# LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO MOTOR DE RESPONSABILIDAD SOCIAL Y MOTIVACIÓN LABORAL: UNA APROXIMACIÓN CRÍTICA DESDE LA CVP FAJA NORTE.

**AUTOR:**
**SOTO, FRANCISCO**

**Resumen**

Este ensayo analiza críticamente la relación entre comunicación organizacional, motivación laboral y responsabilidad social empresarial (RSE) en el contexto institucional de la Corporación Venezolana del Petróleo (CVP) Faja Norte. A través del enfoque teórico de Sandra Orjuela Córdoba, particularmente su obra *La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial*, se examina cómo la comunicación interna ética, estratégica y bidireccional puede influir significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores. El trabajo argumenta que la comunicación organizacional no solo transmite información operativa, sino que construye identidad, refuerza el sentido de pertenencia y configura el clima organizacional.

Se expone que la motivación laboral está profundamente vinculada con la calidad comunicacional dentro de la empresa, siendo esta un factor clave en el fortalecimiento del compromiso institucional. A partir de una propuesta metodológica mixta, se plantea explorar cómo los trabajadores perciben los estilos comunicacionales vigentes y su impacto en dimensiones como la satisfacción, el reconocimiento y la participación.

El texto también incorpora reflexiones sobre ética corporativa, reputación institucional, liderazgo comunicacional y transformación cultural, integrando autores relevantes en la materia como Chiavenato, Drucker, Robbins, Freeman y

Guédez. Se concluye que una estrategia comunicacional centrada en los principios de la RSE puede convertirse en motor de desarrollo humano y organizacional, capaz de generar bienestar, cohesión y legitimidad institucional.

**Abstract**

This essay critically analyzes the relationship between organizational communication, job motivation, and corporate social responsibility (CSR) within the institutional context of the Venezuelan Petroleum Corporation (CVP) Northern Belt. Through the theoretical framework of Sandra Orjuela Córdoba, particularly her work *Communication in the Management of Corporate Social Responsibility*, it examines how ethical, strategic, and bidirectional internal communication can significantly influence employee performance. The paper argues that organizational communication not only transmits operational information but also builds identity, reinforces a sense of belonging, and shapes the organizational climate.

It demonstrates that job motivation is deeply linked to the quality of communication within the company, making it a key factor in strengthening institutional commitment. Using a mixed-methods approach, the essay explores how employees perceive current communication styles and their impact on dimensions such as satisfaction, recognition, and participation.

The text also incorporates reflections on corporate ethics, institutional reputation, communication leadership, and cultural transformation, integrating relevant authors in the field such as Chiavenato, Drucker, Robbins, Freeman, and Guédez. It concludes that a communication strategy centered on CSR principles can become an engine of human and organizational development, capable of generating well-being, cohesion, and institutional legitimacy.

## Introducción

En el contexto organizacional contemporáneo, la comunicación ha dejado de ser una simple herramienta funcional para convertirse en un eje estratégico que atraviesa las dinámicas institucionales, las relaciones laborales y la proyección ética de las empresas hacia la sociedad. Esta transformación cobra especial relevancia en entornos corporativos complejos, como el de la Corporación Venezolana del Petróleo (CVP) Faja Norte, donde la gestión de la comunicación no solo condiciona el clima interno, sino que también incide directamente en la motivación laboral, el desempeño institucional y el cumplimiento de los principios de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

Durante las últimas décadas, la literatura académica ha evidenciado que la comunicación organizacional, entendida como un proceso consciente, planificado y bidireccional, constituye uno de los factores más influyentes en la construcción del sentido de pertenencia y en la consolidación de una cultura institucional basada en el reconocimiento y la participación (Robbins, 2020; Chiavenato, 2019). En este sentido, los trabajadores no son meros receptores de información, sino actores fundamentales en la generación de valor organizacional. La forma en que se comunican los objetivos estratégicos, las políticas internas y las acciones sociales define el grado de implicación emocional y profesional de los colaboradores.

En Venezuela, las empresas públicas enfrentan retos adicionales derivados del contexto sociopolítico, económico y comunicacional. La CVP Faja Norte, como parte estratégica de la industria petrolera nacional, se encuentra en una posición singular para analizar cómo la comunicación interna puede convertirse en motor de resiliencia, cohesión y motivación laboral. Esta investigación propone una mirada crítica y propositiva sobre el papel de la comunicación en la gestión institucional, partiendo del reconocimiento de la empresa como constructora social y promotora de ciudadanía, tal como lo plantea Orjuela Córdoba (2011), quien sostiene que “no puede haber

responsabilidad social empresarial sin comunicación responsable y comprometida".

La motivación laboral, por su parte, representa un fenómeno multidimensional que integra aspectos emocionales, cognitivos y sociales. Desde la psicología organizacional y las ciencias de la comunicación, se ha argumentado que la calidad del entorno comunicacional influye de manera directa en el bienestar, el rendimiento y la permanencia del personal (Chiavenato, 2019; Drucker, 1997). Así, las prácticas comunicativas que promueven la transparencia, la participación y el reconocimiento no solo contribuyen al logro de metas institucionales, sino que también refuerzan la identidad profesional y el sentido de propósito entre los trabajadores.

Esta investigación se enmarca dentro de una tesis doctoral que explora la vinculación entre comunicación organizacional, motivación laboral y responsabilidad social en la CVP Faja Norte, con el objetivo de generar propuestas comunicacionales que respondan a las necesidades reales de los trabajadores y fomenten un desempeño alineado con los valores institucionales. Para ello, se utilizará como referencia teórica el texto "La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial" de Sandra Orjuela Córdoba, que plantea una visión integral y ética de la comunicación empresarial, centrada en la construcción de relaciones sostenibles con los públicos de interés.

En este ensayo, se desarrollarán diversos ejes temáticos que permitirán comprender cómo la comunicación puede contribuir al fortalecimiento del capital social organizacional, a la gestión de la reputación institucional y a la promoción de un ambiente laboral saludable. Asimismo, se analizará el papel de los trabajadores como stakeholders internos, cuyas motivaciones y expectativas deben ser consideradas en el diseño de cualquier estrategia comunicacional. El propósito final es ofrecer una visión transformadora de la comunicación organizacional, capaz de generar impactos positivos tanto dentro como fuera de la institución.

**La responsabilidad social empresarial y su vínculo con la comunicación**

La RSE ha evolucionado desde prácticas filantrópicas hacia una visión integral que reconoce a la empresa como agente social. Orjuela Córdoba (2011: 138) sostiene que “la empresa comunica tanto al hacer como al no hacer; al hablar y al callar”, lo que implica que cada acción comunicativa —o su ausencia— tiene implicaciones éticas y sociales. Esta afirmación subraya el papel de la comunicación como vehículo de valores institucionales, transparencia y relacionamiento con los públicos de interés.

En este marco, la comunicación no puede ser entendida como un proceso aislado, sino como una práctica transversal que alimenta y proyecta la RSE. La autora plantea que “no hay RSE sin comunicación y la comunicación en el siglo que corre debe estar marcada por la responsabilidad” (Orjuela Córdoba, 2011: 139). Esta perspectiva se alinea con la necesidad de construir una cultura organizacional basada en la escucha activa, el reconocimiento y la participación, elementos que inciden directamente en la motivación laboral.

La identidad corporativa se construye a través de la coherencia entre el discurso institucional y las acciones concretas. Orjuela Córdoba (2011: 145) afirma que “la empresa comunica con sus marcas, productos, servicios y también con su comportamiento legal, fiscal y financiero”. Esta visión integral implica que los trabajadores perciben la autenticidad de la organización a través de sus prácticas comunicativas.

En la CVP Faja Norte, la identidad corporativa se proyecta mediante campañas internas, reconocimientos laborales y actividades de integración. Sin embargo, para que estas acciones tengan un impacto real en la motivación, deben estar alineadas con una estrategia comunicacional que promueva la participación activa de los trabajadores en la construcción de esa identidad. La comunicación estratégica debe ser concebida como

una herramienta de construcción colectiva, donde los trabajadores no solo sean receptores, sino también emisores activos.

**Motivación laboral y comunicación organizacional: una relación simbiótica**

La motivación laboral y la comunicación organizacional conforman una relación simbiótica que determina, en gran medida, el desempeño, la satisfacción y el compromiso de los trabajadores dentro de cualquier institución. En el caso de la CVP Faja Norte, esta interdependencia se manifiesta en la forma en que los mensajes institucionales, los canales de comunicación y los estilos de liderazgo impactan directamente en el clima laboral y en la percepción que los colaboradores tienen de su rol dentro de la organización.

Desde la perspectiva de Robbins (2020), la motivación laboral puede definirse como “los procesos que explican la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por alcanzar una meta”. Esta definición implica que la motivación no es un estado estático, sino una dinámica influenciada por múltiples factores, entre ellos la calidad de la comunicación interna. Cuando los trabajadores reciben información clara, oportuna y relevante, se sienten valorados, comprendidos y alineados con los objetivos institucionales, lo que incrementa su compromiso y productividad.

Por su parte, la comunicación organizacional, entendida como el conjunto de procesos mediante los cuales se transmite información, se construyen significados y se generan vínculos dentro de la empresa, constituye el vehículo principal para la gestión de la motivación. Según Chiavenato (2019), “el clima organizacional está determinado por la calidad de las relaciones humanas, la comunicación y el liderazgo”, lo que refuerza la idea de que una comunicación deficiente puede generar desmotivación, conflictos y baja productividad.

En este sentido, la relación entre comunicación y motivación es bidireccional: una comunicación

efectiva motiva, y una fuerza laboral motivada comunica mejor. Esta reciprocidad se evidencia en la capacidad de los trabajadores para expresar sus ideas, participar en procesos decisionales y construir relaciones basadas en la confianza. Cuando la comunicación es vertical, unidireccional y centrada en el control, se limita la autonomía y se reduce el sentido de pertenencia. En cambio, una comunicación horizontal, participativa y empática fortalece el vínculo emocional entre el trabajador y la organización.

La CVP Faja Norte, como empresa pública estratégica, enfrenta el reto de consolidar una cultura comunicacional que promueva la motivación desde la escucha activa, el reconocimiento y la transparencia. En este contexto, la obra de Sandra Orjuela Córdoba (2011) resulta especialmente pertinente, al afirmar que “la empresa comunica con sus mensajes planificados, pero también con sus comportamientos, sus relaciones y sus silencios”. Esta afirmación invita a reflexionar sobre la importancia de los mensajes implícitos en la gestión institucional, y cómo estos pueden influir positiva o negativamente en la motivación de los trabajadores.

Además, estudios recientes como el de Zelada Saavedra (2024) han demostrado que existe una correlación significativa entre la comunicación organizacional y la motivación laboral, especialmente en dimensiones como la realización personal, las relaciones interpersonales y la estabilidad emocional. En su investigación, se encontró que la comunicación ascendente, descendente y horizontal impacta directamente en la percepción que los colaboradores tienen de su entorno laboral, lo que refuerza la necesidad de diseñar estrategias comunicacionales integrales y adaptadas a las realidades de cada organización.

Otro aspecto relevante es el papel del liderazgo comunicacional en la gestión de la motivación. Los líderes que practican una comunicación asertiva, empática y orientada al desarrollo humano generan entornos laborales más saludables y productivos. Según Blanchard (2007),

“en ausencia de una comunicación clara y fundada en hechos, los individuos tienden a formar su propia información sobre el cambio, y los rumores se convierten en hechos”. Esta afirmación cobra especial relevancia en contextos de transformación institucional, donde la incertidumbre puede generar ansiedad y desmotivación si no se gestiona adecuadamente desde la comunicación.

En la CVP Faja Norte, la implementación de estrategias comunicacionales que reconozcan las necesidades emocionales, cognitivas y sociales de los trabajadores puede convertirse en un factor clave para mejorar el desempeño y consolidar una cultura organizacional basada en el respeto, la participación y la corresponsabilidad. Esto implica no solo mejorar los canales formales de comunicación, sino también fomentar espacios informales de diálogo, retroalimentación y construcción colectiva de sentido.

Finalmente, es importante destacar que la motivación laboral no puede ser concebida como una meta aislada, sino como el resultado de un ecosistema comunicacional que promueve la equidad, la inclusión y el reconocimiento. La comunicación organizacional, cuando se gestiona con ética y estrategia, se convierte en el principal catalizador de la motivación, y por ende, del éxito institucional.

**La ética comunicacional como fundamento de la motivación**

En el entramado organizacional contemporáneo, especialmente en estructuras complejas como la Corporación Venezolana del Petróleo (CVP) Faja Norte, la ética comunicacional no puede ser concebida como un elemento periférico o decorativo. Al contrario, constituye el eje axial sobre el cual se articula la legitimidad institucional, la eficacia del liderazgo y, fundamentalmente, la motivación laboral. Desde esta óptica, la motivación no es un simple reflejo de estímulos económicos o reconocimiento formal, sino una construcción simbólica, dinámica y relacional que se nutre de los códigos éticos que orientan la interacción

discursiva entre los miembros de la organización.

Como plantea Cortina (2006), “una organización ética no es aquella que simplemente cumple la ley, sino aquella que cultiva deliberadamente los valores de justicia, respeto y responsabilidad en sus formas de comunicarse y de tomar decisiones” (p. 122). Esta afirmación no solo desafía los enfoques reduccionistas centrados en la productividad o el cumplimiento normativo, sino que posiciona la ética comunicacional como un dispositivo generador de sentido, capaz de activar procesos motivacionales basados en el reconocimiento, la transparencia y la coherencia discursiva. En organizaciones del sector energético, donde los riesgos operativos, las tensiones geopolíticas y las presiones económicas suelen invadir la narrativa institucional, mantener una comunicación ética se convierte en un acto de resistencia simbólica, orientado a preservar la dignidad profesional y la autonomía moral de los trabajadores.

De acuerdo con el modelo de comunicación organizacional ética propuesto por Orjuela Córdoba (2022), es fundamental incorporar el principio de **diálogo simétrico**, en el cual las voces de los actores internos son escuchadas, validadas y tomadas en cuenta en los procesos decisionales. Este enfoque se distancia de las estructuras verticales y autoritarias, promoviendo espacios de interlocución crítica que permiten a los sujetos expresar sus inquietudes, necesidades y aspiraciones sin temor a represalias ni distorsiones. En este sentido, la motivación laboral deja de depender exclusivamente de los incentivos extrínsecos para abrirse a una dimensión moral y emocional, profundamente enraizada en la forma en que se comunican los valores, se construye la identidad institucional y se visibiliza el aporte de cada persona.

Además, diversos estudios en psicología organizacional señalan que la percepción de justicia comunicacional —entendida como la congruencia entre lo que la organización dice, hace y permite expresar— incide directamente en el nivel de compromiso, la retención de talento y la disposición a colaborar.

Por tanto, cuando la comunicación interna se articula desde criterios éticos —como la veracidad, la reciprocidad, el respeto a la diversidad y la rendición de cuentas— se crea un clima laboral propicio para la motivación endógena, es decir, aquella que nace del sentido de propósito, la conexión con los valores compartidos y la autorealización profesional. En contextos de alta exigencia técnica como el de la CVP Faja Norte, esto adquiere una relevancia estratégica, pues permite sostener el desempeño en condiciones de incertidumbre, presión operativa o transformación institucional.

Por otro lado, la ética comunicacional contribuye a consolidar la cultura organizacional, entendida no como un repertorio de normas, sino como una trama de significados compartidos. Esta cultura, cuando es orientada éticamente, facilita el reconocimiento mutuo, la gestión emocional de los equipos de trabajo, la resolución dialógica de conflictos y la internalización de los objetivos organizacionales. De este modo, el lenguaje organizacional deja de ser un mecanismo de control o adoctrinamiento, para convertirse en una plataforma de construcción conjunta, donde la motivación encuentra su sostén en la confianza, el respeto y la posibilidad de transformar realidades mediante la palabra.

En última instancia, la ética comunicacional puede ser interpretada como una forma de liderazgo simbólico. Quienes lideran procesos comunicacionales desde una perspectiva ética no solo transmiten información, sino que modelan comportamientos, inspiran coherencia y generan espacios de encuentro que motivan por convicción, no por obligación. En este marco, el trabajador no es visto como recurso funcional, sino como sujeto histórico, capaz de aportar desde su experiencia, su saber situado y su dimensión afectiva. Así, la motivación se convierte en una consecuencia natural de una comunicación que dignifica, escucha y transforma.

**La comunicación organizacional en contextos de crisis**

En tiempos de crisis, la comunicación organizacional adquiere un papel aún más relevante. La incertidumbre genera ansiedad y desmotivación, por lo que es fundamental que las organizaciones implementen estrategias comunicacionales que transmitan confianza, claridad y empatía. Robbins (2020: 147) afirma que “la comunicación efectiva en contextos de crisis fortalece el liderazgo y la cohesión interna”.

La CVP Faja Norte, como empresa pública, enfrenta desafíos estructurales y sociales que requieren una gestión comunicacional sensible y estratégica. La RSE, entendida como compromiso con el entorno y con los trabajadores, debe ser comunicada de manera transparente y coherente para fortalecer la legitimidad institucional.

La comunicación organizacional no solo tiene un impacto interno, sino que también influye en la percepción externa de la institución. Villafañe (2004) sostiene que “la gestión profesional de la imagen corporativa es clave para la reputación institucional”. En este sentido, la CVP Faja Norte debe proyectar una imagen coherente con sus valores y prácticas internas, fortaleciendo su posicionamiento como empresa socialmente responsable.

Orjuela Córdoba (2011: 144) plantea que “la empresa comunica con sus mensajes planificados, a través de sus marcas, productos y servicios; con su comportamiento legal, fiscal y financiero; con su relación con los proveedores; con la comunidad, a través de los empleados y sus familias”. Esta visión integral refuerza la idea de que la comunicación organizacional es una práctica estratégica que genera valor institucional.

## La teoría de los stakeholders y su implicación comunicacional

Edward Freeman introdujo en los años noventa la teoría de los stakeholders, revolucionando la forma en que las organizaciones comprenden su entorno. Según Freeman (1999), “los grupos de interés no son solo receptores pasivos de las acciones empresariales, sino actores activos que influyen en la legitimidad y

sostenibilidad de la organización". Esta visión implica que la comunicación organizacional debe estar orientada a construir relaciones sólidas y transparentes con todos los públicos relevantes.

Orjuela Córdoba (2011: 141) retoma esta perspectiva al afirmar que "la empresa comunica con sus mensajes planificados, a través de sus marcas, productos y servicios; con su comportamiento legal, fiscal y financiero; con su relación con los proveedores; con la comunidad, a través de los empleados y sus familias". En este sentido, los trabajadores de la CVP Faja Norte no solo son colaboradores, sino también stakeholders internos cuya motivación depende en gran medida de la calidad del relacionamiento comunicacional.

La reputación corporativa es uno de los activos intangibles más valiosos de una organización. Villafañe (2004) sostiene que "la gestión profesional de la imagen corporativa es clave para la reputación institucional". Esta afirmación cobra especial relevancia en el contexto de empresas públicas, donde la percepción ciudadana está estrechamente vinculada con la transparencia, la ética y la responsabilidad social.

La comunicación estratégica permite proyectar una imagen coherente con los valores institucionales, fortaleciendo la confianza tanto interna como externa. En la CVP Faja Norte, una gestión comunicacional alineada con los principios de la RSE puede contribuir a consolidar una reputación favorable, lo cual repercute positivamente en la motivación de los trabajadores al sentirse parte de una organización legítima y valorada.

**La comunicación interna como promotora del capital social**

El capital social organizacional se refiere a los vínculos de confianza, reciprocidad y colaboración que existen entre los miembros de una institución. Según Guédez (2008), "la empresa socialmente responsable es aquella que contribuye al desarrollo del capital social, promoviendo relaciones basadas en la ética y el respeto". La comunicación interna

juega un papel fundamental en la construcción de este capital, al facilitar el diálogo, la participación y el reconocimiento.

En la CVP Faja Norte, el fortalecimiento del capital social requiere una comunicación que trascienda lo informativo y se convierta en una práctica relacional. Esto implica generar espacios de encuentro, promover la escucha activa y fomentar la corresponsabilidad en la toma de decisiones. Cuando los trabajadores perciben que su voz es valorada, se incrementa su sentido de pertenencia y su motivación laboral.

Toda transformación institucional requiere una estrategia comunicacional que acompañe el proceso de cambio. Marín (2008) plantea que “la comunicación para el cambio debe ser planificada, participativa y orientada a la construcción de sentido”. En el caso de la CVP Faja Norte, los desafíos estructurales y operativos demandan una comunicación que no solo informe, sino que movilice, inspire y genere compromiso.

La resistencia al cambio suele estar asociada a la incertidumbre y al temor. Por ello, una comunicación clara, empática y transparente puede reducir la ansiedad y facilitar la adaptación. Orjuela Córdoba (2011: 143) señala que “la empresa contemporánea no puede seguir trabajando solo por un rendimiento económico”, lo que implica que el cambio organizacional debe estar orientado al bienestar integral de los trabajadores y al desarrollo sostenible.

**La comunicación organizacional en el contexto venezolano**

El entorno sociopolítico y económico de Venezuela plantea retos particulares para la gestión comunicacional en las organizaciones públicas. La escasez de recursos, la polarización política y la desconfianza institucional afectan la percepción de los trabajadores y su motivación. En este contexto, la comunicación organizacional debe asumir un rol activo en la construcción de esperanza, cohesión y resiliencia.

Autores como Méndez (2004) destacan que “la responsabilidad social empresarial en Venezuela debe ser entendida como una práctica ética que contribuye al desarrollo del país”. Esta visión implica que la CVP Faja Norte, como empresa estatal, tiene el deber de comunicar sus acciones de manera transparente, involucrar a sus trabajadores en la toma de decisiones y proyectar una imagen coherente con los valores republicanos.

La comunicación no solo transmite información, sino que también educa, forma y transforma. Drucker (1997) afirma que “la empresa influye sobre la cultura de las personas y de la sociedad a través de la comunicación”. En este sentido, la CVP Faja Norte puede utilizar la comunicación organizacional como herramienta pedagógica para promover valores como la responsabilidad, la solidaridad y el compromiso institucional.

La formación comunicacional de los líderes y trabajadores es clave para consolidar una cultura organizacional basada en el respeto y la participación. Orjuela Córdoba (2011: 146) sostiene que “la empresa debe tener conciencia de su alta responsabilidad como constructor social”, lo que implica que cada mensaje, cada interacción y cada práctica comunicativa debe estar orientada a la construcción de ciudadanía corporativa.

El bienestar laboral no se limita a condiciones físicas o económicas, sino que incluye aspectos emocionales, relacionales y simbólicos. La comunicación organizacional, cuando es ética, participativa y estratégica, contribuye a generar un entorno laboral saludable. Según Chiavenato (2019), “el clima organizacional está determinado por la calidad de las relaciones humanas, la comunicación y el liderazgo”.

En la CVP Faja Norte, el fortalecimiento del bienestar laboral requiere una comunicación que promueva el reconocimiento, la equidad y la inclusión. Esto implica revisar los canales, los estilos y los contenidos comunicacionales, para garantizar que respondan a las necesidades reales de los

trabajadores y contribuyan a su desarrollo integral.

## Conclusión

La presente investigación ha permitido evidenciar que la comunicación organizacional no es un elemento accesorio dentro de la dinámica institucional, sino un componente estructural que incide directamente en la motivación laboral, el desempeño profesional y la proyección ética de la empresa ante sus públicos de interés. En el caso de la CVP Faja Norte, esta afirmación adquiere especial relevancia, dado que se trata de una organización pública estratégica, inserta en un entorno complejo y desafiante, donde la gestión comunicacional puede convertirse en un motor de transformación institucional.

Desde una perspectiva crítica, se ha demostrado que la comunicación interna, cuando es planificada, ética y participativa, contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia, la identidad corporativa y el compromiso de los trabajadores. La obra de Sandra Orjuela Córdoba ha sido clave para comprender que no puede haber responsabilidad social empresarial sin comunicación responsable, y que esta debe estar orientada al relacionamiento genuino con los stakeholders, incluyendo a los colaboradores como actores fundamentales del proceso organizacional.

Asimismo, se ha evidenciado que la motivación laboral no depende exclusivamente de incentivos económicos o condiciones materiales, sino que está profundamente vinculada con el reconocimiento simbólico, la participación en la toma de decisiones y la percepción de justicia comunicacional. En este sentido, la CVP Faja Norte tiene la oportunidad de consolidar una cultura organizacional basada en el respeto, la transparencia y la corresponsabilidad, mediante el diseño de estrategias comunicacionales que respondan a las necesidades reales de sus trabajadores.

La comunicación organizacional, entendida como práctica pedagógica, también puede contribuir a la formación de ciudadanía corporativa,

promoviendo valores como la solidaridad, la ética y el compromiso institucional. Tal como lo plantea Drucker (1997), la empresa influye sobre la cultura de la sociedad a través de sus mensajes, comportamientos y relaciones. Por ello, cada acción comunicacional debe ser concebida como una oportunidad para educar, inspirar y transformar.

En el contexto venezolano, marcado por la incertidumbre, la polarización y la desconfianza institucional, la comunicación organizacional adquiere un rol aún más relevante. La CVP Faja Norte, como empresa estatal, tiene el deber de comunicar con responsabilidad, proyectar una imagen coherente con los valores republicanos y generar espacios de diálogo que fortalezcan la cohesión interna. La gestión de la reputación institucional, en este sentido, no puede desligarse de la calidad del relacionamiento comunicacional con los trabajadores y con la sociedad.

Además, se ha planteado que la comunicación estratégica puede ser utilizada como herramienta para la gestión del cambio organizacional, facilitando la adaptación, reduciendo la resistencia y generando compromiso. En este proceso, es fundamental que los líderes institucionales asuman un rol comunicador, capaz de movilizar voluntades, construir sentido y generar confianza.

Desde el enfoque de la teoría de los stakeholders, se reafirma que los trabajadores son públicos de interés prioritarios, cuya satisfacción, motivación y bienestar deben ser considerados en toda estrategia comunicacional. La empresa no puede limitarse a emitir mensajes unidireccionales, sino que debe construir relaciones basadas en la escucha activa, el reconocimiento mutuo y la participación.

Finalmente, esta investigación doctoral propone que la CVP Faja Norte adopte un modelo comunicacional transformador, que integre los principios de la RSE, la ética institucional y la motivación laboral como pilares de su gestión. Para ello, se recomienda:

- Diseñar políticas comunicacionales que promuevan la transparencia, la equidad y la inclusión.

- Fortalecer los canales internos de comunicación, garantizando su accesibilidad y pertinencia.
- Capacitar a los líderes en competencias comunicacionales, orientadas al diálogo y la gestión emocional.
- Incorporar a los trabajadores en la planificación comunicacional, reconociendo sus saberes y experiencias.
- Evaluar periódicamente el impacto de la comunicación en el clima organizacional y en el desempeño laboral.

En conclusión, la comunicación organizacional no solo informa, sino que transforma. Es una herramienta estratégica que, cuando se gestiona con responsabilidad, puede generar impactos positivos en la motivación de los trabajadores, en la reputación institucional y en el desarrollo sostenible de la organización. La CVP Faja Norte tiene ante sí el reto y la oportunidad de consolidar una cultura comunicacional que sea coherente con sus valores, sus objetivos y su compromiso con el país.

**Notas**

1. Todas las citas fueron extraídas de fuentes académicas publicadas y debidamente referenciadas.
2. Este ensayo se basa en el análisis teórico y conceptual, sin incluir datos empíricos aún no recolectados.
3. Las ideas desarrolladas se vinculan directamente con la investigación doctoral en curso sobre motivación y comunicación organizacional en la CVP Faja Norte.

**Glosario de términos clave del ensayo:**

Comunicación organizacional: proceso estratégico y estructural mediante el cual una institución gestiona la circulación de información, la construcción de sentido y la cohesión interna.

Motivación laboral: fuerza psicológica que impulsa la acción del individuo en contextos de trabajo, influida por factores comunicacionales, culturales y de reconocimiento institucional.

Responsabilidad Social Empresarial (RSE): enfoque ético de gestión que implica el compromiso de la organización con sus grupos de interés, el desarrollo sostenible y la transparencia.

Desempeño institucional: medida del grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales, considerando la efectividad, la eficiencia y el impacto interno de sus políticas.

Liderazgo comunicacional: capacidad de influir desde la comunicación asertiva, coherente y participativa, promoviendo climas laborales saludables y productivos.

Clima organizacional: percepción colectiva del ambiente de trabajo, determinada por el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales y la calidad de la comunicación.

Identidad corporativa: conjunto de valores, símbolos y discursos que definen la personalidad institucional y su proyección interna y externa.

Cultura organizacional: sistema compartido de creencias, prácticas y significados que orienta el comportamiento de los miembros dentro de la organización.

Estilos comunicacionales: modalidades o formas en que se ejerce la comunicación en el entorno laboral, desde verticales jerárquicos hasta horizontales dialógicos.

Participación laboral: nivel de involucramiento activo de los trabajadores en la toma de decisiones y en los procesos de comunicación interna.

Reconocimiento institucional: práctica mediante la cual se valoran públicamente los aportes de los trabajadores, fortaleciendo la motivación y la identidad organizacional.

Satisfacción laboral: estado emocional derivado de la congruencia entre las expectativas del trabajador y las condiciones reales del entorno de trabajo.

Gestión de reputación: construcción deliberada de una imagen institucional confiable, ética y profesional ante sus públicos internos y externos.

Comunicación interna estratégica: planificación y ejecución consciente de los flujos comunicacionales dentro de la organización con fines de cohesión y alineamiento.

Teoría de los sistemas abiertos: perspectiva que concibe a la organización como una estructura interdependiente que interactúa con su entorno sociopolítico.

Bidireccionalidad comunicativa: principio según el cual la comunicación interna debe permitir retroalimentación efectiva entre emisor y receptor, promoviendo diálogo horizontal.

Transformación cultural organizacional: proceso de cambio intencional en las prácticas, valores y símbolos institucionales para adaptarse a nuevos paradigmas de gestión.

Innovación institucional: capacidad para introducir nuevas formas de pensar, comunicar y operar, articuladas a la mejora continua y al aprendizaje organizacional.

**Referencias bibliográficas**

- Chiavenato, I. (2019). Gestión del talento humano. McGraw Hill, Ciudad de México, México.
- Drucker, P. (1997). La organización basada en la información. Editorial Norma, Bogotá, Colombia.
- Freeman, E. (1999). Strategic Management: A Stakeholder Approach. Pitman Publishing, Boston, EE.UU.
- Guédez, V. (2008). Ser confiable. Responsabilidad social y reputación empresarial. Editorial Planeta, Caracas, Venezuela.
- Marín, F. (2008). Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación. Editorial Fragua, Madrid, España.
- Méndez, C. (2004). Responsabilidad Social de Empresarios y Empresas en Venezuela durante el siglo XX. Strategos Consultores, Caracas, Venezuela.

- Orjuela Córdoba, S. (2011). La Comunicación en la gestión de la Responsabilidad Social Empresarial. *Correspondencias & Análisis*, 1, 137–156. Universidad Monteávila, Venezuela.

- Robbins, S. P. (2020). Comportamiento organizacional. Pearson Educación, Bogotá, Colombia.

- Villafañe, J. (2004). La gestión profesional de la imagen corporativa. Editorial Pirámide, Madrid, España.