azar quienes respondieron el cuestionario. Durante este proceso no se detectó ninguna inconsistencia ni se presentaron dudas por parte de los participantes, por lo cual se consideró que el mismo cumplía con la estructura adecuada para su aplicación en toda la muestra.

La escala de medición determinará la forma en que se codificarán las respuestas y se basa en el modelo tipo Likert, “conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos” (Hernández, Fernández y Baptista, ob.cit., p.256). Tal y como se muestra en la siguiente tabla, la escala de medición sirve para determinar el grado de alineamiento entre la cultura y la estrategia.

TABLA N° VI
ESCALAS DE MEDICIÓN

OPCIÓN	ALINEAMIENTO
Totalmente de acuerdo	Excelente
Parcialmente de acuerdo	Bueno
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Medio
Parcialmente en desacuerdo	Bajo
Totalmente en desacuerdo	Deficiente

Nota. Tabla elaborada a partir de datos obtenidos en (Hernández, Fernández y Baptista, ob.cit., p.256)

TABLA N° VII
CUESTIONARIO SOBRE ALINEAMIENTO INTERNO

<p>Saludos cordiales. Estamos efectuando una investigación con fines académico sobre la estrategia (misión, visión y valores) y la cultura del Instituto Municipal de Ambiente Chacao, para la cual requerimos de su valiosa participación.</p> <p>Este cuestionario es anónimo, es decir, usted no deberá identificarlo con su nombre. La información que suministre será confidencial y se relaciona con su experiencia como trabajador del IMAC, consecuentemente no hay respuestas correctas o incorrectas.</p> <p>Instrucciones: Luego de identificar los datos asociados a su perfil, el cual le garantiza absoluta confidencialidad, lea detenidamente cada uno de los planteamientos y señale con una marca en los recuadros del lado derecho la opción que más se asemeje a lo que usted piensa. Por favor marque sólo una opción por cada enunciado. Agradecemos de antemano su valiosa colaboración.</p>				
Jerarquía	Táctico		Operativo	
Grado de instrucción	Universitario		Bachiller	
Fecha de ingreso				

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.- La organización tiene misión, visión y valores claros					
2.- Los trabajadores participaron en la formulación de la misión, visión y valores					
3.- La misión, la visión y los valores se han divulgado en toda la organización					
4.- Se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones					
5.- Las ideas que proponen los trabajadores reciben apoyo					
6.- El ambiente laboral favorece el desempeño de los trabajadores					
7.- Las condiciones físicas de los puestos de trabajo son adecuadas					
8.- Se invierte en recursos materiales y tecnológicos					
9.- La misión, la visión y los valores sirven como guía para realizar las actividades de trabajo					
10.- Existe coherencia entre lo que dice la misión, la visión y los valores; y lo que se hace en el día a día de la organización					
11.- La organización posee manuales de normas y procedimientos claros					
12.- Los trabajadores conocen los manuales de normas y procedimientos					
13.- Los manuales de normas y procedimientos se han divulgado en toda la organización					
14.- Se promueve el uso adecuado de los recursos					
15.- Se cumplen los objetivos y logran las metas					
16.- El desempeño de los trabajadores es evaluado de forma periódica					
17.- Se reconocen los logros de los trabajadores					
18.- Se sanciona el incumplimiento de las normas					
19.- Las normas y procedimientos sirven como guía para realizar las actividades de trabajo					
20.- Existe coherencia entre las normas y procedimientos; y lo que se hace en el día a día de la organización					

4.5. Población y muestra

En las investigaciones desarrolladas dentro del ámbito organizacional, el universo se define por características esenciales que estandarizan a todos los sujetos, consecuentemente, la condición de trabajar en una organización sirve para amalgamar a los colaboradores de todas las empresas o instituciones como universo.

La tendencia dominante en los trabajos de investigación es utilizar poblaciones, es decir, subconjuntos del universo conformados por una serie de características que los homogeneizan y los relacionan con determinadas variables. Esto nos lleva a definir como población a los trabajadores del Instituto Municipal de Ambiente Chacao.

Esta población es finita porque se conoce con precisión la cantidad total de individuos que la conforman y son claramente identificables para los investigadores a través de la base de datos de los trabajadores del Instituto Municipal de Ambiente Chacao, según la cual, al momento de aplicar el instrumento de recolección de datos, incluye a 81 colaboradores.

Añade Tulio Ramírez (ob.cit, p.59) que:

Se han generalizado las investigaciones a través del estudio de muestras tomadas de las poblaciones (...), con el fin de generalizar los resultados a estas últimas, es decir, estudiar un subconjunto de la población e inferir sobre ésta los resultados obtenidos. La idea base de la cual se parte es que la muestra, si es representativa, se comporta igual que la población.

Para garantizar dicha representatividad se realizó un muestreo no probabilístico donde “se desconoce la probabilidad de que un elemento de la población forme parte de la muestra. Este tipo de muestreo puede suponer (...) el establecimiento de criterios arbitrarios por parte del investigador” (Ramírez, ob.cit., p.73).

Aunque la principal consecuencia de aplicar un muestreo no probabilístico es que algunos integrantes de la población carecerán de la misma probabilidad de ser seleccionados y formar parte de la muestra,

explica Tulio Ramírez (ob.cit., p, 73) que “no todos los estudios en ciencias sociales suponen obligatoriamente la utilización de muestras”.

El uso del muestreo no probabilístico se justifica en este caso porque se cuenta con el registro de toda la población, se tiene acceso a todos los elementos que la componen y el tamaño es reducido. Dicho esto, se aplicará un muestreo intencional, donde “el investigador obtiene información de unidades de la población escogida de acuerdo con los criterios previamente establecidos” (Ramírez, ob.cit., p, 81).

La muestra definitiva fue de 60 personas. Los criterios del muestreo intencional que se aplicaron, para excluir elementos de la muestra, fueron los siguientes:

- El instrumento no se aplicó a 10 elementos que desempeñan cargos directivos porque sus opiniones pueden estar influenciadas debido al carácter de “personal de confianza” que implica dichos cargos.
- Quedaron fuera de la muestra 03 elementos que están jubilados del IMAC y, consecuentemente, no ejercen funciones que los vinculen con las variables en estudio.
- El personal que se encontraba de vacaciones, reposo o permiso durante el período de aplicación del instrumento de recolección de datos, tampoco forma parte de la muestra y suman en total 08 individuos.

4.6. Definición de la variable

La definición de la variable permitió establecer los límites dentro de los cuales se desarrolló la investigación. En palabras de Tulio Ramírez (ob.cit, p.81) este procedimiento “nos evita desviar nuestra indagación a la búsqueda de información no relevante y, por lo tanto, poco útiles para el logro de las metas propuestas”.

La variable que se sometió a estudio fue el alineamiento interno, entendida como el proceso mediante el cual los colaboradores conocen, comprenden e incorporan a sus labores la estrategia de la organización. Como toda variable, el alineamiento interno es susceptible de sufrir cambios, y representa una característica de las organizaciones que puede ser analizada a través de dimensiones e indicadores.

Las dimensiones comprenden las partes en que se descompone la variable y los indicadores señalan las características que se medirán por cada dimensión. En nuestro caso de estudio se abordaron la estrategia y la cultura como dimensiones; y en cada una se midieron cuatro indicadores vinculados con los objetivos de la investigación.

Para completar la presentación de la operacionalización se indican cuáles fueron los ítems que sirvieron para indagar en los sujetos de estudio el nivel de alineamiento interno respecto a la cultura y la estrategia. La redacción de cada ítem ya fue mostrada en el apartado correspondiente al instrumento de recolección de datos.

En la siguiente tabla se presentan los componentes de la operacionalización, basados en los conceptos del principal autor consultado para el desarrollo del trabajo, Humberto Serna Gómez.

TABLA Nº VIII
OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Dimensiones	Indicadores	Definición operacional	Items
Estrategia: “conjunto de principios orientadores con validez permanente en el tiempo y que tienen importancia intrínseca para los miembros de la organización” (Serna, ob.cit., p.66).	Principios organizacionales: “marco axiológico que define el comportamiento de los individuos en la organización” (Serna, ob.cit., p.30).	Planificación de los principios organizacionales	1 2 3
	Estilo de dirección: “tono de las interacciones entre los miembros de la organización” (Serna, ob.cit., p.29).	Formas en que la organización impulsa el logro de la estrategia	4 5
	Sistemas de apoyo: “infraestructura de que dispone la organización” (Serna, ob.cit., p.34).	Recursos disponibles para el cumplimiento de la estrategia	6 7 8
	Direccionamiento estratégico: “manera cómo se estructura una organización donde todos los colaboradores remen en una sola dirección” (Serna, ob.cit., p.63).	Incorporación interna de la estrategia	9 10
Cultura: “valores creencias y comportamientos que se consolidan y comparten (...) Es decir, la cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas” (Serna, ob.cit., p.28).	Ritmo organizacional: “generación de espacios para tomar decisiones, compartir políticas, ejecutar estrategias y coordinar acciones” (Serna, ob.cit., p.33).	Planificación de las normas y procedimientos de trabajo	11 12 13
	Procesos organizacionales: “interacción generadora de valor entre los procesos, la eficiencia y la eficacia” (Serna, ob.cit., p.32).	Formas en que la organización fortalece su cultura	14 15
	Sistemas de recompensas y sanciones: “manera como la organización incentiva, evalúa reconoce o sanciona a sus miembros” (Serna, ob.cit., p.35).	Medidas que toma la organización para configurar su cultura	16 17 18
	Incorporación de la cultura: “consistencia entre la formulación teórica de los valores que inspiran la cultura de una organización y su vivencia en el día tras día” (Serna, ob.cit., p.251).	Incorporación interna de la cultura	19 20

Nota. Los datos de las columnas “Dimensiones” e “Indicadores” fueron tomados del texto Alineamiento y ritmo organizacional de Humberto Serna Gómez (2007).

CAPÍTULO V: RESULTADOS

5.1. Presentación de los resultados

La muestra estuvo compuesta por 33 hombres (55%) y 27 mujeres (45%). De los 60 encuestados, 42 (70%) ejercen funciones en cargos operativos, es decir, obreros, secretarías, asistentes o analistas; mientras que 18 (30%) ejecutan cargos tácticos, es decir, coordinadores. Vale recordar que el nivel estratégico, integrado por los Directores, se excluyó de forma intencional de la muestra.

En cuanto al grado de instrucción, 13 individuos (21,66%) son Bachilleres y 47 individuos (78,33%) poseen estudios universitarios a nivel de Técnico Superior Universitario o Licenciado. Respecto a la antigüedad, al comparar la fecha de ingreso con la fecha de fundación del IMAC, 28 trabajadores (46,66%) formó parte del Instituto de Protección Civil y Ambiente, mientras que 32 trabajadores (53,33%) ingresó al Instituto Municipal de Ambiente después de la reorganización.

**TABLA Nº IX
RESPUESTAS POR TIPOS DE CARGOS**

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Nivel Táctico	35 (9,72%)	98 (27,22%)	74 (20,56%)	72 (20,00%)	81 (22,50)%
Nivel Operativo	71 (8,45%)	141 (16,79%)	183 (21,49%)	183 (21,49%)	262 (31,79%)

En el nivel táctico, conformado por cargos de coordinación, las respuestas generales están divididas en porciones más o menos regulares puesto que el 27,22% señaló estar parcialmente de acuerdo con las afirmaciones del instrumento, mientras que el 22,50% manifestó estar totalmente en desacuerdo. Por otra parte, el 20,56% seleccionó la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. En el caso del nivel operativo (obreros, secretarias, analistas y asistentes) la mayoría de los consultados (31,79%) eligió estar totalmente en desacuerdo con los planteamientos. Por lo antes expuesto, se percibe menor alineamiento entre los trabajadores del nivel operativo.

TABLA Nº X
RESPUESTAS POR NIVEL ACADÉMICO

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Bachiller	6 (2,31%)	29 (11,15%)	75 (28,85%)	59 (22,69%)	91 (35,00%)
Universitario	100 (10,64%)	210 (22,34%)	182 (19,36%)	196 (20,85%)	252 (26,81%)

Al efectuar la estratificación de la muestra por grado de instrucción, la mayoría de las respuestas de los bachilleres (35,00%) estuvieron totalmente en desacuerdo con las expresiones del instrumento de recolección de datos y 22,69% parcialmente en desacuerdo. Los universitarios se mostraron mayormente (26,81%) en total desacuerdo con las afirmaciones usadas para mediar el grado de alineamiento y 22,34% parcialmente de acuerdo. Considerando que en ambos casos (bachilleres y universitarios) la mayoría de los encuestados estuvo totalmente en desacuerdo es posible inferir que el grado de instrucción no guarda relación directa con el alineamiento.

TABLA N° XI
RESPUESTAS POR INGRESO A LA ORGANIZACIÓN

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Ingreso antes de la reorganización	22 (3,93%)	95 (16,96%)	115 (20,54%)	116 (20,71%)	212 (37,86%)
Ingreso después de la reorganización	84 (13,13%)	144 (22,50%)	142 (22,19%)	139 (21,72%)	131 (20,47%)

El 37,86% de los empleados que ingresó antes de la reorganización al instituto declaró estar totalmente en desacuerdo con las ideas planteadas en el cuestionario. Entre los trabajadores que ingresaron después de la reorganización, el 22,50% indicó estar parcialmente de acuerdo con los ítems del instrumento y el 22,19% ni de acuerdo ni en desacuerdo. Dichos resultados permiten deducir que la antigüedad guarda alguna relación con el alineamiento, específicamente, los que vivieron la transición se expresaron más desalineados mientras que aquellos empleados que ingresaron al nuevo instituto optaron por opciones más neutrales.

5.2. Análisis e interpretación de los resultados

En el apartado anterior se mostraron los resultados estratificados por el tipo de cargo, el nivel académico y la fecha de ingreso a la organización, A continuación, para profundizar en el análisis de las respuestas de los encuestados observaremos los resultados obtenidos por cada uno de los indicadores que integran las variables sometidas a estudio, lo que servirá de base para determinar en cuáles se requiere efectuar mayores esfuerzos para alcanzar el alineamiento entre la estrategia y la cultura de la organización.

TABLA N° XII
PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1.- La organización tiene misión, visión y valores claros.	15 (25,00%)	19 (31,67%)	7 (11,67%)	13 (21,67%)	6 (10,00%)
2.- Los trabajadores participaron en la formulación de la misión, visión y valores.	6 (10,00%)	9 (15,00%)	8 (13,33%)	15 (25,00%)	22 (36,67%)
3.- La misión, la visión y los valores se han divulgado en toda la organización.	4 (6,67%)	13 (21,67%)	6 (10,00%)	16 (26,67%)	21 (35,00%)

Principios organizacionales: la mayoría de la muestra reconoce la existencia de una filosofía corporativa, en este sentido 31,67% indicó estar parcialmente de acuerdo y 25% totalmente de acuerdo en que la organización tiene misión, visión y valores claros, no obstante, 36,67% manifestó estar totalmente en desacuerdo y 25% parcialmente en desacuerdo con la participación de los trabajadores en su formulación, en tanto que, 35% está totalmente en desacuerdo y 26,67% parcialmente en desacuerdo con la divulgación de dichos principios.

TABLA Nº XIII
ESTILOS DE DIRECCIÓN

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
4.- Se involucra a los trabajadores en la toma de decisiones.	3 (5,00%)	8 (13,33%)	10 (16,67%)	13 (21,67%)	26 (43,33%)
5.- Las ideas que proponen los trabajadores reciben apoyo.	4 (6,67%)	13 (21,67%)	10 (16,67%)	16 (26,67%)	17 (28,33%)

Estilos de dirección: una amplia mayoría de los consultados (43,33%) considera que los trabajadores no son involucrados en la toma de decisiones. Además, el 28,33% está totalmente en desacuerdo y el 26,67% parcialmente en desacuerdo en que las ideas de los trabajadores reciban apoyo por parte de la organización, no obstante, llama la atención que el 21,66% señaló estar parcialmente de acuerdo en que sus ideas son secundadas.

TABLA Nº XIV
SISTEMAS DE APOYO

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
6.- El ambiente laboral favorece el desempeño de los trabajadores.	4 (6,67%)	13 (21,67%)	11 (18,33%)	13 (21,67%)	19 (31,67%)
7.- Las condiciones físicas de los puestos de trabajo son adecuadas.	7 (11,67%)	9 (15,00%)	11 (18,33%)	11 (18,33%)	22 (36,67%)
8.- Se invierte en recursos materiales y tecnológicos.	6 (10,00%)	10 (16,67%)	14 (23,33%)	19 (31,67%)	11 (18,33%)

Sistemas de apoyo: al consultar a los empleados sobre el ambiente laboral como un factor que favorece el desempeño de los trabajadores, el 31,67% de los encuestados estuvo totalmente en desacuerdo, así mismo, la mayoría (36,67%) considera que las condiciones físicas de los puestos de trabajo son inapropiadas. Respecto a la inversión en recursos materiales y tecnológicos, 31,67% se mostró parcialmente en desacuerdo pero 23,33% señalaron que estaban ni de acuerdo ni en desacuerdo con tales inversiones.

TABLA Nº XV
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
9.- La misión, la visión y los valores sirven como guía para realizar las actividades de trabajo	8 (13,33%)	9 (15,00%)	25 (41,67%)	11 (18,33%)	7 (11,67%)
10.- Existe coherencia entre lo que dice la misión, la visión y los valores; y lo que se hace en el día a día de la organización	6 (10,00%)	12 (20,00%)	22 (36,67%)	13 (21,67%)	7 (11,67%)

Direccionamiento estratégico: el 41,66% de los encuestados tiene una opinión neutral respecto a la utilidad de la misión, la visión y los valores para la ejecución de las actividades diarias. Lo mismo ocurre con el 36,66% de la muestra que la al ser consultado sobre la coherencia entre lo que se manifiesta la filosofía corporativa y el trabajo cotidiano, eligió la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

TABLA N° XVI
RITMO ORGANIZACIONAL

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
11.- La organización posee manuales de normas y procedimientos claros	6 (10,00%)	12 (20,00%)	22 (36,67%)	13 (21,67%)	7 (11,67%)
12.- Los trabajadores conocen los manuales de normas y procedimientos	6 (10,00%)	12 (20,00%)	10 (16,67%)	10 (16,67%)	22 (36,67%)
13.- Los manuales de normas y procedimientos se han divulgado en toda la organización	2 (3,33%)	5 (8,33%)	9 (15,00%)	13 (21,67%)	31 (51,67%)

Ritmo organizacional: se percibe en los trabajadores desconocimiento sobre los manuales de normas de procedimientos puesto que el 36,67% de la muestra indicó que estaba ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la organización posee dichos instrumentos. Respecto al conocimiento que tienen los trabajadores de los manuales de normas y procedimientos, 36,67% señaló estar totalmente en desacuerdo con esa afirmación y una amplia mayoría (51,67%) está totalmente en desacuerdo con la divulgación de los manuales.

TABLA N° XVI

PROCESOS ORGANIZACIONALES

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
14.- Se promueve el uso adecuado de los recursos	5 (8,33%)	21 (35,00%)	16 (26,67%)	13 (21,67%)	5 (8,33%)
15.- Se cumplen los objetivos y logran las metas	4 (6,67%)	22 (36,67%)	20 (33,33%)	10 (16,67%)	4 (6,67%)

Procesos organizacionales: el 35% de la muestra considera que la organización promueve el uso adecuado de los recursos, en tanto que el 26,67% se manifestó ni de acuerdo ni en desacuerdo con dicha afirmación. En cuanto al cumplimiento de los objetivos y logros de las metas organizacionales 36,67% está parcialmente de acuerdo en que se cumplen y 33,33% seleccionó la opción ni de acuerdo ni en desacuerdo.

TABLA N° XVIII

SISTEMAS DE RECOMPENSAS Y SANCIONES

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
16.- El desempeño de los trabajadores es evaluado de forma periódica	0 (0,00%)	6 (10,00%)	12 (20,00%)	10 (16,67%)	32 (53,33%)
17.- Se reconocen los logros de los trabajadores	4 (6,67%)	12 (20,00%)	8 (13,33%)	8 (13,33%)	28 (46,67%)
18.- Se sanciona el incumplimiento de las normas	12 (20,00%)	19 (31,67%)	14 (23,33%)	9 (15,00%)	6 (10,00%)

Sistemas de recompensas y sanciones: la opinión sobre la evaluación periódica del desempeño de los trabajadores se concentró en los extremos ya que ningún empleado estuvo totalmente de acuerdo en que se efectúe tal evaluación, mientras que el 53,33% expresó estar totalmente en desacuerdo. La tendencia anterior se asemeja a las respuestas obtenidas sobre el reconocimiento de los logros de los trabajadores puesto que sólo 6,67% está totalmente de acuerdo y 46,67% totalmente en desacuerdo. Finalmente, el 31,67% de la muestra señaló estar parcialmente de acuerdo en que se sanciona el incumplimiento de las normas y 23,33% respondió que estaba ni de acuerdo ni en desacuerdo con que la organización lleva a cabo sanciones por incumplimiento de normas.

TABLA Nº XIX
INCORPORACIÓN DE LA CULTURA

	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
19.- Las normas y procedimientos sirven como guía para realizar las actividades de trabajo	4 (6,67%)	11 (18,33%)	20 (33,33%)	14 (23,33%)	11 (18,33%)
20.- Existe coherencia entre las normas y procedimientos; y lo que se hace en el día a día de la organización	3 (5,00%)	9 (15,00%)	16 (26,67%)	16 (26,67%)	16 (26,67%)

Incorporación de la cultura: el 33,33% se mostró neutral (ni de acuerdo ni en desacuerdo) ante la contribución de las normas y procedimientos para la ejecución de las actividades. Respecto a la coherencia entre las normas y procedimientos con el trabajo del día a día, las opciones ni de acuerdo ni en desacuerdo, parcialmente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo obtuvieron 26,66% de la muestra cada una, perfilando de esta manera una tendencia contraria hacia tal afirmación.

5.3. Principales hallazgos

TABLA Nº XX
ALINEAMIENTO GENERAL

Dimensiones	Items evaluados	Alineamiento predominante
Estrategia	Claridad de los principios organizacionales	Bueno
	Participación de los trabajadores en la formulación de la Filosofía Estratégica	Deficiente
	Divulgación de la Filosofía Corporativa	Deficiente
	Participación de los trabajadores en las decisiones	Deficiente
	Apoyo a las ideas de los trabajadores	Deficiente
	Ambiente laboral de la organización	Deficiente
	Condiciones de los puestos de trabajo	Deficiente
	Inversión en recursos materiales y tecnológicos	Bajo
	Utilidad de la Filosofía Corporativa	Medio
	Coherencia de la Filosofía Corporativa	Medio
Cultura	Claridad de los Manuales de Normas y Procedimientos	Deficiente
	Conocimiento de los Manuales de Normas y Procedimientos	Deficiente
	Divulgación de los Manuales de Normas y Procedimientos	Deficiente
	Impulso de la eficiencia	Bueno
	Impulso de la eficacia	Bueno
	Evaluación del desempeño de los trabajadores	Deficiente
	Reconocimiento de los logros de los trabajadores	Deficiente
	Sanciones ante el incumplimiento de las normas	Bueno
	Utilidad de las normas y procedimientos	Medio
	Coherencia de las normas y procedimientos	Medio

La mayoría de los ítems evaluados en relación con la estrategia presentan un grado de alineamiento predominantemente deficiente. La utilidad y la coherencia de la Filosofía Corporativa se ubican en el rango medio, en tanto que la inversión en recursos presenta un bajo nivel de alineamiento. De manera excepcional, los encuestados reconocen la claridad de los principios organizacionales y se ubica en un nivel de alineamiento bueno.

Respecto a la dimensión cultural, la mitad de los ítems se posicionan con un nivel de alineamiento predominantemente deficiente. El impulso a la eficacia y la eficiencia y las sanciones al incumplimiento de las normas fueron considerados por la mayoría como elementos bien alineados: La utilidad de las normas y procedimiento se ubican en el punto medio de la escala y la coherencia de éstas con el trabajo diario presenta igualdad de opiniones en los rangos medio, bajo y deficiente, concluyendo entonces que posee una tendencia negativa.

CAPÍTULO VI: PLAN DE COMUNICACIÓN

Después de consultar trabajos de grado, textos académicos y propuestas de consultoría relacionadas con la elaboración de los planes de comunicación; se pudo observar que no existe un formato único para su diseño, por el contrario, cada autor selecciona las categorías que se ajustan a sus requerimientos y configura una estructura que responda a sus intereses. No obstante, hay algunos elementos comunes en todas las fuentes consultadas que sirvieron de guía para elaborar la siguiente propuesta.

Considerando que distintas miradas son aceptadas y respetadas, se optó por un esquema sencillo que permita formular un plan de comunicación para coadyuvar al alcance de los objetivos de investigación del Trabajo de Grado. La propuesta busca, ante todo, convertirse en un proyecto factible que permita reducir las brechas entre la estrategia y la cultura del Instituto Municipal de Ambiente Chacao y optimice su alineamiento interno.

El plan se presenta en dos fases que se pueden ejecutar de manera simultánea: el alineamiento de la estrategia y el alineamiento de la cultura. En cada una se establecen objetivos, estrategias, tácticas y herramientas asociadas a cada uno de los indicadores estudiados en el diagnóstico de la investigación. La finalidad es ofrecer orientaciones a partir de las cuales se tomen decisiones que impacten de forma positiva la coherencia entre la estrategia y la cultura de la organización.

Conviene aclarar que el plan de comunicaciones se enmarca en el ciclo de alineamiento vertical, entendido como aquel proceso a través del cual los trabajadores conocen e incorporan la estrategia de la organización con sus responsabilidades cotidianas. La propuesta se ubica en la etapa de planeación, es decir, presentación de directrices cuya posterior ejecución contribuirán al logro de los objetivos. Dicho esto, seguidamente se exponen ambas fases.

6.1. Alineamiento de la estrategia

TABLA N° XXI

PROPUESTA DE ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES			
Objetivo	Estrategias	Tácticas	Herramientas
Proporcionar a los trabajadores la información necesaria para ejecutar sus actividades y tareas de manera alineada con la estrategia organizacional	Revisar los principios organizacionales actuales.	Identificar cuáles elementos se relacionan con la realidad actual del Instituto y cuáles deben ser modificados.	Reuniones grupales Mesas de trabajo.
	Diseñar principios organizacionales asociados a cada una de las Direcciones del IMAC.	Involucrar a los trabajadores en la formulación de la misión y la visión de la Dirección a la que pertenecen.	Reuniones intradepartamentales. Brainstorming
	Mejorar la divulgación de la estrategia en todos los niveles de la organización.	Incentivar el conocimiento de la misión, la visión y los valores del IMAC.	Comunicación impresa y digital
ESTILOS DE DIRECCIÓN			
Objetivo	Estrategias	Tácticas	Herramientas
Generar espacios de participación para los trabajadores.	Incorporar a los trabajadores en la toma de decisiones que competan a los niveles tácticos y operativos.	Incluir empleados de diversas áreas en la planificación de los proyectos.	Reuniones grupales. Tormentas de ideas.
	Ofrecer a los trabajadores oportunidades para la presentación de ideas que puedan agregar valor a la organización.	Promover la creatividad e innovación.	Buzón de sugerencias Tormentas de ideas Coaching

SISTEMAS DE APOYO			
Objetivo	Estrategias	Tácticas	Herramientas
Optimizar las dimensiones físicas y psicológicas del clima laboral.	Mejorar las relaciones entre los trabajadores.	Generar espacios para compartir experiencias personales.	Actividades recreativas
	Mejorar las condiciones físicas de los puestos de trabajo.	Reorganizar los puestos de trabajo.	Housekeeping basado en las 5 S (organización, orden, limpieza, estandarización y disciplina)
	Sensibilizar a los trabajadores sobre el uso adecuado de las herramientas de trabajo	Impulsar el uso sostenible de los recursos materiales y tecnológicos actuales.	Comunicación impresa y digital
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO			
Objetivo	Estrategias	Tácticas	Herramientas
Vincular en trabajo diario con la misión, la visión y los valores de la organización	Analizar la cohesión de las funciones de cada trabajador con la misión y la visión del Instituto.	Relacionar, en conjunto con cada trabajador, las actividades y tareas con la misión y la visión.	Análisis de cargos
	Estimular valores compartidos.	Sensibilizar a los trabajadores para la aprehensión de los valores de la organización.	Comunicación impresa y digital.

6.2. Alineamiento de la cultura

TABLA N° XVIII

PROPUESTA DE ALINEAMIENTO CULTURAL

RITMO ORGANIZACIONAL			
Objetivo	Estrategias	Tácticas	Herramientas
Proporcionar a los trabajadores la información sobre las normas y procedimientos de la organización.	Revisar los manuales de normas y procedimientos actuales.	Identificar cuáles elementos se relacionan con la realidad actual del Instituto y cuáles deben ser modificados.	Reuniones grupales Mesas de trabajo
	Diseñar o modificar, según sea el caso, los manuales de normas y procedimientos asociados a las Direcciones del IMAC.	Involucrar a los trabajadores en el diseño o rediseño de las normas y procedimientos de la Dirección a la que pertenecen.	Reuniones intradepartamentales. Brainstorming Reingeniería de procesos
	Mejorar la divulgación de normas y procedimientos en todos los niveles de la organización.	Incentivar el conocimiento de las normas y procedimientos del IMAC.	Comunicación impresa y digital
PROCESOS ORGANIZACIONALES			
Objetivo	Estrategias	Tácticas	Herramientas
Impulsar la efectividad (eficiencia + eficacia) en el cumplimiento de las actividades y tareas	Sensibilizar a los trabajadores en el uso eficiente de los recursos.	Promover el ahorro y uso sostenible de los recursos.	Comunicación impresa y digital
	Implantar modelos de Administración por Objetivos.	Estimular a los trabajadores para que alcancen metas de forma sustentable.	Comunicación impresa y digital

SISTEMAS DE RECOMPENSAS Y SANCIONES			
Objetivo	Estrategia	Tácticas	Herramientas
Diseñar un sistema de evaluación del desempeño de los trabajadores	Crear indicadores de desempeño asociados a las responsabilidades de cada cargo.	Efectuar entrevistas en profundidad a cada uno de los trabajadores.	Reuniones individuales
	Recompensar los logros personales y profesionales de los trabajadores.	Divulgar los logros de los trabajadores.	Cartas personalizadas. Comunicación impresa y digital.
	Aplicar, de manera equilibrada, sanciones ante el incumplimiento de normas.	Implantar un modelo de administración por valores.	Cartas personalizadas. Reuniones individuales
INCORPORACIÓN DE LA CULTURA			
Objetivo	Estrategias	Tácticas	Herramientas
Vincular el trabajo diario con las normas y procedimientos	Analizar la cohesión de las actividades y tareas con las normas y procedimientos.	Relacionar, en conjunto con cada trabajador, las actividades y tareas con las normas y procedimientos.	Entrevistas en profundidad. Análisis de cargos
	Estimular los comportamientos alineados.	Sensibilizar a los trabajadores para la aprehensión de las normas y procedimientos.	Comunicación impresa y digital

CONCLUSIONES

Ante un entorno inestable, donde las decisiones de actores políticos, sociales o económicos adquieren la capacidad de influir sobre el rumbo de las organizaciones e impulsarlas a modificar de manera sustancial sus decisiones y planes, es importante promover el alineamiento como alternativa para minimizar el impacto de las situaciones turbulentas y mejorar la capacidad de respuesta ante los cambios.

Al inicio de esta investigación, identificamos una organización que debió cambiar su misión, su visión y sus valores como respuesta a una exigencia del entorno jurídico; pero la modificación de los lineamientos estratégicos ocurrió de manera tardía y el proceso fue excluyente para el recurso humano, por lo cual la organización entró en un estado de inercia que con el transcurrir del tiempo produjo con una importante disonancia entre lo que se predicaba y lo que se hacía en la realidad.

Cuando los componentes de una organización se embarcan en agendas de trabajo diferentes se puede inferir que los resultados serán dispersos y esto no contribuye al desarrollo de la entidad. Si cada departamento trabaja en función de lograr sus metas particulares el impacto sólo llegará a la parcela vinculada con sus competencias y no a toda la organización. El riesgo de trabajar de forma disgregada es que la sumatoria de éxitos parciales no garantiza el desarrollo de la organización.

Ante esta realidad, alinear surge como una necesidad y ofrece la oportunidad para que los niveles estratégico, táctico y operativo avancen de manera congruente hacia un propósito común. El planteamiento central del alineamiento en el mediano y largo plazo es evolucionar hasta convertirse en una efectiva herramienta de gestión para toda la organización. Así, la incorporación del pensamiento estratégico en el trabajo diario conducirá a ver más allá de las metas particulares y sumar esfuerzos para que la organización sortee con éxito los retos que le presente el entorno.

El objetivo central del Trabajo de Grado fue analizar el alineamiento interno del Instituto Municipal de Ambiente del municipio Chacao, en sus dimensiones estratégica y cultural. Los lineamientos estratégicos configuran la hoja de ruta que deben seguir los empleados para contribuir de manera favorable al logro de los objetivos globales de manera coherente con los propósitos particulares. Por otra parte, la cultura representa un compendio de las características fundamentales de los trabajadores, refleja su comportamiento y se manifiesta en su desempeño cotidiano.

Después de dar los primeros pasos para alinear la estrategia y la cultura, la organización deberá avanzar hacia la alineación total e incluir los intereses de todos sus públicos, pero en la actualidad lo recomendable es ocuparse del factor más importante, es decir, el recurso humano. Es importante recordar que los empleados son los responsables de gestionar de forma eficaz y eficiente todos los recursos de la organización, además, se pueden convertir en un referente positivo de la imagen y la reputación, trascendiendo hasta los clientes y públicos de interés.

Se cumplieron con los objetivos de investigación porque se generó un diagnóstico útil para iniciar el proceso de alineamiento interno, ahora será necesario apalancarse en la comunicación con el fin de impulsar los cambios requeridos. En este orden de ideas, este Trabajo de Grado también representa una oportunidad para reforzar el carácter estratégico de la comunicación. Al respecto conviene recordar que, aun cuando la organización diseñe de manera adecuada su estrategia e impulse la cultura más apropiada; nada de eso será útil sin el reconocimiento de la comunicación como soporte.

Para finalizar, siendo este un proyecto factible sólo falta contar con el compromiso de los directivos del Instituto Municipal de Ambiente Chacao para dar los pasos necesarios y transformar la propuesta en experiencia. Implementar las acciones comunicacionales de este Trabajo de Grado puede conducir a esta organización a un nuevo escenario, donde prevalezca el alineamiento de los trabajadores en torno a los objetivos y metas de la organización.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con el diagnóstico efectuado en este Trabajo de Grado, la organización que fue objeto de estudio presenta un alineamiento predominantemente deficiente entre su estrategia y su cultura, reflejado en más de la mitad de los ítems evaluados. Posiblemente esta desarticulación es una consecuencia del manejo inadecuado de la reorganización que experimentó la institución cuando dejó de ser el Instituto de Protección Civil y Ambiente y pasó a convertirse en el Instituto Municipal de Ambiente.

En su oportunidad, el proceso de cambio fue adoptado de manera tardía y sin la participación activa de los trabajadores; obviando las premisas a las que hicimos referencia con anterioridad. Los resultados también reflejan que los trabajadores se sienten excluidos del proceso de toma de decisiones, deben laborar en un ambiente inadecuado, desconocen las normas y procedimientos y reciben escasa información sobre su desempeño. La sumatoria de estos resultados, ponen de manifiesto indicadores importantes de desarticulación entre la estrategia y la cultura de la organización.

Las oportunidades de mejora que ahora tiene la organización incluyen emprender procesos de cambio de manera planificada, impulsar la participación de los trabajadores en diversos proyectos, cultivar el compromiso de los trabajadores con el logro de los objetivos de la institución, diferenciar su cultura para consolidar su visión, considerar las ideas de todos los miembros de la organización, entre otras.

Finalmente, es conveniente reiterar que el plan de comunicaciones que se presenta en el capítulo VI requiere del empuje de otros elementos que permitan consolidar los cambios necesarios. En este orden de ideas es imprescindible que se tomen decisiones directivas que coadyuven a su ejecución.

Para ampliar los alcances de la propuesta que aquí se presenta, a continuación se ofrecen una serie de recomendaciones que pudieran contribuir a consolidar niveles más elevados de alineamiento entre la estrategia y la cultura del Instituto Municipal de Ambiente Chacao:

- a) Incentivar la implementación del cambio planeado en la organización, para evitar una postura reactiva ante los factores internos y externos que impactan la operatividad del Instituto y mejorar la capacidad de respuesta del IMAC ante las alteraciones del entorno.
- b) Efectuar la revisión, evaluación y posibles ajustes en la misión, la visión y los valores actuales; con el objetivo de completar el ciclo de alineamiento estratégico.
- c) Involucrar a los trabajadores en la posible formulación de una nueva Filosofía Corporativa, para ganar la adhesión y compromiso de los trabajadores con los objetivos globales. En caso de encomendar los cambios a consultores externos, promover el trabajo conjunto de éstos con los trabajadores.
- d) Aplicar nuevamente el instrumento de recolección de datos que se utilizó en este trabajo, para poseer comparaciones temporales y determinar si las correcciones aplicadas tuvieron el efecto esperado.
- e) Ampliar en nuevas investigaciones la cantidad de dimensiones e indicadores, abordando la estructura organizacional, por ejemplo, para abarcar otros aspectos que también son relevantes para la gestión del alineamiento estratégico.
- f) Efectuar entrevistas en profundidad al nivel directivo para contrastar sus opiniones con la de los colaboradores de los niveles operativos y táctico, lo que a su vez permitirá ratificar o refutar la hipótesis de que este personal, por ser de confianza, responderá favorablemente en torno a la organización para privilegiar su posición en el trabajo
- g) Reproducir el estudio en otras dependencias de la Alcaldía de Chacao, con el objetivo de determinar el grado de alineamiento de la organización completa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fuentes impresas

Acevedo, A. (2005). El valor de la comunicación en el desarrollo estratégico de las organizaciones. En Marchant, L. (Comp.), Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. Primer Seminario, (pp.22-27). Viña del Mar: Universidad de Viña del Mar.

Arias, F. (2006) El proyecto de investigación: introducción a la metodología científica. (5ta. ed.). Caracas: Editorial Episteme.

Audirac, C. (2007). Desarrollo organizacional y consultoría. México: Editorial Trillas.

Chávez, P. (2005) *Cómo administrar un municipio. Guía básica para gobernar mejor*. D.F: Editorial Trillas.

Corredor, J. (2004) La planificación: nuevos enfoques y proposiciones para su aplicación en el siglo XXI. Caracas: Vadell Hermanos Editores C.A.

Da Silva, J. y González, R. (2008). *Estudio exploratorio del acoplamiento entre la cultura y la estrategia en una empresa farmacéutica*. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad Metropolitana, Caracas

Dávila, C. (2001) Teorías organizacionales y administración. (2da. ed.). Bogotá: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Díaz, L (2010, Agosto, 16). [Comunicación sobre la revisión de la Ordenanza de creación del Instituto Autónomo Municipal de Protección Civil y Ambiente]. Caracas: Ministerio del Poder Popular para Relaciones Interiores y Justicia.

Fernández, C. (2005). La comunicación en las organizaciones. (2da. ed.). Caracas: Editorial Trillas.

Gan, F. y Triginé, J. (2006), Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Gómez, C. (2008). *La gerencia de la imagen*. Caracas: Editorial Panapo.
- Hatum, A. (2010). *Alineando la organización: estrategias y prácticas de recursos humanos para managers*. Buenos Aires: Editorial Granica.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (1998) *Metodología de la investigación*. (2da. ed.) D.F.: McGraw Hill Editores
- Kelly, J. (2003) *Políticas Públicas en América Latina. Teoría y Práctica*. Caracas, Venezuela; Ediciones IESA.
- Landeau, R. (2012) *Metodología y nuevas tecnologías*. Caracas: Editorial Alfa
- Limón, M. (2008). *Imagen corporativa: estrategia organizacional de comunicación global*. México: Editorial Trillas
- Marchant, L. (2005). *Hacia un modelo de implementación del alineamiento estratégico: cómo transformar la misión de la empresa en comportamientos y resultados*. En Marchant, L. (Comp.), *Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional. Primer Seminario*, (pp.37-48). Viña del Mar: Universidad de Viña del Mar.
- Morales, F. (2001) *Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional*. Barcelona: Gestión 2000
- Naranjo, M. y Urosa, E. (2011) *Análisis del nivel de alineamiento entre la cultura y la estrategia organizacional de un grupo de empresas bajo la misma dirección corporativa*. Trabajo de grado de maestría no publicado, Universidad Metropolitana, Caracas.
- Ordenanza Nro. 004-98 (Creación del Instituto Autónomo Municipal de Protección Civil y Ambiente I.P.C.A). (1998, Noviembre, 25). Gaceta Municipal Municipio Chacao, 3015, Mayo 8, 2000.
- Ordenanza Nro. 003-15 (Instituto Municipal de Ambiente Chacao I.M.A.C.). (2015, Febrero, 12). Gaceta Municipal Municipio Chacao, 8304, Marzo 2, 2015.

- Ramírez, T. (2010) *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Editorial Panapo
- Rebeil, M. (2011) *Comunicación estratégica en las organizaciones (Comp.)* México: Trillas
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: La Cruja.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. (10ma. ed.). México: Pearson Educación
- Rodríguez, G., y Ramírez, J. (2006). *La existencia de la administración, como primera premisa del estudio de la administración pública*. (Spanish). *Folleto Gerenciales*, 10(9), 5-14. Retrieved from EBSCOhost.
- Rodríguez, J. (2011). *Reorganización de la empresa: el cambio en la estructura organizacional*. México: Trillas
- Ruíz, R., Guzmán, J., y De La Rosa, J. (2007). *Dirección empresarial asistida: cómo alinear estratégicamente su organización*. Madrid: Editorial Visión Net.
- Serna, H. (2007). *Alineamiento y ritmo organizacional: Mercadeo interno*. Bogotá: 3R Editores.
- Scott, C., Jaffe, D. y Tobes, G. (1998) *Visión, valores y misión organizacionales*. D.F.: Grupo Iberoamérica.
- Tessi, M. (2013) *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires: Ediciones Granica
- Universidad Católica Andrés Bello. (2012, Febrero). *Líneas de investigación / áreas de interés del programa de postgrado en comunicación social y publicidad*. Caracas: Autor
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2012). *Manual de trabajos de grado de especialización y maestría y tesis doctorales*. (4ta. ed.). Caracas: Autor

Van, C. (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Ediciones Prentice Hall

Fuentes electrónicas

Acosta, C. (2002). *Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional*. Revista en línea]. 11. Disponible en: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/804/80401101.pdf> [Consulta: Octubre, 2015, 13].

Capriotti, P. (2009) *Branding corporativo: fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa*. Colección Libros de Empresa. Disponible: <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf> [Consulta: 2015, Noviembre14].

Di Candia, C., Pippolo, D. y Rainusso, V. (2011). Por qué conocer la cultura de una organización. *Revista Innotec Gestión* [Revista en línea], 3. Disponible: <http://ojs.latu.org.uy/index.php/INNOTEC-Gestion/article/view/120> [Consulta: 2015, Noviembre 3].

Lema, J. (2004). La guía estratégica: el corazón del plan estratégico. *Revista de la Escuela de Ingeniería de Antioquia*. [Revista en línea], 2. Disponible: <http://repository.eia.edu.co/revistas/index.php/reveia/article/view/128> [Consulta: Octubre, 2015, 12]

Martos, R. (2009) *Cultura corporativa: misión, visión y valores en la gestión estratégica de las empresas del sector de la automoción en España*. [Resumen en línea]. Tesis doctoral no publicada, Universitat Politècnica de Catalunya. Disponible: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/6784/TRMC1de1.pdf?sequence=1> [Consulta:2016, Enero, 12]

Pérez, A. (2009). Cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*. [Revista en línea], 46. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/290/29011523003.pdf> [Consulta: 2015, Septiembre 28]

Rodríguez, G. y Delgado M. (2007). Gestión del cambio organizacional a través de proyectos. [Revista en línea], 1. Disponible: <http://www.redalyc.org/pdf/3604/360433562005.pdf> [Consulta: 2015, Octubre 12]

Rodríguez, R. (2009) La cultura organizacional: un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. Revista Invenio, [Revista en línea], 22. Disponible: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3394655> [Consulta: Enero, 2016, 04]