



**Facultad de Ciencias Sociales.**

**Carrera de Psicología Organizacional.**

**Análisis de la importancia de la Comunicación Organizacional dentro de los procesos de gestión del Departamento de Recursos Humanos del Banco Pichincha; y como esta influye en el desarrollo de la cultura organizacional de los empleados de dicha empresa. Análisis de caso de las sucursales Portugal y Torres Pichincha.**

**Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el título de Psicólogo Organizacional.**

**Profesor guía:**

**Steven Obando.**

**Autor:**

**Andrés Illescas**

**2010**

**Quito**

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema y tomando en cuenta la Guía de Trabajos de Titulación Correspondiente”

---

Dr. Steven Obando

Psicólogo Organizacional

C.I. 0400879987

### **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

Andrés Illescas López.

C.I. 0603313834

#### “AGRADECIMIENTOS”

Agradezco a todas y cada una de las personas que hicieron posible el desarrollo de la presente tesis ya que sin su apoyo, el trabajo realizado hubiese sido imposible. Agradezco a mi tutor de tesis, el Señor Steven Obando, el cual con su guía y ayuda me permitió llegar a esta etapa. Agradezco al Señor Andrés Calderón, el cual gracias a su gentil gestión realizada en el Banco Pichincha, fue de trascendental ayuda en el desarrollo de la investigación del presente trabajo.

Agradezco a Dios y a la vida, al ayudarme en cada una de mis acciones y decisiones tomadas ya que todas y cada una de ellas han sido llevadas acertadamente.

### “DEDICATORIA”

Dedico esta tesis especialmente a mi Madre, ya que gracias a ella he llegado a este punto de mi vida; gracias a sus enseñanzas, guía, paciencia y comprensión ante cualquier circunstancia, porque siempre ha estado, siempre está y seguro siempre estará ahí para escucharme, ayudarme y apoyarme cuando lo necesite . La dedico a mi Padre, por haber sido el mejor que la vida me pudo dar y por haberme guiado y apoyado en mi crecimiento, dándome las bases morales necesarias para ser un hombre de bien.

Dedico esta tesis a mi familia en general, a mis amigos cercanos y a mi abu que siempre me acompañó, me acompaña y me acompañara.

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación reúne un análisis sobre la importancia que tiene la comunicación dentro de los procesos de gestión de Recursos Humanos y cómo esta influye, en el desarrollo de la cultura organizacional de los empleados del Banco Pichincha.

Para intentar evaluar estos aspectos se desarrollo una encuesta dirigida para los empleados de la sucursal Portugal en la ciudad de Quito, y de la sucursal Torres Pichincha en la ciudad de Guayaquil; del Banco Pichincha. La encuesta contiene preguntas acerca de los medios de comunicación utilizados para la distribución de información y cuáles son los más eficientes para los empleados; cuales son los aportes de la comunicación interna a la organización; en qué grado los empleados consideran que la comunicación incide en la cultura organizacional; y si consideran que los medio de comunicación y la información que a través de estos se filtra influye en la cultura organizacional de la empresa.

Esta encuesta fue dirigida con el propósito de recabar la mayor información posible sobre cómo se desarrollan los procesos de comunicación dentro de la organización y como estos influyen en la cultura organizacional, pero visto desde una perspectiva de los empleados que trabajan en la organización; de esta manera se pueden generar ideas sobre cómo desarrollar la cultura organizacional en la empresa a través de la comunicación, pero tomando en cuenta la visión que los empleados proponen, ya que ellos como entes activos y participativos dentro de la organización saben cuáles son los métodos y medios más efectivos y que poseen mayor impacto para la población y es desde este punto y a través de estos medios donde se debe empezar a incentivar el desarrollo de la cultura a nivel de toda la organización.

Es el propósito de la investigación, el desarrollar una correlación existente entre la comunicación y la cultura organizacional, partiendo de la opinión de los empleados, y que además basado en fundamentos teóricos ya anteriormente

confirmados por autores conocidos, ayudarían a solventar de mejor manera la hipótesis planteada, demostrando de esta forma que la comunicación aplicada de manera correcta y oportuna y a través de los medios elegidos acertadamente puede desarrollar la cultura organizacional de una empresa.

## ABSTRACT

This research work brings an analysis of the importance of communication processes within the Human Resources management and how this influences the development of the organizational culture of the employees of Banco Pichincha.

In trying to assess these aspects are developing a survey for employees of the Portugal Agency, in the city of Quito and Torres Pichincha Agency, in the city of Guayaquil, in Pichincha Bank. The survey contains questions about the media used to distribute information and what are the most efficient for employees which are the contributions of internal communication within the organization; the extent to which employees feel that communication affects the organizational culture, and if you believe the media and information through these filters affect the organizational culture of the company.

This survey was conducted for the purpose of gathering as much information as possible about how to develop communication processes within the organization and how they influence organizational culture, but from a perspective of the employees working in the organization of this so you can generate ideas on how to develop organizational culture in the organization through communication, but taking into account the view that employees propose, as they as active and participatory bodies within the organization know what methods and means more effective and have greater impact on the population and it is from this point and through the media where you should being to encourage the development of culture wide organization.

It is the purpose of research, developing a correlation between communication and organizational culture, based on feedback from employees, and also based on theoretical grounds and confirmed previously known authors, help to better address the hypothesis raised, thus demonstrating that communication applied correctly and timely, and through the means chosen properly can develop the organizational culture of a company.

## INDICE

### CAPÍTULO I

<b>1. La comunicación</b>	<b>4</b>
1.1. Conceptos Generales	5
1.2. Tipos de Comunicación	6
1.3. Formas de Comunicación	8
1.4. Importancia	8
1.5. La Institución	10
1.6. La comunicación en las instituciones	11

### CAPÍTULO II

<b>2. La comunicación en el campo de las organizaciones</b>	<b>12</b>
2.1. La comunicación organizacional	13
2.2. Director de la comunicación	14
2.3. Tipos de comunicación organizacional	15
2.4. Proceso de la comunicación	17
2.5. Responsables de la comunicación	20
2.6. Plan de comunicación	21
2.6.1. Definición	21
2.6.2. Elaboración del Plan de comunicación	23
2.6.2.1. Objetivos y su definición	25
2.6.2.2. Localización del público	27
2.6.2.3. Establecimiento y desarrollo de los plazos	29
2.6.2.4. Medios de comunicación	30

2.6.2.5.	Análisis del presupuesto	32
2.6.2.6.	Evaluación de resultados	33
2.7.	Comunicación y su vínculo con la actuación de los trabajadores	34
2.7.1.	Motivación	34
2.7.2.	Iniciativa	35
2.7.3.	Sinceridad	36
2.7.4.	Postura Proactiva	37
2.7.5.	Sentimiento de Pertenencia	38
2.8.	La mala comunicación	39
2.8.1.	El rumor en el ámbito empresarial	40
2.9.	Aspectos éticos de la comunicación	43
2.9.1.	Los seis principales nudos éticos	44

### **CAPÍTULO III**

<b>3.</b>	<b>La Cultura</b>	<b>48</b>
3.1.	Conceptos generales	49
3.2.	Aspectos de la cultura	50
3.3.	Cultura, comportamiento y aprendizaje	52
3.4.	La cultura como mecanismo adaptativo	54
3.5.	Papel de la cultura en la formación de personalidad	56

### **CAPÍTULO IV**

<b>4.</b>	<b>Cultura Organizacional</b>	<b>58</b>
4.1.	Conceptos de cultura organizacional	59
4.2.	Tipos de cultura	60
4.3.	Modelos para interpretar la cultura de	63

una organización	
4.4. Como crear y desarrollar la cultura organizacional	65
4.5. Factores que influyen en la cultura organizacional	68
4.6. Funciones de la cultura organizacional	70
4.7. Aprendizaje de la cultura en los empleados	71

## **CAPÍTULO V**

<b>5. Investigación de Campo.</b>	<b>74</b>
5.1. Antecedentes de la Institución	74
5.2. Desarrollo de la Investigación	75
5.3. Resultados	82
5.4. Conclusiones y recomendaciones	104
5.5. Bibliografía	111
5.6. Anexos	113

## INTRODUCCIÓN.

La comunicación, siendo una herramienta de la organización, capaz de influir en las percepciones, actitudes y comportamientos de las personas, puede influir de igual manera en el desarrollo de la cultura organizacional en los empleados de la empresa, ya que a través de los distintos medios sobre los cuales se filtra y distribuye la información se puede lograr incidir en la percepción de los miembros de la organización, proporcionándoles información constante sobre los múltiples aspectos que abarcan la cultura organizacional, ayudándose de una distribución de información de manera creativa, que capte de mejor forma la atención de los empleados, con el único fin de causar un impacto positivo en cada uno de los miembros de la organización, generando de esta manera un desarrollo de la cultura organizacional de la empresa.

La intención de este trabajo de titulación es determinar cómo influye la comunicación organizacional en la cultura organizacional y que repercusiones tiene esta comunicación interna en el hecho de que el empleado “se ponga o no la camiseta de su empresa”, y desarrolle sus actividades considerándose a sí mismo un miembro activo de su organización y del cual depende el desarrollo de la misma.

Se considera muy importante la interacción de estas dos variables pues son dos factores que constantemente están trabajando de manera interdependiente en toda organización, y de las cuales parte y depende en gran manera el desarrollo de las actividades diarias de la misma, pues si dentro de una empresa u organización no existen adecuados procesos de comunicación, los departamentos y empleados que conforman los mismos, no van a estar correctamente alineados en la búsqueda del objetivo departamental, a su vez y por consiguiente la organización en general se va a ver sumida en una “desorganización”, debido a la falta de comunicación, la cual por cierto debe ser oportuna y eficaz en cada uno de los niveles.

De igual forma si en una empresa no existe una cultura organizacional fuertemente establecida en cada uno de los miembros de la misma... ¿Cómo se puede esperar que los empleados lleven con orgullo el nombre de su

institución?... y que den el 100% de su esfuerzo para cumplir con sus actividades de manera eficiente, rápida y ordenada; además de esto puedan entregar un valor agregado a su trabajo, lo que a su vez los lleve a ser colaboradores de excelencia (vitalmente importante para la organización).

Lo importante es determinar cómo estos dos factores se influyen el uno con el otro, y como una adecuada comunicación organizacional partiendo desde la gestión del departamento de Recursos Humanos, puede influenciar en el desarrollo de la cultura organizacional dentro de una empresa, la cual por cierto considero básica y sumamente importante en el trabajo diario de una institución, ya que personalmente y por experiencia; si la cultura organizacional no está fuertemente arraigada en cada uno de los miembros de la organización, estos pueden desarrollar su trabajo, pero sin adueñarse y del rol o no considerar a la organización como suya.

Partiendo de la gestión del departamento de Recursos Humanos, pues además de manejar los procesos orientados al capital humano, manejan también algunos aspectos relacionados con la comunicación en la empresa y hasta cierto punto son el vínculo personificado y más tangible de los empleados con la organización. Recursos Humanos se encarga de los procesos concernientes al personal, desde que ingresa a la institución, donde se desarrollará, hasta que sale de la misma; por lo que una parte fundamental de sus funciones debería ser, el ir de poco a poco creando y fortaleciendo la cultura organizacional en cada uno de los miembros de la organización y que está a su vez sea transmitida en cada uno de los procesos que este departamento realice, ya que dependiendo de la calidad y nivel de comunicación que se alcance dentro de la organización se puede lograr un aumento y desarrollo de la cultura organizacional. Según Bel (2005) "La cultura empresarial determinara en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa, llegando a ser uno de sus factores determinantes".

Los estudios de Elias y Mascaray, los cuales se centran en el alcance de la comunicación interna, son fuentes de conocimiento muy importantes y que se consideran muy interesantes; estos intentan alcanzar una visión más integral

de cómo se realiza la comunicación interna de una empresa, partiendo desde quien debe comunicar, los medios que se deberían utilizar en la comunicación y como comunicar.

En el libro denominado “Más allá de la comunicación interna” se toca el tema, de cómo la comunicación incide en la cultura organizacional. La visión y conocimientos proporcionados por el mismo, son de gran ayuda para la presente investigación, porque sirve como fuente de consulta bibliográfica y proporciona ciertos lineamientos que se consideran fundamentales en la manera en cómo se ha estructurado el marco teórico e investigación en general.

Robert Barón en su libro “Psicología Social” toca también el tema de la persuasión y el poder de emplear mensajes para cambiar actitudes; actitudes que forman parte de la cultura organizacional de cada uno de los miembros de la organización y que están íntimamente relacionadas con la tesis a presentar, ya que lo que se plantea es buscar la manera en que los procesos comunicativos inciden en la cultura organizacional y por tanto en las actitudes que anteriormente se han nombrado, ya que estas forman parte de la misma.

Estos antecedentes, además de otros, han servido como base teórica para fundamentar el presente estudio, brindando ciertos lineamientos basados en conocimientos empíricos, que han permitido el desarrollo del material que a continuación se presenta, y espera ser de gran ayuda a cualquier lector interesado en el tema.

## CAPÍTULO I.

### 1. La Comunicación.

Los seres humanos somos por naturaleza seres gregarios que necesitamos vivir en comunidad y sociedad, por consiguiente la comunicación va a ser un factor fundamental mediante el cual se desarrolla la interacción en determinada sociedad en función de cumplir determinado objetivo o simplemente de convivir conjuntamente como organización.

Desde el principio de los tiempos el hombre necesito comunicarse con sus congéneres y para esto se dio modos, los cuales iban acorde a su nivel de desarrollo intelectual y psicosocial.

“La comunicación es la más básica y vital necesidad de los seres humanos, después de la supervivencia”.<sup>1</sup>

Desde el lenguaje por señas y gestos el hombre vio la necesidad de expresar lo que sentía o quería hacer a los otros de su especie; esto le dio la oportunidad y posibilidad de establecer tal vez sus primeros objetivos como organización que en ese entonces iba en pos de alcanzar la supervivencia. Posteriormente conforme fue desarrollándose en todos los aspectos, sus modos y niveles de comunicación fueron evolucionando al igual que el hombre, y como nos podremos imaginar, la organización empezó a trabajar como sociedad, formando jerarquías, asignando tareas y obligaciones, y en general adquiriendo roles que le permitieron convivir de mejor manera y alcanzar objetivos de formas más eficientes y ordenadas.

Hoy en día la comunicación juega un papel fundamental en el mundo y en las sociedades en general, volviéndose participante en todos los aspectos de las mismas, siendo motivo y medio de solución a muchos de los problemas actuales; o en su contrario motivo y medio de conflictos que se presentan día a día en el mundo en general.

---

<sup>1</sup> Press, E.; “La comunicación herramienta de la empresa” en [www.epconsultores.com](http://www.epconsultores.com) extraído 23 – 03 – 2005.

### **1.1. Conceptos generales.**

En rasgos generales la comunicación se podría definir como el intercambio de información entre dos o más individuos que interactúan dentro de un contexto.

Lomonosov; Fernando Gonzales y M. Zorin concuerdan en que la comunicación “es todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes”; es decir que la interacción e intercambio informacional entre dos sujetos permite la creación de un dialogo con un cierto contenido, en donde existe devolución o respuesta de información de lado a lado (Emisor – Receptor).

Es importante recalcar la idea de la interacción por medio de símbolos, ya que no solo se necesitan sonidos o signos; sino debe existir la presencia de símbolos que encierren ideas, pensamientos e incluso sentimientos en la comunicación. Símbolos que manifiesten o encierren percepciones sobre determinados tópicos y que las dos partes del proceso comunicativo entiendan y las reconozcan como tales.

Antonio Pasquali, en su libro “Comprender la Comunicación”, afirma también que mientras exista una interacción reciproca entre emisor y receptor, abra comunicación; afirmando también que esta solo se da en seres racionales, pues existe la conciencia de reciprocidad y entendimiento con otro congénere.

Por otro lado Roger Malicot (2004) sostiene que “la comunicación es la circulación del pensamiento en tres niveles: el primero, el unidimensional (consigo mismo); el segundo, el bidimensional (con los otros); y el tercero, el tridimensional (yo con los otros, el contexto y el medio)”. En otros términos el autor sugiere que la comunicación no necesita obligatoriamente de dos individuos; en un principio la comunicación empieza con nosotros mismos y posteriormente habiendo alcanzado el “nivel unidimensional” proseguiremos a la comunicación con los otros; lo cual sugiere una perspectiva diferente a la de los autores anteriormente mencionados.

## 1.2. Tipos de Comunicación.

Como tipos de comunicación entendemos a las maneras que hay de comunicarse.

Dentro de los tipos de comunicación más importantes tenemos:

**Comunicación no verbal:** Esta nace con los inicios del hombre y podría estar conformada por cualquier indicio de comunicación libre de fonemas o palabras.

Podrían incluirse símbolos, colores, señales (fuera del lenguaje por señas), etc.; pero en si es un lenguaje rudimentario que da paso a una interpretación subjetiva del asunto. Lo crucial de este tipo de información radica en subjetividad de la misma ya que algunos actos pueden ser entendidos solo por principio de atribución.

Esta comunicación a su vez se subdivide:

- Lenguaje gestual y corporal.- Constantemente estamos enviando mensajes corporales y gestuales y esto constituye una parte esencial de todos los procesos de comunicación del hombre, ya que la vocalización o verbalización no es suficiente para transmitir todo que la persona quiere; el discurso siempre va a ir acompañado de una gestualización coherente al mismo.

Este tipo de lenguaje está presente en todo momento, ya que no puede desligarse de la función lingüística.

El inconveniente de este tipo de lenguaje entra en la subjetividad que puede conllevar el mismo, ya que algunos gestos no son lo mismo para una persona u otra; incluso culturalmente pueden presentarse discrepancias sobre gestos como es el caso del apretón de manos que es parte de la cultura latinoamericana por excelencia, pero en las culturas orientales esto no es muy común; este es un claro ejemplo de cómo la gestualización y la interpretación de la misma varía de una cultura a otra.

- Lenguaje visual.- Este se refiere a todo tipo de señales que sean percibidas de manera estrictamente visual; esto depende mucho, de

igual forma que en el lenguaje anterior del contexto en que se lo realice. Se incluyen las señales de tránsito ya que aquí se combinan un símbolo, con color y forma, pero que encierra en sí un mensaje que las personas de una determinada cultura o contexto reconocen sin problema alguno.

- Lenguaje por señas.- El lenguaje por señas es utilizado por personas que padecen de sordera y por personas que padecen dificultades acentuadas del habla. Este consiste en un alfabeto que se ejecuta a través de signos mediante las manos y que en sí constituyen un lenguaje ya estandarizado y muy beneficioso para sus usuarios.

Este tiene ventajas considerables, ya que le evita al individuo la tarea de aprender a leer los labios como se solía hacer y le facilita el trabajo, brindándole así una mejor interacción con su entorno y por tanto una mayor y mejor calidad de vida.

**Comunicación verbal:** Es aquella en donde el emisor y el receptor utilizan como medio de comunicación a la palabra; o sea la verbalización de ideas y la transmisión de las mismas.

Esta es la más utilizada ya que permite una interacción directa entre las dos partes de la comunicación, y la devolución de la información por tanto es más rápida y eficiente.

Como ventajas podemos encontrar la interacción directa e inmediata entre las dos partes, permitiendo un rápido proceso de información ya que la emisión, la recepción y respuesta se realizan en ese instante, por lo cual el proceso comunicativo es instantáneo.

Además el hecho de que exista una vocalización, permite detectar matices emocionales en la conversación, pues los tonos con los que se la realice denotan emociones y actitudes, volviendo al proceso comunicativo más personal e incluso emocional; ya que las dos partes podrán detectar todos los aspectos que en la comunicación escrita pasan por alto.

La desventaja sería la falta de planeación en la comunicación, ya que al ser inmediata podría conllevar a impulsividades y pensamientos poco contruidos o

realizados con rapidez, y que por tanto dificultarían totalmente la sana comunicación.

- El lenguaje verbal y no verbal van de la mano, y existe una correlación directa entre uno y otro; son inseparables y mutuamente dependientes. El desarrollo del uno va intrínsecamente alineado con el otro y en el discurso se manifiestan los dos al mismo tiempo; cuando uno habla también gestualiza y ese es el arte de transmitir mensajes; el lograr transmitir todo lo que se desee de la mejor manera, manteniendo la atención e interés del público en el mayor grado posible e incluso dejándolo con la inquietud de que no termine.

### **1.3. Formas de comunicación.**

Como formas de comunicación entendemos a la manera en que se puede dar la comunicación.

Entre las cuales tenemos:

- Directa.- Es aquella comunicación que se efectúa entre el emisor y el receptor de manera personal, es decir sin medios a través de los cuales la comunicación se produzca. Esta se produce a través de la conversación.
- Indirecta.- Es aquella donde el emisor y el receptor se comunican a través de un medio, ya que están a distancia, por ejemplo una conversación vía telefónica. Esta puede ser personal o colectiva.
- Indirecta Personal.- Es aquella forma de comunicación donde el emisor se comunica con un receptor a través de un medio o herramienta, como por ejemplo vía mail.
- Indirecta Colectiva.- Se la conoce también como comunicación de masas, y es aquella donde el emisor se comunica con una colectividad a través de un medio, como por ejemplo el internet.

### **1.4. Importancia.**

El hombre vive en sociedades, dentro de las cuales existen distintos grupos u

organizaciones que conviven, trabajan y valga la redundancia, socializan entre sí; ahora viéndolo desde una perspectiva general, en todos los procesos sociales está presente la comunicación y esta juega un papel crucial en las relaciones que el hombre establece con los suyos.

Es importante comunicar ya que de esta manera se transmiten las ideas, pensamientos y perspectivas; es decir, cuando comunicamos nos damos a conocer, y validamos nuestra ideología ante el resto, defendiendo nuestro punto de vista y reconociendo el de los demás.

A través de la comunicación se construyen relaciones de todo tipo, creando vínculos con los que nos rodean y fortaleciéndolos día a día, pero siempre comunicándonos.

Gracias a la comunicación se solucionan conflictos, ya que muchas veces estos surgen de una mala comunicación; en ocasiones por rumores o simplemente por falta de la misma; pero gracias a la posibilidad de exponer motivos, causas e incluso excusas y el hecho de que la otra persona esté dispuesta a oírlos; se pueden solucionar pero siempre comunicándonos de buena manera con el otro.

En la actualidad la comunicación es un factor crucial a nivel mundial, ya que al encontrarnos en situaciones de crisis e inestabilidad, es realmente importante contar con líderes que sepan ser comunicadores y que puedan llegar a su público, a su pueblo o a cualquier persona que esté dispuesta a oírlos; ya que no se debe olvidar que en la comunicación deben existir dos elementos importantes, un emisor y un receptor; pero en sí que sepan como informar y transmitir sus ideas, que sepan dar una información real, clara y oportuna, y que a su vez puedan transmitir esa tranquilidad y capacidad de liderazgo que hoy en día hace tanta falta en los líderes mundiales. De esta manera se evitaría tanta propagación de rumores, que en si es lo que más afecta a los procesos comunicativos en las sociedades. Los rumores pueden acabar y dividir a grandes sociedades; pueden crear resentimientos y generar conflictos difícilmente solucionables, cuando supera al entendimiento, escucha y comprensión la sugestión equivocada, y en resumidas palabras cuando no

existe una buena comunicación.

Con una correcta y buena comunicación se generan actitudes positivas que a partir de una persona podrá difundirse a gran escala permitiendo un contagio de positivismo y esperanza para las personas que en situación es de crisis lo necesitan.

Es por esto y muchos factores más, que es realmente importante la comunicación en todos los aspectos de la vida del hombre, ya que esta es la responsable de construir y mantener grupos, organizaciones y a grandes rasgos sociedades. Sobretudo hoy en día, donde el rumor y la mala comunicación monopolizan los medios, y de los cuales las personas se alimentan día a día, generando emociones, actitudes y acciones, las cuales podrían ser positivas si una correcta comunicación es aplicada a nivel general en todas las organizaciones y sociedades.

### **1.5. La institución.**

"La influencia de las organizaciones en la vida de los individuos es fundamental: la manera en como las personas viven, se visten, se alimentan y sus expectativas, convicciones, y sus sistemas de valores experimentan una enorme influencia de las organizaciones, que a su vez se ven influenciadas por el modo de pensar y sentir de sus miembros"<sup>2</sup>

La institución además de ser un ente físico en donde un conjunto de personas viven y se desarrollan diariamente, se podría definir como la forma en que se relacionan los seres humanos en busca de un bien común o un objetivo para todos, ya que la institución no solo la hace un nombre o un edificio; la hacen también las personas que la forman por tanto existe una mutua influencia por ambos organismos, influencia que no puede ser dividida en partes porque se la debe ver como un todo, ya que no existe institución sin individuos que la formen.

---

<sup>2</sup> Chiavenato, A. (2002). "Administración del talento humano" (Capítulo 4, Pág 86). Quebecar World, Bogota.

### **1.6. La comunicación en las instituciones.**

La comunicación al estar presente en todos los procesos del hombre dentro de una sociedad, no puede estar apartada de las instituciones y su labor constituye una tarea unificadora, formativa e incluso motivadora en las organizaciones humanas y es la labor principal de la comunicación el mantener un proceso integrador en todas las funciones, tareas, estrategias y objetivos de la institución; y esta cumplirá funciones importantes, tales como la transmisión de conocimientos, aptitudes, actitudes, concepciones y valoraciones, aspiraciones; en palabras resumidas desarrollara un proceso de socialización entre la organización y sus integrantes.

Para esto la institución desarrollara medios de comunicación, que actúen como agentes socializadores y los cuales irán de acuerdo a su contexto, situación social, cultura, etc.; pero que en si tendrán la finalidad de vincular a toda la organización. Los efectos son muy poderosos ya que los medios de comunicación influyen sobre nuestras pautas y comportamientos, sobre nuestras actitudes y percepciones, incluso por nuestros gustos y aspiraciones; pero que en resumidas palabras lo que hacen es manejar hasta un cierto grado nuestra conducta y percepciones, y ahí está la incidencia en la cultura organizacional de las instituciones y el grado en que un empleado pueda decir con orgullo "Yo soy parte de esta institución, la reconozco como tal, la reconozco como mía".

La dependencia de la comunicación con las instituciones y viceversa, es una relación semiótica, ya que sin una institución no habría donde comunicar; pero también sin buena comunicación, no existiría la institución como tal. Es un error el intentar separar estos dos aspectos y la tarea de los directivos es ser buenos comunicadores en su organización y con sus colaboradores.

## CAPÍTULO II.

### 2. La comunicación en el campo de la organización.

Las organizaciones son un grupo de personas que trabajan e interactúan conjuntamente con el fin de alcanzar un objetivo específico y general para todos los miembros. Como su nombre lo dice, en una organización va a haber un orden y una estructura organizacional establecida, la cual a su vez va a estar ligado a jerarquías y niveles de mando. El objetivo principal de una organización es trabajar de manera sinérgica; es decir todos como uno y en perfecta armonía; y para lograr esto todos los departamentos deben comunicarse unos con otros, con la finalidad de lograr un trabajo conjunto e interrelacionado.

Si una organización no posee o no maneja una comunicación correcta y oportuna con todos los niveles de la misma, esto va a afectar en todos los ámbitos. Por ejemplo, si no se comunica acerca de la filosofía, políticas, misión, visión, historia, etc., es difícil lograr una cultura organización sólida en donde el empleado se sienta dueño de la empresa y haga el trabajo para sí mismo, ya que si no conoce acerca de los aspectos anteriormente mencionados pues la cultura empresarial será débil. En otro caso si no se comunican de manera clara y oportuna acerca de los objetivos o metas organizacionales, las personas no van a saber que se quiere conseguir o a donde busca llegar todo el equipo de trabajo. Y en circunstancias más específicas, si por ejemplo en un departamento no mantiene día a día una buena comunicación, primero no van a haber buenas relaciones entre los miembros; segundo no van a estar alineados conjuntamente en su trabajo; tercero no van a cumplir sus objetivos y finalmente va a ser un departamento ineficiente y desordenado. Si nos damos cuenta, la comunicación influye en todos los niveles de la organización.

Es por lo cual que la comunicación juega un papel crucial en el desempeño y el cumplimiento de objetivos organizacionales dentro de una empresa; ya que esta permite que el trabajo se unifique y el desempeño global se incremente alineado a los objetivos y estrategias institucionales, lo cual por consiguiente va a generar como resultado a una organización eficiente, ordenada y que trabaja

de manera sinérgica; es decir una organización de excelencia.

### **2.1. La comunicación organizacional.**

“La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los medios de la organización; entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos en la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.<sup>3</sup>

“La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes”.<sup>4</sup>

En toda organización y en todos los niveles la comunicación marcará la pauta de cómo se manejen las relaciones en la organización y por tanto dependerá de los líderes el incentivar el desarrollo de una comunicación sana que diariamente fomente el compañerismo y el trabajo en equipo en pos de alcanzar las metas propuestas con el máximo de excelencia y con los resultados esperados. A su vez los triunfos obtenidos o los objetivos cumplidos se enmarcarán en un cuadro de motivación y esto se reflejará internamente en cada uno de los miembros del equipo permitiéndoles a través de la introspección darse cuenta que los resultados obtenidos fueron gracias al trabajo en equipo y que este trabajo en equipo se dio gracias a la oportuna comunicación aplicada en un principio. Es por eso la importancia de tener líderes expertos en comunicación en las empresas, ya que partiendo de la gestión que realice una sola persona que sepa comunicar en un equipo de trabajo, progresivamente iremos consiguiendo un cambio a través de contagio e incluso de costumbre, teniendo como producto final un equipo capaz de comunicarse oportuna y eficientemente

“Las relaciones humanas en cualquier contexto tienen como soporte básico la comunicación. Si facilitamos los mecanismos para que se produzca de forma

---

<sup>3</sup> Fernández, C. (1997). “La comunicación en las organizaciones” (Capítulo 2, Pág 33). Editorial Trillas, México.

<sup>4</sup> Goldhaber, G. (1994). “Comunicación organizacional” (Capítulo 3, Pág 47). Diana, México.

natural y, además hacemos que esta comunicación se desarrolle en un clima ético y de libertad habremos dado el primer y más importante paso de cuantas actividades se nos presenten en el mundo empresarial”.<sup>5</sup>

## **2.2. Director de la comunicación.**

Como su nombre lo indica el director de la comunicación vendría a ser la persona encargada de transmitir la comunicación y que reuniría características de líder, de manera que tenga influencia en los grupos con el fin de que la información transmitida tenga el mayor impacto.

Robbins (1996) afirma que “los líderes son aquellos capaces de influir en otros y que tienen autoridad administrativa”. Todo líder es influyente por naturaleza ya que esta dentro de sus capacidades el promover masas y el conseguir resultados a través de su influencia; y que mejor si va acompañado de una autoridad administrativa que respalde de mejor manera su función.

La “autoridad administrativa” es el poder que una persona posee dentro de una organización en base al cargo que se encuentra desempeñando, como por ejemplo el Jefe de un departamento; este posee una “autoridad administrativa” dentro de una organización y específicamente dentro de su departamento. Esta llamada autoridad “administrativa le otorga un poder al individuo sobre los otros que vendrían a ser sus subordinados; a su vez este poder le permite dictar órdenes y resoluciones que de acuerdo a su punto de vista son adecuadas y son acciones que sus subordinados deberán cumplir pues es su autoridad quien las está dictando.

La “autoridad administrativa “es importante dentro de una organización, pero no necesariamente alguien que tenga “autoridad administrativa” es un líder.

Un líder puede ser una persona que no tenga “autoridad administrativa”, pero que sea capaz de causar una influencia positiva en un equipo de trabajo; alguien a quien se escuche y a en quien las personas tengan confianza y convicción. La “autoridad administrativa” la da un cargo; el liderazgo es hasta

---

<sup>5</sup> Sotillo, R. “Comunicación interna: ¿Para que?. En [www.gestionpolis.com](http://www.gestionpolis.com) extraído 23 – 09 – 2009.

cierto punto algo interno y propio de la persona; algo no tangible, pero que se demuestra a través de actitudes y aptitudes, acciones y comportamientos.

Por tanto un director de la comunicación debe ser un líder, ya que es a quien las personas van a escuchar y en quien van a poner sus expectativas y convicciones; y que mejor si este director está apoyado por un cargo que le dé “autoridad administrativa”.

“Para el director de la comunicación la principal lección es entender las propiedades, valores que conforman la cultura”.<sup>6</sup> La labor del director de la información implica el tener un total conocimiento de la cultura organizacional de la empresa pues desde este punto y con esta información tendrá una noción clara de cómo va a abordar la comunicación; a través de qué medios será más efectiva la entrega de la misma y el impacto que tendrá a través de ella. A todo esto se incluye un conocimiento del público a informar y sobre todo con qué objetivo está comunicando.

### 2.3. Tipos de comunicación organizacional.

De acuerdo a formalidad de la comunicación:

<sup>35</sup><sub>17</sub> **Comunicación Formal.**- Es la que se realiza a través de los canales formales que existan dentro de la empresa; como reuniones formales, intranet, cartas escritas (mails), memorándums, etc.; pero cuya función es definir el conjunto de normas de la comunicación en la empresa; en otras palabras indicarle al trabajador cual va a ser la manera correcta de comunicarse dentro de cualquier proceso laboral.

<sup>35</sup><sub>17</sub> **Comunicación Informal.**- La comunicación informal es aquella que se realiza fuera de los canales de comunicación formal; es decir que se realiza de manera espontanea y sin ningún objetivo inicial específico. Esta genera y alianza vínculos de amistad entre los trabajadores y permite socializar al personal. El factor negativo de este tipo de comunicación es que puede fomentar rumores negativos y mala

---

<sup>6</sup> Bel, J. (2005). “Comunicar para crear valor.- La dirección de la comunicación en las organizaciones” (Capítulo 4, Pág 140). Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A.

información entre el personal, lo cual puede ser muy perjudicial para el clima laboral de la organización.

De acuerdo a la dirección de la comunicación:

- **Comunicación Ascendente.-** Es el tipo de comunicación que utilizan los niveles bajos de la organización para transmitir a los niveles superiores de la misma. Esta, en la mayoría de casos se la realiza a través de cadenas de mando, es decir un empleado comunica a su jefe inmediato; este a su vez comunica a su supervisor; el supervisor comunica al jefe departamental y el jefe departamental comunica al gerente de agencia. Este es muy útil ya que a través de este se receptan opiniones y percepciones de los niveles inferiores de la organización; el único y mayor inconveniente que presentaría es que suele tomar un poco de tiempo, ya que en muchas organizaciones es una política el respetar las cadenas de mando, por lo que toma un poco de tiempo que el mensaje llegue de niveles inferiores a los superiores. Es por eso la importancia de contar en las organizaciones con medios que permitan la oportuna y eficiente comunicación entre todos los niveles; y aunque gracias a la utilización del mail se han roto muchas barreras comunicacionales, es un deber de la organización el velar por la búsqueda de medios que permitan que la comunicación sea más rápida y efectiva.
- **Comunicación Descendente.-** Se realiza cuando los niveles superiores de la organización emiten un mensaje que será receptado por los niveles inferiores de la misma. La comunicación descendente es importante pues a través de esta es como se comunican los superiores a la organización y el papel de esta es la de vincular los altos mandos con los niveles inferiores. Entre sus objetivos principales esta el asegurar la correcta difusión, comprensión e implantación de la cultura de la organización; fortalecer roles jerárquicos; conseguir credibilidad y confianza interna; fomentar el trabajo en equipo y la proactividad en las relaciones laborales. Para esto se va a valer de los canales comunicativos formales que hayan en la organización, intentando lograr

con ello una comunicación más funcional y activa.

- **Comunicación Horizontal.-** Esta se desarrolla entre los empleados de un mismo nivel corporativo. Es también conocida como comunicación plana ya que se la realiza, como su nombre lo dice, de manera horizontal.

Esta fomenta las buenas relaciones entre el personal de un mismo “rango” y permite la formación de equipos de trabajo; la generación de espíritu de pertenencia a la empresa, la posible eliminación de malos entendidos y/o rumores que se puedan presentar.

El inconveniente con este tipo de información es que muy pocas veces utiliza canales oficiales, lo cual la vuelve parcialmente informal. Esto se puede volver un arma de doble filo ya que al mismo tiempo que permite aclarar malos entendidos entre compañeros de trabajo del mismo nivel, puede dar paso a la generación de rumores negativos que distorsionen totalmente la información y que a su vez deterioren al ambiente de trabajo y las relaciones personales.

#### **2.4. Proceso de la comunicación.**

El proceso de comunicación consiste en una serie de pasos mediante los cuales se asegura que la comunicación se produzca de manera efectiva y que tenga el impacto deseado mediante el objetivo específico que se le dé.

El primer paso sería encontrar un propósito para la información, es decir el porqué y para qué se quiere comunicar. Partiendo de esto será función del emisor el comunicar el mensaje tomando en cuenta el medio o los canales a través de los cuales se va a comunicar y el receptor al cual se está comunicando; pues de acuerdo a la relación emisor – receptor se podría determinar el medio más eficiente para la comunicación, la forma y el modo de comunicar en cuanto a las palabras más idóneas y la terminología más acertada de tal manera que el intercambio de información se produzca de forma eficiente, sacándole el mayor provecho al proceso y obteniendo así una comunicación de calidad. Es por eso la importancia de tener información del receptor de la comunicación; tal como experiencias, habilidades, actitudes,

conocimientos e incluso el estatus; todo esto con el fin de desempeñar la mejor labor como comunicadores y que el mensaje que vayamos a dar sea el apropiado para que el receptor pueda codificarlo de la mejor manera y con la finalidad de transmitir lo que queríamos en un principio, con el mínimo margen de error y con el mayor impacto posible.

Ya finalizado el proceso de comunicación es necesario que exista una respectiva retroalimentación, ya que a través de esta podremos darnos cuenta que tan efectivo fue todo el proceso; si el receptor entendió lo que el emisor en primera instancia quería transmitir; de que manera lo entendió y si se produjo el impacto y la influencia suficiente para que se pueda decir que fue un proceso de comunicación efectivo.

La retroalimentación es “la comunicación que el receptor envía al emisor de manera verbal y no verbal indicándole si entendió o no un mensaje y como lo interpretó. Esta comunicación de retorno o feedback indica al emisor cuando debe modificar su comunicación original a fin de que alcance el objetivo deseado”<sup>7</sup>

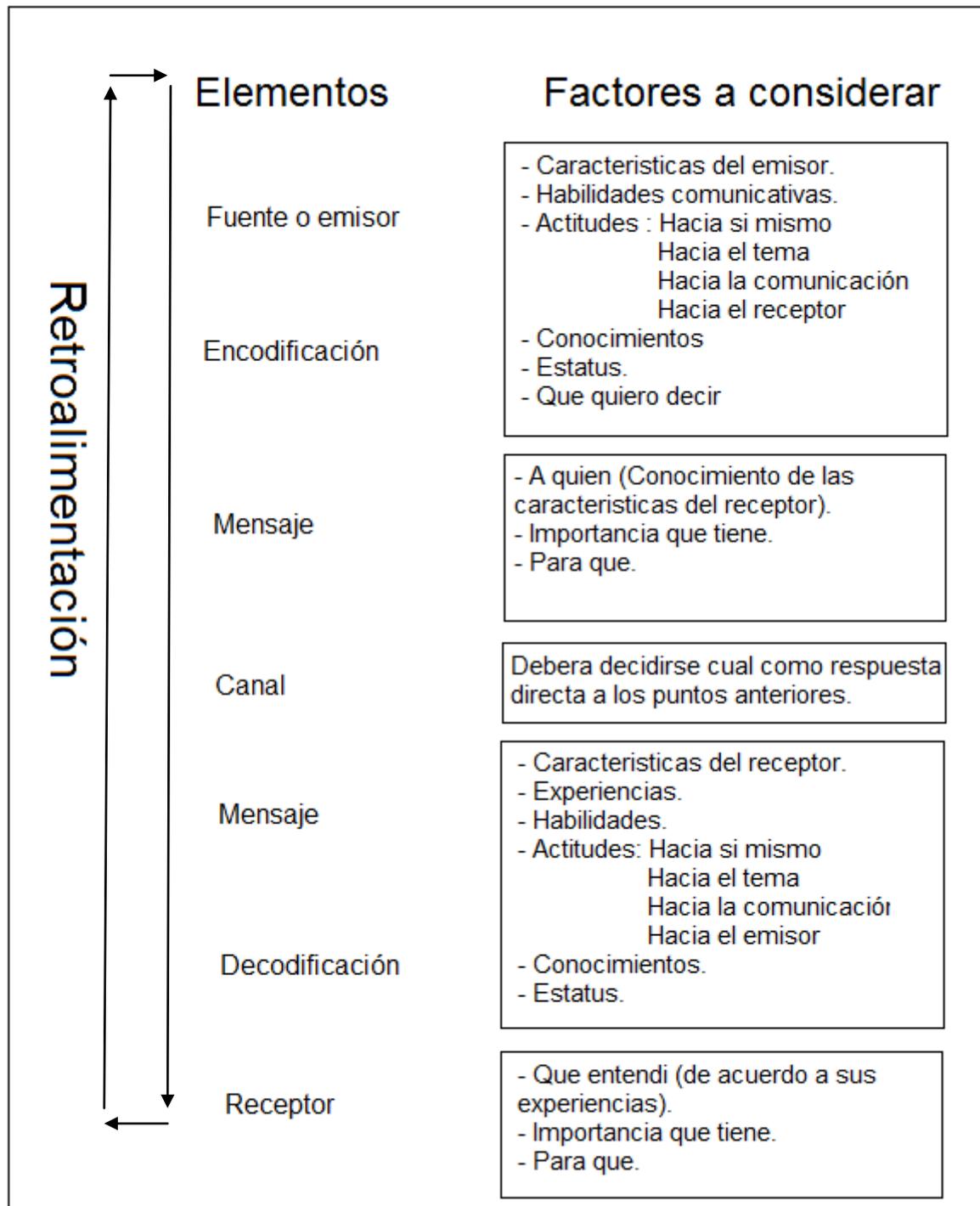
La retroalimentación brinda mucha información útil; en ese instante y a futuro; mediante el cual se detectan fortalezas, debilidades, errores y demás puntos que son de gran y valiosa utilidad, y a través de los cuales se puede corregir y mejorar el esquema de comunicación que se esté utilizando, con el único fin de que este sea más efectivo.

Para Alberto Martínez existen varios factores en el proceso comunicativo que se debe tomar en cuenta para determinar la efectividad de la comunicación; a través de estos se produce una comunicación efectiva.

---

<sup>7</sup> Martínez, A. (1997). “Comunicación organizacional practica” (Capítulo 3, Pag 86). Trillas, Mexico.

### Factores a considerar en todo proceso de comunicación.



Factores que se debe considerar en todo proceso de comunicación. <sup>8</sup>

En general todo proceso comunicativo cumple una serie de paso o un esquema definido a seguir; sin dejar de lado que dependerá de cada organización el

<sup>8</sup> Martínez, A. (1997). "Comunicación organizacional practica" (Capitulo 2, Pag 19). Trillas, México.

priorizar o no ciertos pasos o el utilizar el esquema que más le convenga de acuerdo a su labor; pero no hay que olvidar o dejar de lado que la comunicación es un proceso que es un medio para llegar a un determinado fin, el cual va a depender del uso que se le dé y los objetivos que se tengan.

## **2.5. Responsables de la comunicación.**

En la organización todos son responsables de la comunicación pues constantemente todo individuo se encuentra comunicando de una u otra manera; desde los gestos, las palabras las actitudes y la manera en general de decir las cosas de una persona a otra denotan sentimientos y percepciones que lo que hacen es transmitir mensajes, lo que por consiguiente vuelve a cada uno de los miembros que conformen el personal de una empresa, un ente comunicador activo y constante.

En concepto, todos somos un ente comunicador en el diario vivir, pero lo importante para una organización es definir quién o quiénes son los responsables oficiales de la comunicación en la empresa.

Los líderes de niveles altos, tales como la gerencia de una compañía y los responsables asignados a cada área, vendrían a ser los principales comunicadores de la organización, ya que ellos son los que manejan la información oficial de la misma; lo cual les convierte inmediatamente en portadores de la información y por tanto, los responsables de que esta se maneje de la manera más responsable y ética que venga al caso.

Los responsables de la comunicación utilizan en un principio una comunicación descendente, ya que a través de esta se comunica mensajes y se asegura correcta difusión inicial de los mismos, y este es un factor decisivo en la toma de acciones, y búsqueda y cumplimiento de objetivos, lo cual es esencial para el desempeño de la organización.

A través de esta comunicación se realiza la implantación de la cultura organizacional, y se consigue credibilidad y confianza en los empleados lo cual es un factor realmente importante en la generación de un buen clima laboral y una buena relación entre la empresa y el personal.

La importancia de que la comunicación sea manejada de manera responsable y oportuna es realmente crucial en el trabajo diario de toda organización, ya que al estar presente en todos los niveles se vuelve una fuerza coercitiva para todas las actividades que se realicen diariamente. La comunicación informa y aclara dudas, organizando y alineando correctamente a un equipo de trabajo a la búsqueda de objetivos claros y comunes, que si se cumplen efectivamente, se van sumando a un conjunto total de metas de todos los equipos en la organización lo que ayudara a formar una empresa eficiente, solida, y unida sinérgicamente hablando.

Por lo que es una tarea realmente importante para los directivos de la organización, el de asumir el papel de responsables de la organización y el de buscar líderes en sus empresas que también puedan asumir el rol de responsables de la comunicación, con el único fin de que la comunicación sea distribuida de la mejor manera posible en todos los niveles y de las formas más acertadas para el grupo de personas que formen la empresa.

## **2.6. Plan de Comunicación.**

### **2.6.1. Definición.**

Según la Real Academia de la Lengua (2008), el termino Plan se define como un “Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla”.

Este concepto se adapta a lo que un plan de comunicación es; un conjunto de medidas y acciones que a través de la comunicación y sus herramientas, se encaminan a la consecución de unos objetivos y metas establecidos con determinada anterioridad.

“Un plan de comunicación viene a ser el programa de trabajo, en materia de relaciones con el conjunto de la sociedad o con alguno de sus segmentos, que de manera sistematizada trata de alcanzar unos objetivos predeterminados, mediante una metodología y unos medios ajustados a la propia realidad de su protagonista y desarrollado de acuerdo con las tecnologías de la

comunicación”.<sup>9</sup>

La comunicación manejada de manera informal e incluso casual, no requiere de sistematización alguna pues como su nombre lo dice se realiza de manera espontánea por lo que el rumbo o el sentido que se le dé a esta no va a ser ninguno específico o que busque objetivo alguno, simplemente va a fluir de manera natural y valga la redundancia, espontánea. Pero si se busca alcanzar un objetivo determinado en una organización y si queremos que este tenga el impacto y resultados esperados, necesariamente se deberá desarrollar un plan de comunicación, el cual contenga pasos establecidos sistemáticamente, y acciones que vayan cumpliéndose conjuntamente con esos pasos, de tal manera que los resultados que se vayan a obtener puedan ser valorados de manera cualificada o cuantificada.

El objetivo de este plan de comunicación es el de asegurar que se utilicen las herramientas y las formas correctas para comunicar, de tal forma que el trabajo en una organización sea manejado con mayor orden y a través de objetivos previamente establecidos, logrando de esta manera que se consigan los resultados esperados de la forma más eficiente y efectiva.

Un plan de comunicación implica de antemano un objetivo a conseguir, ya que sin objetivo no hay plan; sin objetivo sería una comunicación simple y ordinaria; y el objetivo es el que define al plan de comunicación. A través del objetivo principal mediante el cual se efectúa el plan, se marcarán pautas a seguir, tales como el público a cual se va a comunicar; los medios de comunicación que se van a utilizar; las herramientas que se van a emplear; el plazo en el cual se va a comunicar; las estrategias; etc. Pero en general el objetivo principal por el cual se toma la determinación de desarrollar un Plan de comunicación es que va a proporcionar lineamientos básicos para el desarrollo del plan.

El plan de comunicación es una herramienta importante en toda organización que desee implantar algo nuevo o que quiera lograr un cambio considerable en algo ya existente para la misma, por lo que el mismo deberá trabajar

---

<sup>9</sup> Bel, J. (2005). “Comunicar para crear valor.- La dirección de la comunicación en las organizaciones” (Capítulo 5, Pág 171). Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A.

conjuntamente con el eje de la información, la imagen y las relaciones en la empresa.

A través de este se puede informar a todos los niveles de la organización y a través de todas las herramientas comunicacionales con los que la empresa cuente, por lo que es importante tomar en cuenta la manera de informar y comunicar que emplea la organización, para de esta manera determinar cuáles serían los medios más idóneos para la entrega de la información al público asignado, identificando fortalezas y corrigiendo posibles debilidades.

El plan de comunicación fortalece la imagen de la empresa, tanto a nivel interno, como externo, permitiendo afianzar actitudes positivas en los colaboradores, brindándoles una sensación de confianza y seguridad, ya que una organización que comunica y que mantiene informados a sus integrantes, proyecta una imagen de apertura en ellos posicionándose así positivamente en la opinión pública de los trabajadores y el entorno social en general; y a través de esta imagen de confianza y credibilidad se lograra potencializar las relaciones existentes en la empresa permitiendo de esta forma la correcta implantación del plan de comunicación.

### **2.6.2. Elaboración del plan de comunicación.**

La elaboración del plan de comunicación deberá responder a las necesidades que la empresa requiera. Según Bel (2005), todo plan de comunicación debería responder a cinco cuestiones:

- a) Identificación de objetivos, fines y publico objetivo.
- b) Delimitación de medios y presupuestos.
- c) Fijación de plazos.
- d) Estrategia de desarrollo.
- e) Sistema de evaluación.

Los puntos anteriormente expuestos son muy relevantes para todo plan de comunicación, porque primero se debe identificar objetivos claros y específicos y que vayan dirigidos a un público objetivo; permitiendo así la correcta conjugación de ambos factores.

La delimitación de un presupuesto es importante para toda organización ya que la implementación de un plan de comunicación conlleva un gasto de tiempo, esfuerzo y dinero; y desde el inicio de las organizaciones se ha podido ver que toda acción o proceso conlleva cierta inversión de algún tipo; en este caso es el monetario, por tanto el dinero es un factor crucial en el desarrollo de muchas actividades empresariales por lo que el contar con un presupuesto que avale todas las actividades a realizar será un punto considerablemente importante en el desarrollo del plan de comunicación.

De igual forma los plazos que se tomen para el desarrollo, implementaran criterios de orden y tiempo, de esa manera los objetivos y las metas se irán cumpliendo de acuerdo a un cronograma sistemáticamente establecido.

Las estrategias de desarrollo indicaran como se va a realizar el plan en cuanto a que medios y herramientas se van a utilizar y la manera en cómo se van a emplear de tal forma que se tenga el mayor impacto y por tanto los resultados esperados. Las estrategias van de la mano a su vez del seguimiento de un cronograma establecido sistemáticamente de acuerdo a un conjunto de acciones y/o actividades que se irán cumpliendo progresivamente en el desarrollo del plan de comunicación, las cuales podrán ser evaluadas para medir el nivel de cumplimiento en cada etapa.

Ya habiendo desarrollado el plan de comunicación, es muy importante contar con sistemas de evaluación que permitan vivenciar, cuantificar y cualificar el trabajo realizado; de esta manera se podrá comprobar o no si se cumplieron los objetivos establecidos y en el tiempo requerido.

De esta forma se abarcan puntos básicos que se desarrollan en todo plan de comunicación, sin olvidar que todo esto puede ser modificado dependiendo de la organización en la que se quiere llegar a cabo; del alcanza que el mismo se propone tener y de la manera en que estén construidas las relaciones en dicha empresa.

Sin dejar de lado que todos los componentes antes mencionados son muy importantes ya que estos proporcionan una pauta a seguir en el caso de

elaborar un plan de comunicación, sin dejar de lado algún aspecto que pueda ser pertinente para el mismo.

#### **2.6.2.1. Objetivos y su definición.**

En todo plan de comunicación los objetivos y su definición son un punto clave ya que de estos depende en gran parte todo el desarrollo del plan y las actividades que se llevaran a cabo en cada etapa del mismo.

Todo plan de comunicación deberá tener un objetivo principal, el cual va a darle sentido al plan, es decir que este objetivo principal es a donde se quiere llegar con el desarrollo del plan de comunicación; y del objetivo principal se podrán desprender o subdividir otros objetivos secundarios a este.

El establecimiento del objetivo principal de un plan debe responder a tres criterios fundamentales:

- Debe estar ajustado a tema y/o problemática a abordar.
- Debe ser o estar compartido y asumido por la globalidad del equipo directivo.
- Debe ser entendible y entendido por todos.

Estos tres criterios son básicos para la formulación del objetivo principal del plan y al mismo tiempo son características que este requiere para ser formulado de manera correcta. Además de estos tres criterios el objetivo principal debe ser:

- Concreto y conciso.
- Debe estar relacionado directamente con el propósito final del plan.
- Debe ser realizable y coherente.
- Debe estar en función a la empresa en donde se vaya a aplicar el plan.
- Debe tener principios éticos y de legitimidad.

Considero que las características anteriormente mencionadas, son cualidades que todo objetivo en todo proceso debería tener, y mucho más aun si lo que se trata de hacer es aplicar un plan de comunicación a nivel organizacional, en donde toda una organización debe estar correctamente alineada para la

adecuada inserción del plan. Por tanto existe “una necesidad de que el objetivo del plan sea globalmente compartido por el conjunto del equipo directivo que debe llevar a cabo, dado que sin ese sentir común de que se está trabajando en la dirección idónea, resultaría más difícil alcanzar la meta propuesta”.<sup>10</sup>

Este objetivo o los objetivos del plan, pueden responder a dos cuestiones; el primer caso va a ser la resolución de un problema específico que se esté dando dentro de la organización o que simplemente se pueda dar a futuro. Por ejemplo es el caso de que en una organización X se esté evidenciando una pérdida o disminución de la cultura organizacional; aunque no sea un problema como tal en ese momento, esto podría ser a futuro un factor deteriorante en las relaciones Empresa – Empleados, y que podría conllevar a problemas mucho mayores, como puede ser tal vez una desmotivación laboral que posiblemente afecte al rendimiento y desempeño laboral de los empleados, como ejemplo. Si se puede ver, en ese momento no es un problema en si, pero si se deja pasar, a futuro podría ser una dificultad que realmente tenga una incidencia negativa en la vida organizacional de una empresa. Lo que pretendería el plan de comunicación es tomar un papel preventivo ante esta posible problemática que se ha tomado como ejemplo.

Por otro lado el objetivo del plan de comunicación puede responder a la implementación de un elemento nuevo en el aspecto corporativo de una empresa, como puede ser por ejemplo el cambio de la cultura organizacional. La ventaja de esta situación es que los planes alineados a este tipo de objetivos podrían ser mas previsibles, ya que se tienen aspectos claros de lo que se quiere abordar en la organización y se tienen pautas de cómo se puede aplicar de mejor manera ya que se tiene una visión específica de a donde se quiere llegar, a diferencia del caso anteriormente expuesto.

De una u otra forma los objetivos son los que le dan la visión al plan e incluso le dan un sentido ya que a través de ellos se van a tomar medidas y acciones

---

<sup>10</sup> Bel, J. (2005). “Comunicar para crear valor.- La dirección de la comunicación en las organizaciones” (Capítulo 5, Pág 182). Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A.

para alcanzarlos, de manera que a partiendo de los objetivos se desprenderán todas las actividades posteriores a los mismos.

#### **2.6.2.2. Localización del Público.**

Si en todo proceso de información que se da en una organización, es importante definir un público objetivo, es mucho más importante hacerlo si se quiere aplicar un plan de comunicación en una empresa.

En un plan de comunicación se debe realizar una correcta elección del público objetivo a informar, ya que a partir de esta elección se tomaran en cuenta ciertos parámetros para el desarrollo del plan. Dependiendo del público objetivo y las características de los mismos (medio geográfico en el que se desarrollan, ideología común, cultura común, nivel jerárquico, etc.), se determinaran pautas para la aplicación del plan de comunicación, como por ejemplo medios a través de los cuales la comunicación va a ser más efectiva, actividades, e incluso el contenido de los mensajes, ya que dependiendo del medio al cual se va a comunicar se adaptara el plan de comunicación para lograr mayor impacto y efectividad.

Al momento de la elección del público objetivo, Bel (2005) propone cuatro aspectos fundamentales que podrían resultar útiles en este paso del plan de comunicación:

- ***Implicados, directos e indirectos***; se trata de las personas que van a ser beneficiadas directamente en la organización y estos constituyen la primera prioridad ya que estos son las personas que van a participar mayormente en todo el proceso a efectuarse. A este segmento de la organización es a quien va dirigido el plan de comunicación y es realmente importante la delimitación del mismo, es por eso que se puede trabajar con criterios de delimitación como podrían ser los niveles de prioridad en la organización, ya que si por ejemplo se desea aplicar un plan de comunicación para incentivar el desarrollo de la cultura organizacional a nivel general, van a haber ciertos segmentos que tengan una mayor prioridad debido a que experimenten un muy bajo

nivel de cultura organizacional por lo que la intervención en ellos sea más urgente que otros.

- **Reguladores de la actividad;** “como reguladores interesa entender a todos aquellos organismos que, revestidos de algún grado de autoridad pública, participan o pueden hacerlo en la materia referida al objetivo del plan o al propio objeto social de la empresa y/o corporación que lo promueve”.<sup>11</sup>

Este segmento del público es de gran importancia ya que a través de estos es que se regula diariamente la correcta intervención del plan de comunicación; ya que los líderes y autoridades de la empresa serán en primera instancia las personas que serán tomadas como ejemplo y modelos a seguir en la organización y por tanto serán un segmento de gran relevancia para la consecución del plan de comunicación y el impacto de este dentro de la empresa. La autoridad de estas personas en la organización les confiere el poder de convertirse en entes reguladores de todo el proceso e incluso después de la finalización del mismo ya que ellos tomarán el papel de comunicadores diarios y continuarán con la labor y visión del plan a futuro.

- **Ubicación geográfica;** se refiere netamente al lugar donde esté ubicado el grupo a elegir. Si tomamos en cuenta factores de cercanía a zonas urbanas, se van a encontrar grandes diferencias entre dos poblaciones, ya que en las grandes empresas pueden haber sucursales que posiblemente no cuenten con tantos medios tecnológicos debido a su lejanía a zonas urbanas e incluso debido a su asentamiento geográfico, como los que cuentan en las grandes zonas urbanas, por tanto este va a ser otro factor importante a tomar en cuenta en el desarrollo del plan de comunicación. “La propia naturaleza del asentamiento residencial diferencia de manera muy importante el acceso tanto a los medios convencionales de comunicación, como a aquellos otros soportes que puedan ser de interés. Pero,

---

<sup>11</sup> Bel, J. (2005). “Comunicar para crear valor.- La dirección de la comunicación en las organizaciones” (Capítulo 5, Pág 184). Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A.

igualmente se trata de un factor que condiciona los procesos de intercomunicación personal”.<sup>12</sup>

- **Características sociales y** culturales; este aspecto es muy importante ya que no se debe dejar de lado las diferencias culturales que pueden existir entre personas de un lugar a otro; estos aspectos que caracterizan y que diferencian poblaciones son pautas que se pueden utilizar dentro del plan de comunicación que se está desarrollando para determinar métodos más eficientes de impacto y comunicación, ya que no necesariamente un medio de comunicación va a tener el mismo impacto deseado en todas las personas o grupos sociales; por lo que se recomienda realizar un estudio sobre las características sociales del público a delimitar para de esta manera poder encontrar métodos y medios efectivos para el público mencionado.

En general la correcta localización del público va a determinar en gran medida el éxito del plan de comunicación ya que aquí se podrá determinar la relación entre el plan de comunicación y el público apropiado para la aplicación del mismo, y por tanto su efectividad en su desarrollo.

### **2.6.2.3. Establecimiento y desarrollo de los plazos.**

Todo plan de comunicación va a tener un tiempo de ejecución en el cual va a desarrollar sus actividades y acciones con el fin de alcanzar el o los objetivos propuestos. Para todo esto se considera necesario el establecer plazos para el cumplimiento de las actividades, de manera que se consiga mayor orden en el desarrollo de pasos y actividades y que incluso se pueda cualificar y cuantificar cada etapa, que estaría enmarcada en un plazo específico a realizar; así se puede analizar de mejor manera la relación entre los plazos y los logros conseguidos en ellos.

---

<sup>12</sup> Bel, J. (2005). “Comunicar para crear valor.- La dirección de la comunicación en las organizaciones” (Capítulo 5, Pág 185). Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A.

Los plazos son útiles ya que estos permiten subdividir el desarrollo del plan en fases, las cuales tengan objetivos propios para cada una de ellas y que sean medidos en el desarrollo y consecución de cada uno de ellos.

Además toda estrategia dentro de una organización debe contar con plazos de realización y mucho más si se trata de un plan de comunicación.

Por otro lado el hecho de contar con plazos definidos le permite al director de la comunicación el prever posibles situaciones que puedan salir del cronograma de actividades, dando de esta manera un margen de error para cada plazo, en caso de contar con imprevistos.

En definitiva los plazos son necesarios para todo proceso comunicativo, que quiera obtener resultados medible en un tiempo determinado, por tanto para todo plan de comunicación recomendablemente se debería realizar de antemano un cronograma de actividades que permita sistematizar cada acción a través de plazos que garanticen la consecución de las mismas.

#### **2.6.2.4. Medios de comunicación.**

El plan de comunicación para su desarrollo deberá necesariamente emplear la utilización de medios de comunicación que permitan que la información sea entregada de la mejor y más oportuna manera al público objetivo, ya que si estos medios son elegidos de la manera más idónea y correcta, el mensaje tendrá el impacto deseado y por tanto nuestro plan de comunicación se podría llegar a considerar como efectivo.

Para la elección de estos medios de comunicación Bel (2005), ha nombrado varias características que serán sintetizadas a continuación:

- *Eficaces para la tarea que se quiere desarrollar.*
- *Proporcionados al objetivo que se quiere alcanzar.*
- *Asequibles para quienes protagonizan y/o desarrollan el plan.*
- *Disponibles para la acción que se quiera llegar a cabo.*

Son características muy claras en lo que a este tema se refiere, pero que aportan gran información en la elección de medios de comunicación más

acertados para transmitir el mensaje.

“Las actividades de comunicación social no deben circunscribirse con exclusividad a la aparición de medios informativos convencionales – medios impresos, radio, televisión, internet, publicidad, etc.-, sino que además engloban aquellas actuaciones que suponen una relación directa con la ciudadanía, - por ejemplo mediante servicios comerciales, atención técnica, teléfono del abonado, visitas a instalaciones, etc.-, como también se refieren a las que se materializan mediante la participación o la mera presencia pública – bien de carácter institucional, bien mediante su representación por una o varias personas - en un acto social, cultural, académico, económico, deportivo, etc.”<sup>13</sup>

Y es precisamente en donde el plan de comunicación tiene incidencia, ya que además de los medios de comunicación que se puedan emplear, como el correo electrónico, intranet, prensa, revistas, páginas web, etc., es de igual manera muy eficiente la interacción personal entre el director de la comunicación y el público objetivo que esté recibiendo la información, inclusive el intercambio comunicacional puede ser más eficiente ya que aquí se da también un intercambio emocional de gestos y expresiones que abarcan y manifiestan gran cantidad de información, lo cual enriquece más la comunicación.

Además de esto, para la elección de los medios de comunicación más apropiados se debe tomar en cuenta al público que se quiere comunicar, ya que no todo medio es apropiado para todo público, por lo que se debe realizar una diferenciación que permita realizar las tareas comunicativas de mejor manera y obteniendo el mayor impacto deseado. Por tanto es recomendable que antes de la elección de los medios de comunicación que se van a utilizar en el plan de comunicación, se realice un pequeño sondeo al público objetivo, con el fin de identificar que medio o medios serían más apropiados para el mismo.

Sin dejar de lado que para la elección de los medios de comunicación que se

---

<sup>13 13</sup> Bel, J. (2005). “Comunicar para crear valor.- La dirección de la comunicación en las organizaciones” (Capítulo 5, Pág 188). Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A.

deseen aplicar, se debe tomar en cuenta los criterios de medición que involucran cada uno de ellos, pues en el momento de la evaluación de resultados, esto facilitaría mucho más el trabajo, ya que se tendría una noción de cómo se puede evaluar la efectividad de los medios de comunicación utilizados, y por consiguiente la evaluación de resultados resultaría más fácilmente realizable.

#### **2.6.2.5. Análisis del presupuesto.**

Casi todo proceso que se lleve a cabo dentro de una organización va a involucrar un gasto económico, y en este caso, el plan de comunicación no está exento del mismo.

En un plan de comunicación puede que sea necesaria la utilización de recursos materiales, como hojas, folletos, lápices, computadores, infocus, un lugar en donde realizar talleres, etc., por lo que un pequeño capital pueda ser destinado a cubrir este tipo de gastos que servirán de apoyo para la realización y desarrollo de las actividades del plan de comunicación.

En algunos casos, puede haber la participación de un capacitador que funcione como director de la comunicación y que cumpla con la función de dar un taller, charlar o simplemente que asuma el papel de comunicador dentro del plan; lo cual por supuesto conlleva otro gasto para la institución por lo que entraría dentro del presupuesto.

Quien sabe e incluso se planteen actividades que salgan fuera de la institución por lo que se deba planear gastos, como alimentación, servicios de movilización, algún lugar en donde se vaya a realizar la salida de campo, etc., por lo tanto entraría dentro del presupuesto.

Como se puede ver existen varias actividades que se pueden desarrollar dentro del plan de comunicación que involucren un gasto económico, por tanto es una tarea realmente importante la realización de un presupuesto para todo el plan de comunicación y conjuntamente el diseñar un cronograma de actividades que además contenga un análisis del gasto correspondiente a cada actividad, dejando un margen de error que cubra cualquier eventualidad. De esta manera

se cumplirá un papel de forma más organizada y eficiente, y así también se facilitara la realización de un correspondiente informe que avale todas las actividades realizadas en el desarrollo del plan de comunicación y los gastos realizados en el mismo.

#### **2.6.2.6. Evaluación de resultados.**

Al finalizar el desarrollo del plan de comunicación dentro de la organización es muy importante tener una evaluación de resultados, ya que de esta forma podemos darnos cuenta en realidad que tan efectiva fue la intervención del plan en la organización.

Por tanto lo que se tratara de conseguir en esta etapa es evaluar que tanto se cumplió con el o los objetivos inicialmente propuestos para el plan de comunicación o las metas planteadas anteriormente. Para esto se pueden utilizar parámetros tales como el nivel de difusión que ha tenido el plan, la audiencia que ha alcanzado en su desarrollo y el eco social que se obtiene en el desarrollo y posteriormente al plan de comunicación. Esto se puede lograr con un sondeo que se haga a nivel organizacional, que incluso puede venir acompañado de encuestas o cuestionarios los cuales serán valorados estadísticamente, obteniendo como resultados datos que denoten si hubo o no real incidencia por parte del plan de comunicación aplicado.

Otros datos que aportarían información importante para el proceso de evaluación de resultados vendrían a ser los métodos para evaluar los medios de comunicación utilizados; de aquí es que viene la importancia de poner énfasis en este aspecto ya que si se tienen pautas para poder medir la efectividad de cada medio, la información obtenida en esta fase podrá ayudar de gran manera a establecer una valoración acerca de que tan efectivos fueron en su desarrollo y por tanto de que manera estos ayudaron a la consecución de los objetivos y metas alcanzados por el plan.

De una u otra forma, la evaluación es importante ya que esta permite el establecimiento de un informe, el cual normalmente se lo hace para servicio de la organización, ya que todo proceso tiene un resultado y este debe ser

plasmado en instrumentos tangibles que permita una revisión y aprobación final por parte de los superiores, y así se concluiría la elaboración del plan de comunicación.

## **2.7. Comunicación y su vínculo con la actuación de los trabajadores.**

Todo proceso comunicativo nos lleva a establecer vínculos con otras personas, ya que se produce un intercambio de información, emociones, gestos y percepciones.

Dentro de una organización es normal que la comunicación que en ella se produzca tenga un vínculo directo con la actuación de los trabajadores ya que cada mensaje lleva un contenido emocional, tiene una repercusión y por tanto produce un efecto psicológico en cada una de las personas que lo reciben, generando de esta manera una actitud, percepción o idea ante determinado mensaje. Es aquí que radica la importancia de la comunicación y como esta incide en la actuación de un grupo de personas dentro de una empresa.

A continuación se describirán algunos aspectos de cómo la comunicación influye en la actuación de los trabajadores de una organización.

### **2.7.1. Motivación.**

La motivación se puede definir como el deseo de hacer las cosas con gusto, con ganas y optimismo, no por obligación o imposición, más bien por deseo propio.

Una empresa u organización que comunica es una empresa que motiva a la vez, ya que si los líderes están constantemente comunicando información oportuna y de calidad a sus empleados, estos sentirán que ellos y su opinión es importante para la empresa y que por eso se les comunica. Cuando una persona piensa y siente que es un ente importante y que es tomado en cuenta dentro de una organización, se esfuerza por seguir trabajando de la mejor manera ya que dentro de su percepción esta la idea de que como es importante su trabajo también lo es, y por tanto si su trabajo es de excelente

calidad, su aporte a la organización va a ser de igual forma y por tanto se consigue una labor motivada por parte del individuo en pos de alcanzar sus objetivos actuales y a futuro el proponerse mayores metas que le den mayor importancia a su cargo y a él como persona.

De igual forma si un trabajador es comunicado claramente sobre las actividades a realizar dentro de su puesto de trabajo, le será más fácil alcanzar sus objetivos y metas ya que tiene el camino claro, por tanto puede ser que su labor sea más motivadora que si desconoce de su puesto o si no está correctamente informado en este aspecto.

En el aspecto general, cuando dentro de un grupo social existe una sana, correcta y fluida comunicación, las relaciones personales se estrechan y se mejoran día a día, lo que conlleva a formar un ambiente más armonioso y cálido entre todos los miembros que conformen un equipo, y si se ve el aspecto individual de cada miembro es racional el pensar que si uno se encuentra trabajando dentro de un ambiente agradable, el trabajo que se realice va a ser más llevadero y mucho más motivador, que si se trabajara en un ambiente problemático, poco comunicativo y altamente conflictivo.

No se debe olvidar que todo mensaje tiene un matiz emocional que se transmite al momento de emitirlo, y por este motivo se debe prestar atención a los mensajes que la organización comunique a sus colaboradores.

Ya que estos si son correctamente estructurados pueden llegar a motivar de manera positivamente considerable a todos el público que lo recepte, lo cual tendrá incidencia directa con las actitudes de las personas, el desempeño de los empleados y el ambiente general que se dé en la organización.

### **2.7.2. Iniciativa.**

La iniciativa es un factor importante en toda organización que busque alcanzar la excelencia en un ambiente tan competitivo como el que experimenta la sociedad actual. Partiendo de una comunicación oportuna, clara y sobre todo abierta en el sentido que comunique constantemente y que permita que los empleados manifiesten sus dudas, inquietudes e incluso sus sugerencias, se

puede desarrollar la iniciativa tomando en cuenta que iniciativa significa adelantarse a los demás en hablar u obrar ante determinada situación; ahora en el ámbito empresarial se debe reconocer que tan importante es contar con la iniciativa de los trabajadores que forman el núcleo del talento humano en la empresa, ya que a partir de esta postura se pueden generar nuevas ideas, detectar fortalezas y corregir debilidades que normalmente un empleado deficiente no podría ver; pero un empleado con iniciativa podría ir más allá e incluso proponer acciones que permitan corregir esos posibles errores que se puedan dar en la organización.

La iniciativa se puede considerar como un valor agregado que el empleado brinda a la organización, ya que esta le permite desarrollar nuevas ideas a partir de las ya establecidas por la empresa y comunicarlas a su jefe inmediato, de tal forma que posiblemente se consiga un gran aporte a nivel departamental; si se habla de un individuo en toda la organización. Ahora pongamos el caso de que en cada equipo de trabajo existan como mínimo una o dos personas que mantengan constantemente una postura de iniciativa en su labor; esto tendría un gran impacto a nivel organizacional, pues aportarían constantemente con grandes y novedosas ideas que le permitan a la organización estar un paso adelante a comparación de otras empresas.

Todo esto a través de formular estrategias comunicacionales que incentiven la iniciativa en los empleados; que les permita romper el miedo a proponer nuevas ideas y a comunicarlas sin temor a ser juzgados o reprimidos por sus directivos, es decir que exista un mensaje bidireccional en este aspecto, ya que no hay que olvidar que la iniciativa siempre debe surgir por los líderes y directivos de la organización y que posteriormente esto se vaya contagiando a todos los niveles de la empresa consiguiendo de esta forma una postura de iniciativa en todo el talento humano lo cual beneficiara de múltiples maneras a la organización.

### **2.7.3. Sinceridad.**

Toda comunicación que se realice dentro de una organización tiene como primer mandamiento la sinceridad, y esta trae como consecuencias la fiabilidad

y la credibilidad por parte de todo el talento humano de la empresa.

Si se practica con constancia una comunicación sincera y honesta, va a tener como repercusión mayor sinceridad por parte de los empleados, ya que este tipo de actitudes y posturas se transmiten y se contagian dentro de una organización; incluso llegan a formar parte de la cultura organizacional, y pues si una empresa posee una cultura que se manifieste a través de una comunicación sincera va a tener incidencia en los comportamientos y actitudes de los trabajadores que la conformen, generando de esta forma percepciones positivas que fomenten la sinceridad entre los distintos grupos de trabajo que se desarrollen en la organización.

La sinceridad es un factor sumamente influyente en el desarrollo de todas las actividades que diariamente se realicen dentro de una organización; tanto en el sentido laboral, como en el sentido social ya que de una u otra manera este constituye un aspecto concerniente en todos los procesos comunicativos.

En el aspecto laboral, el uso de la sinceridad constituye una razón ética, que debe ser vista como una cuestión de responsabilidad en las empresas, ya que la comunicación que es distribuida en las mismas debe tener el máximo nivel de sinceridad y honestidad posible porque la información que se transmite a través de este proceso va a ser utilizada como referencia para el desenvolvimiento de todas y cada una de las actividades diarias de la organización en general.

#### **2.7.4. Postura proactiva.**

La postura proactiva es una actitud e incluso podría determinarse como una competencia que poseen las personas y que está estrechamente vinculada con la iniciativa.

La postura proactiva supera a la iniciativa, pues esta última consiste, como ya se había dicho anteriormente, en la capacidad de adelantarse a actuar o hablar ante una situación; pero en este caso también se incluye el asumir la responsabilidad personal de que las cosas sucedan, decidiendo que es lo que se debería hacer y cómo se debería hacer.

Este aspecto es un factor a tomar en cuenta a la hora de la contratación pues, es mucho más valiosa una persona que tenga una actitud proactiva en el desarrollo de su trabajo, a una persona que mantenga una posición pasiva y que simplemente se dedique estrictamente a su labor y no vaya mas allá de la misma.

La función de la comunicación, como generador de una postura proactiva, podría ser la de un agente motivador constante que a través de charlas, capacitaciones y comunicados frecuentes motiven al personal a alcanzar nuevas metas personales que contribuyan al crecimiento de la organización. De esta manera se podría convertir un comportamiento ocasional como puede ser la iniciativa momentánea, en una competencia constante y observable, como es la postura proactiva.

#### **2.7.5. Sentimiento de pertenencia.**

El sentimiento de pertenencia que existe en los empleados de una organización tiene un vínculo importante con la cultura organizacional y la aceptación de la misma; pero también mantiene una estrecha relación con la comunicación, ya que al momento de comunicar, y si se lo hace de manera constante y oportuna, se genera una sensación de inclusión del empleado a la organización, a sus acontecimientos y a sus actividades lo que posteriormente y con el paso del tiempo conllevará a generar un sentimiento de pertenencia en el talento humano de la empresa.

El sentimiento de pertenencia es la percepción de sentir que una persona es parte de una organización, y que por tanto está vinculada a todos los aspectos de la ella, implicando que cada acción que la persona realice dentro de la empresa va a tener una repercusión en la misma.

La comunicación y el nivel de impacto que esta tenga en la organización va a incidir en el sentimiento de pertenencia que se pueda o no generar en los empleados, pues como se dijo en capítulos anteriores, una persona se siente parte de algo que conoce; como una cultura o una ideología de una empresa en general y aquí es donde viene la labor que debería cumplir la organización y

sus directores de la comunicación, de mantener informados constantemente a los empleados acerca de la organización y temas que los incumban.

Partiendo de esta idea se pueden conseguir cambios positivos, tanto en el desempeño individual y colectivo de los empleados, como en el clima organizacional de la empresa, ya que si nos basamos en esa hipótesis, en cuanto al desempeño se refiere, un empleado que sienta que es un elemento importante en su institución va a luchar por seguir generando productividad en sus funciones y en su equipo de trabajo. De igual forma si todo o la gran mayoría del talento humano de la organización mantiene el sentimiento de pertenencia y por tanto están alineados a la cultura y a la ideología de la institución, el clima laboral va a ser bueno pues todos sienten que son parte de un solo elemento que trabaja de manera sinérgica para la consecución de objetivos que vendrán a ser para beneficio mutuo de todo el talento humano de la empresa.

## **2.8. La mala comunicación.**

La mala comunicación se podría definir como cualquier tipo de comunicación que sea manejada fuera de los canales oficiales de la empresa, y que además tenga un efecto negativo en la misma.

La mala comunicación está presente en toda organización en alguna instancia, y esta puede llegar a ser un factor deteriorante para toda empresa que busque trabajar de manera eficaz, eficiente y como un ente unificado. La mala comunicación divide grupos debido a rumores, e incluso puede llegar a provocar conflictos laborales y de intereses lo cual podría ser un punto desencadenante para malas relaciones laborales y conflictos interpersonales.

Esta se puede dar debido al desconocimiento y posible incertidumbre por parte de los trabajadores que tratan de dar algún sentido a algo que no conocen, y este sentido por mas equivocado que sea, les da un sentimiento de seguridad ante este hecho que puede resultar meramente ansioso.

El principal ejemplo claro de una mala comunicación es el rumor.

### 2.8.1. El rumor en el ámbito empresarial.

Se puede definir como rumor a todo tipo de información que vague o sea transmitida fuera de los canales no oficiales de una empresa.

El rumor es fruto de la interacción y la comunicación entre las personas y se puede producir en todo ámbito organizacional.

“La red de comunicación del rumor se caracteriza por ser como una cadena de comunicación, a través de la cual los mensajes son distribuidos a un grupo de miembros de la organización, en vez de a una sola persona, acelerando la diseminación de la información al maximizar el tamaño de las audiencias del mensaje informal”.<sup>14</sup>

Existen rumores positivos, los cuales circulan pero que no tienen alguna repercusión de relevancia para la organización, incluso algunos si son manejados de manera acertada pueden generar mayor interés por parte de los trabajadores para enterarse de actividades de la empresa que en ocasiones suelen ser pasadas por alto..

Pero también existen rumores negativos, los cuales pudieron surgir como un simple y mero rumor, pero que como todo mensaje no oficial, se pudieron ir tergiversando hasta alcanzar un matiz perjudicial para la organización y los miembros que la conforman.

Los rumores negativos pueden llegar a constituirse como la principal causa de conflictos laborales entre empleados, e incluso si se mira a mayor escala, pueden generar conflictos entre empleados y la empresa en la cual trabajan.

EL problema con los rumores es que como son mensajes que pasan de persona a persona mediante la información se va transmitiendo cada individuo aporta con sus propias interpretaciones y es ahí donde se va tergiversando cada vez más el mensaje original.

Hay varias causas a las que se les puede atribuir el apareamiento de rumores,

---

<sup>14</sup> Marin, A. (1997). “La comunicación en las empresas y en las organizaciones” (Capítulo 6, Pag 187). Editorial Bosch: Barcelona.

entre las cuales se podrían definir las siguientes:

- **Falta de información.** La falta de información o la falta de comunicación entre los miembros de la empresa acerca de los acontecimientos de la misma, podría provocar incertidumbre e incluso ansiedad entre los empleados, por lo que estos recurrirán a canales informales para saciar sus deseos de información, los cuales no necesariamente podrían ser los más acertados o veraces. Un causante de eso es la falta de agilidad en los sistemas de comunicación interna, que no informan de manera oportuna y clara a los miembros de la organización. Es por eso la necesidad de las organizaciones de mantener informados a sus colaboradores y más aun si son tiempos de incertidumbre general para toda la organización; de esta manera se evitaría la propagación de rumores perjudiciales para la misma.
- **Falta de motivación e inseguridad laboral.** Cuando en la organización hay trabajadores poco motivados e inseguros, y que se encuentren experimentando un desequilibrio económico, el cual les hace ver las cosas desde una percepción negativa, puede ser un desencadenante para que al primer indicio de alguna noticia, estén más propensos a recibirla de manera negativa llegando a tergiversar el mensaje por sí mismos, generando un rumor. Partiendo de este punto de vista, constituye una labor por parte de los directivos el motivar constantemente a los miembros de su empresa, y no solo desde el aspecto económico, sino en todos los aspectos posibles; así se evitaría este tipo de acontecimientos.
- **Conflictos entre los distintos departamentos.** Se debe tomar muy en cuenta que los rumores crecen y se incrementan en los momentos de mayor tensión para los trabajadores, y más aun si en la organización reina un ambiente de conflictos entre personas y/o entre departamentos; este es un clima propicio para la generación de rumores con el fin de perjudicarse unos a otros. Aquí es donde se debe realizar una intervención por parte de los líderes fomentando el compañerismo y las buenas relaciones en la organización, a través de actividades que abran

paso a la reconciliación y al estrechamiento de vínculos sociales y de amistad.

- **Competencia con otras organizaciones.** Muchas veces constituye una estrategia que puede ser llamada poco ética, pero que consiste en generar rumores sobre otras organizaciones de manera que esta información llegue a oídos de los miembros de tal organización, con el fin de causar desorganización, conflictos y rumores negativos, que causen incertidumbre en las personas afectando y deteriorando así las actividades de la empresa. Es por eso que los canales de comunicación internos deben estar abiertos a preguntas y consultas por parte de los colaboradores evitando así la propagación de rumores falsos y que tiene como único fin perjudicar a la organización.

Existen dos maneras de afrontar rumores. La primera será una vez que ya haya surgido el rumor, controlarlo de manera que no se siga diseminando a lo largo de toda la organización. La segunda sería el controlar las causas de porque se produjeron, ya estos no surgen por sus propios medios, así que si se pueden controlar las causas, sería una manera de erradicar el rumor negativo de la organización.

A pesar de esto el rumor es un canal de información y comunicación muy poderoso y que si se lo utiliza de manera apropiada, resulta potencialmente útil en la vida laboral.

Si los líderes organizativos utilizaran los rumores a su favor podrían enterarse de infinidad de percepciones de los empleados, y de esta manera utilizar esta información a favor de la empresa, para generar acciones que satisfagan y motiven a sus colaboradores, erradicando de esta manera percepciones negativas que se pudiese presentar.

“La falta de apreciación del rumor por parte de la Dirección a menudo ha dado lugar a una innecesaria competencia entre los sistemas de comunicación formales e informales. Sin embargo, como ambos realizan funciones importantes e interdependientes en la vida organizativa, es más prudente que

los directores de la organización coordinen estos canales en vez de enfrentarlos”.<sup>15</sup>

De esta manera se podría utilizar al rumor como una herramienta más a favor, que serviría para conocer las opiniones del personal y a su vez para transmitir mensajes positivos al mismo que permitan el desarrollo de la organización en general.

## **2.9. Aspectos éticos de la comunicación.**

Todo proceso de comunicación que se ejecute en una organización, va a estar sujeto a nociones éticas que se deben tomar en cuenta, pues al realizar o llevar a cabo tal proceso, estamos proporcionando un servicio a la organización y a sus clientes; tanto internos, como externos; y por consiguiente este servicio brindado se lo debe hacer con la mayor responsabilidad del caso y por tanto con la ética apropiada para el mismo.

Es por eso la importancia de tratar distintos aspectos éticos que se podrían presentar en el uso de la comunicación organizacional ya que la ética forma parte de una responsabilidad implícita en todo proceso comunicativo, lo cual no se debe dejar de lado en ningún momento, ya que si lo que se pretende es proporcionar información de calidad, esta siempre tendrá que ser ética.

A continuación se presentan los principales nudos éticos que se pueden presentar en el desarrollo de las actividades como director de la comunicación.

### **2.9.1. Los seis principales nudos éticos.**

Carlos Soria Saiz, Vicepresidente de Innovation International Media Consulting Group, definió que existen seis principales nudos éticos que se le pueden presentar a un profesional que suma el rol de director de la comunicación, los cuales serán presentados y explicados a continuación:

- ***Tener y preservar la idoneidad personal para poder trabajar bien.***

Tener y preservar la idoneidad significa el estar preparado

---

<sup>15</sup> Marin, A. (1997). “La comunicación en las empresas y en las organizaciones” (Capítulo 6, Pág 187). Editorial Bosch: Barcelona.

adecuadamente para ejercer el rol de comunicador y el seguirse preparando periódicamente para cumplir esta función de la manera más eficiente y efectiva. Esto se logra a través de la capacitación continua y el aprendizaje permanente, acompañado de una preparación técnica y académica que garantice que los conocimientos sean actualizados constantemente, asegurando que la formación teórica y práctica sean reforzadas con continuidad, obteniendo como resultado un profesional altamente capacitado y preparado para cumplir el rol de director de la comunicación.

La empresa o la organización tiene que ver en este sentido, pues es responsabilidad de esta el capacitar continuamente a su personal en este sentido, ya que si se pretende tener una comunicación de calidad, el o los responsables de la misma deben ser también profesionales de calidad que realicen el mejor trabajo con la mejor preparación, obteniendo de esta manera los mejores resultados en su desempeño. Esta idoneidad se pierde cuando la persona involucrada pierde la compatibilidad con la organización y en específico con la función que está ejerciendo, volviéndose de esta manera un conflicto de intereses que inhabilitaría totalmente a la persona en su cargo.

- ***La confidencialidad de los asuntos conocidos en razón de secreto profesional.***

El responsable de la comunicación puede llegar a manejar información altamente importante y delicada para la institución, por lo que esta debe ser manejada de la manera más ética y responsable, y no ser utilizada para fines ilícitos o que vayan en contra de la organización o de los miembros de la misma.

En este aspecto la persona encargada de los procesos comunicativos debe estar y sentirse vinculada totalmente con la organización de tal manera que además del compromiso escrito que existe al momento de la estipulación y firma del contrato laboral, exista también un compromiso psicológico que garantice que la persona trabaje para beneficio de la organización, sin ningún interés que vaya en otro sentido de tipo negativo o perjudicial, como sea el de

difundir información que no debería de la organización.

- ***No colaborar ni trabajar en actividades de finalidad antiética.***

Este punto se refiere a que el responsable de la comunicación deberá mantenerse al margen de toda actividad que involucre una falta a la moral, a la honestidad, integridad o dignidad de cualquiera de las personas que pertenezcan a la organización o incluso a la organización misma. Este deberá denunciar cualquier actividad ilícita de la que pueda ser observador, ya que es una responsabilidad de su cargo. De igual forma no deberá colaborar con organizaciones o personas cuyo propósito sea el de llevar a cabo alguna acción de carácter antiético o que vaya en contra de la organización; si sucediera algún acontecimiento como los anteriormente expuesto, la persona deberá desistir de sus actividades y abandonar el cargo.

- ***Asegurar la eticidad de los mensajes.***

Todo mensaje que sea comunicado debe ser real, no debe ser manipulado para beneficio propio o de terceros, ya que la comunicación debe ser honesta y sincera cumpliendo con todos los parámetros éticos anteriormente expuestos.

No se debe distribuir información falsa o engañosa que de paso a criterios infundamentados y peor aun a rumores negativos que deterioren parcial o totalmente las actividades de la organización. Se debe procurar en lo posible sentar la información con su origen y fecha, respetando la fuente y el contenido inicial de los mensajes, evitando exageraciones y pero difundiendo información falsa que vaya encaminada a acciones perjudiciales para la organización y sus miembros.

La exageración aunque, no sea una mentira como tal, si es desarrollada de manera excesiva puede convertirse en una falsedad, lo cual estaría atacando la eticidad en los mensajes.

La ética en la comunicación que se aplique es importante ya que esto se siente y se percibe, borrando todo criterio de credibilidad para la organización, pues el director o el responsable de la comunicación, es de una u otra forma un

representante para toda la empresa, y por tanto si este actúa de manera ilegal o ilícita, muchas personas podrían atribuir a que la empresa es de igual forma, lo cual no se debe permitir.

- ***No corromperse.***

El responsable de la comunicación deberá ser una persona totalmente integra en todo el sentido de la palabra, por lo cual deberá estar exento y alejado de cualquier suceso de carácter no ético, como es el recibir sueldos, honorarios o retribuciones que no provengan de su organización, por el motivo de cambiar o tergiversar la información para conveniencia de terceros.

Este es un punto muy importante ya que en muchas ocasiones la importancia que mantiene el cargo de director de la comunicación y la incidencia que esta tiene en la empresa, podría ser vista como una oportunidad para otros que tratan de perjudicar a la organización; y es por esto que la persona que este encargada de la distribución de la información debe ser totalmente recta, honesta, ética y comprometida con su organización, para ser capaz de rechazar este tipo de acciones ilícitas.

- ***No corromper a los medios y canales de comunicación pública, ni promover información subliminal.***

Las organizaciones al estar en constante contacto con medios y canales de información pública, deben intentar trabajar con la mayor honestidad del caso, difundiendo información real y honesta a los medios de comunicación, en el caso de que estos pregunten o entrevisten al responsable de la comunicación en la empresa. Esta persona deberá saber entregar información honesta y real sobre el tema que se esté tratando ya que toda es comunicación que se produce inicialmente entre estos dos entes, va a ser distribuida posteriormente a un público, que va a recibirla tal cual como los medios de la proporcionen.

Por eso se debe evitar al máximo el crear un contexto de actuación errónea que involucre a los medios de comunicación y que tenga como finalidad el dar noticias falsas y deshonestas a través de estos, perdiendo de esta forma todo principio de eticidad en la comunicación y perjudicando secundariamente a los

medios que la distribuyan, ya que en todo caso los que quedarían como mal informantes, serían estos últimos.

Se debe trabajar conjuntamente con los medios y canales de comunicación pública creando un ambiente de intercambio y credibilidad recíproca, permitiendo de esta manera que la comunicación sea responsable y ética.

## CAPÍTULO III.

### 3. La Cultura.

A lo largo del tiempo, el mundo ha presenciado el paso de muchos grupos sociales que han aportado de múltiples maneras a la humanidad; algunos en el aspecto tecnológico, otros a través de sus conocimientos en ramas como la agricultura, astronomía, arquitectura, comercio, etc., pero cada sociedad mantiene un grupo de características que además de las anteriormente nombradas, permiten diferenciar unas de otras; a este conjunto de características comunes para un grupo de personas, y que determinan su modo de vida, se las podría llamar cultura.

La historia de la cultura se puede apreciar en cada una de las cosas que nos rodea; la manera de vestir, de hablar, de comunicarnos, el lugar en el que vivimos, la arquitectura que nos rodea, y todo lo que se puede ver alrededor se encuentra influenciado por la cultura y viceversa, incluso el asentamiento geográfico donde está ubicada determinada sociedad, va a ser un factor influyente para la manera en cómo se desarrolle la cultura de esa sociedad.

La cultura caracteriza la vida de un grupo de personas, integrándolas de manera sinérgica y unificándolas implícitamente, generando así un sentimiento de pertenencia ante determinados comportamientos que para ellos son aceptables, pero que para otras sociedades podrían ser incluso aborrecibles.

La cultura es importante en todo el sentido de la palabra, ya que a través de esta una sociedad adquiere su sentido y su razón, y de esta manera organiza su vida en todos los aspectos, aceptándola y heredándola de generación a generación, llegando a constituirse como un legado que con el paso de los años se va a ir fortaleciendo, ya que no se puede desprender la cultura de una sociedad, como una sociedad de su cultura; son dos aspectos que van tan unidos pues la una forma a la otra y viceversa.

Es por eso la importancia de la cultura en la sociedad humana, porque a través de la cultura se desarrolla la vida y se cumplen las metas de un grupo social y es un aspecto que globaliza y encierra muchos otros, pero que en general y en

resumidas palabras norma y establece los principios sobre los cuales está basado la vida y la ideología de una conjunto de personas que forman una sociedad determinada.

### **3.1. Conceptos generales.**

Kluckhohn (1963), en su libro "Culture: A critical review of concepts" afirma que "cultura son los proyectos de vida históricamente creados, explícitos e implícitos, racionales, irracionales y no racionales, que pueden existir en un tiempo dado como guías potenciales para el comportamiento de los hombres".

Según Bronislaw Malinowski cultura es "el medio de satisfacer las necesidades básicas y derivadas del hombre y vinculadas a las características biológicas y psicológicas del mismo". La cultura le da sentido a la existencia del hombre dentro de su ambiente y satisface sus necesidades; desde las más básicas como son la protección y el sentido de seguridad que conlleva el pertenecer a un grupo hasta las biológicas, pues no se puede separar la mente del cuerpo, y por tanto si psicológicamente la cultura de una sociedad le da satisfacción al hombre, pues en lo biológico se va a manifestar dándole una tranquilidad corporal y emocional.

Beals y Hoijer (1996) afirman que cultura se puede entender como "los comportamientos pautados aprendidos durante la participación como miembro de un grupo social". Esta afirmación esta con lo correcto pues la cultura se aprende a través de la convivencia diaria y el intercambio constante dentro de un grupo social, haciendo que un comportamiento casual se convierta en una pauta a seguir y que esta implícitamente circunscrita en cada uno de los conformantes de esa sociedad, siendo así pautas a seguir para la interacción entre los miembros de la misma.

Según Richard M. Haggitts y Steven Almon (1995), cultura se puede entender como "las creencias, los valores y las técnicas para relacionarse con el ambiente que comparten los contemporáneos y que se transmiten de una generación a la siguiente".

La cultura se puede definir como la ideología que posee un grupo de personas

que conviven en un determinado medio geográfico común, y que a través de la cual se organiza toda la vida y el proceder en la misma. Es lo que define a una sociedad pues la cultura le otorga una identidad que diferencia a un grupo de personas de otro, generando características grupales y adoptando actitudes comunes a través de las cuales se relacionan con el ambiente que las rodea y mediante las cuales construyen su estilo de vida.

La cultura es “una acumulación en el espacio y en el tiempo de los bienes materiales – producción, económico y sus acciones tecnológicas y espirituales – ideas, religión, ética, costumbres, música, folklore, formas de organización social y política, etc., producidos por todos sus miembros y transmitidos de una a otra generación”.<sup>16</sup>

La cultura se puede definir como el conjunto de creencias, costumbres, rituales, normas, reglas, etc. que caracterizan y definen a un grupo de personas que es denominado sociedad y que se asientan en un determinado medio geográfico y a través de la cual las personas construyen y dan sentido a su vida y a su relación con el medio ambiente.

### **3.2. Aspectos de la cultura.**

La cultura al constituir un conjunto de varios elementos (religión, ideología, costumbres, normas, etc.) que encierran la vida del hombre dentro de su sociedad, va a poseer varios aspectos que van a caracterizarla de una u otra forma. A continuación se presentan los más relevantes para la presente tesis.

- La cultura se deriva y es parte de la evolución del hombre, pues la cultura se forma con el tiempo y está determinada en gran parte por la época en la que se desarrolla el hombre, y por tanto por las circunstancias en las que se encuentra atravesando en un determinado momento.
- La cultura se aprende y es incorporada por cada persona con el paso del tiempo y con la convivencia constante dentro de la misma. Una persona

---

<sup>16</sup> Fabregat, C. (1978). “Cultura, sociedad y personalidad” (Capítulo 1, Pág 19). Promoción Cultural, D. L.: España.

a pesar de que pueda nacer perteneciendo a una cultura, no necesariamente va a nacer conociendo su cultura; esta será aprendida con el paso del tiempo y a través de procesos de imitación y socialización.

- La cultura de una sociedad está estructurada o tiene rasgos definidos, ya que dentro de la cultura va a haber una sistematización de procesos a cumplir, como pueden ser los de carácter religioso, festivos e inclusive sobre funciones, jerarquías y poder social. Este tipo de elementos son los que rigen las relaciones que se dan entre los individuos de la sociedad y son respetadas y acatadas por todos los miembros.
- La cultura es el instrumento por medio del cual el individuo se adapta a su situación total y lo provee de medios de expresión, ya que la cultura le brinda a la persona una visión y una manera de entender a su entorno y a la vida en general, permitiendo darle de esta forma sentido a cualquier acontecimiento que le suceda, pero siempre a partir de la visión de la cultura a la que pertenece.
- La cultura es dinámica y puede estar sujeta a ciertos cambios y variaciones, que se podrían ir dando con el paso del tiempo, ya que la cultura como se dijo anteriormente, es parte de la evolución del hombre y por tanto esta también va a estar sujeta a un desarrollo que irá puliendo más a la misma, permitiendo de esta forma el poder adaptarse a la realidad contemporánea a la vida del hombre y la era en la que este se desarrolla.
- La cultura es un ente integrador, ya que unifica la ideología y las convicciones de un pueblo o una sociedad y les brinda un sentido común de ver las cosas, lo cual les permite asociarse a cada uno de los miembros de la sociedad como un organismo, que a pesar de que posee diferencias individuales entre cada miembro a nivel micro; a nivel macro estarán sujetos a la misma ideología y manera de ver las cosas, pues forman parte de la misma cultura y por tanto de la misma sociedad.
- La cultura es una variable que se puede manifestar de dos maneras; la primera en la que cada sociedad busca, consigue y defiende los mismos fines y objetivos y la segunda se manifiesta a nivel individual en la que

cada persona que forma parte de una sociedad, se expresa y comporta de maneras distintas y expresa pequeñas diferencias a comparación de otros, dentro de un mismo grupo humano.

- La cultura puede ser apreciada en cada una de las cosas que rodea al hombre; desde la arquitectura, el tipo de música que escucha, la ropa que utiliza, el lenguaje que emplea, la manera de pensar y ver la vida, etc.; pero en todas las cosas que nos rodean se puede apreciar a la cultura y sus características, que definen a la sociedad a la que pertenece y a sus miembros.

### 3.3. Cultura, comportamiento y aprendizaje.

La cultura al estar presente en todos los aspectos de la vida del hombre va a tener una incidencia directa en el comportamiento y en el aprendizaje de una persona, ya que dependiendo de la cultura en la cual se maneje un individuo, va a adquirir y tener formas de comportamiento que se podrían generalizar en ocasiones para todos los miembros de su sociedad.

Clyde Kluckhohn (1973) propone que en una sociedad pueden haber modelos o pautas de los distintos comportamientos que se pueden dar en los individuos que conviven en la misma cultura, y a través de las cuales se puede catalogar si un comportamiento es aceptable o no para la cultura de una sociedad determinada; pero que en general se pueden definir de la siguiente manera:

***Pautas Ideales.***- Vendrían a representar el tipo de comportamiento que los miembros pertenecientes a una sociedad, adoptarían ante una situación, si se atienen a las normas culturales.

Es decir, vendría a ser el comportamiento que toda la sociedad desea y espera que sea el ideal ante una situación determinada, ya que la cultura a la que pertenecen lo establece de esta manera.

Las pautas ideales a su vez se subdividen en:

- ***Compulsivas.***- Estas son basadas en la propuesta y obligación de un

único medio aceptable de afrontar ciertas situaciones o acontecimientos; es decir que el individuo solo tendría una manera aceptada de reaccionar ante alguna circunstancia.

- **Preferidas.-** Es cuando existen varias opciones aceptadas para afrontar diversas situaciones pero una manera es más aceptada que otra; de ahí viene su nombre de preferidas.
- **Típicas.-** Se basa en la frecuencia de los comportamientos y consiste en varios comportamientos que son aceptados, pero algunos son mas frecuentes que otros.
- **Alternativas.-** Cuando existen varias maneras de afrontar las situaciones y en este caso no existe diferencia alguna en cuestiones de frecuencia o valoraciones de importancia.
- **Restringidas.-** Cuando existen maneras o formas de comportamiento que son aceptados solo por algunos miembros del grupo, mas no por todos.

**Pautas Comportamentales.-** Representan los comportamientos reales de los individuos en situaciones particulares. Aquí ya se involucran la personalidad y las actitudes individuales de cada persona, y aunque la cultura a la que un individuo pertenece le brinda muchas pautas de cómo comportarse, los criterios individuales tienen mayor peso en este caso.

Todo individuo que pertenezca a una sociedad va a tener ciertas normas y parámetros a través de los cuales va a guiar su comportamiento y a través de los cuales va a guiar su aprendizaje, pero todo se hace con el tiempo y con la constancia de adquirir el conocimiento necesario para encajar eficazmente en la sociedad en la que se desarrolle.

El aprendizaje y el comportamiento van de la mano pues, desde el nacimiento y la primera etapa de la infancia el ser humano tiene sus primeros contactos con la cultura y por tanto adquiere sus primeros aprendizajes en base a la misma. La visión con la que crece va a estar determinada por la cultura en la cual se desarrolla y por tanto las múltiples maneras de afrontar las diversas situaciones que se le pueden presentar a lo largo de su vida, fueron y van a ser

proporcionadas por la cultura en donde creció y se desarrollo, pues en base a la observación y a la experiencia empírica es como los seres humanos aprenden, y el aprendizaje obtenido es el que les brinda las armas y las herramientas para afrontar los retos y las circunstancias que se les pueda presentar en la vida y es aquí donde se puede apreciar la gran relación que existe entre cultura, comportamiento y aprendizaje.

### **3.4. La cultura como mecanismo adaptativo.**

La cultura puede ser considerada como un mecanismo adaptativo para una persona pues es desde la infancia y desde los primeros pasos para incluirse en la sociedad empieza a aprender a través de sus padres como relacionarse con su entorno y cómo comportarse dentro del mismo. Cuando el niño empieza el aprendizaje del lenguaje e inicia la comunicación con los que le rodea; además de las letras y los fonemas con los cuales puede hablar, aprende también el dialecto y las palabras propias de su cultura, ya que cada cultura tiene frases propias y palabras que forman parte de su dialecto cultural. De esta forma inicia su proceso de aprendizaje cultural para poder incluirse en lo que se llama sociedad.

Conforme avanza su edad y desarrollo, y empieza a descubrir el mundo a través de sus propios medio, va conociendo poco a poco, como se manejan las relaciones entre las personas y como uno debe comportarse en sociedad, adoptando de esta forma comportamientos, actitudes y posturas que le permitan ser aceptado por el resto de sus congéneres. Así ya cuando forma parte de un pequeño grupo, que podría ser para un niño sus amigos de juego, va aprendiendo sobre normas y reglas de comportamiento que le permitan adaptarse al grupo y formar parte de el, como un integrante importante para el mismo.

Posteriormente el niño va creciendo y empieza a asistir a la escuela, donde aprende sobre la historia de su ciudad y de su país en general; aprendiendo también sobre las tradiciones culturales, religión, arte y otros tipo de conocimientos que lo vinculan aun mas a todo su entorno y en general a su

cultura, volviéndolo de esta manera mas parte de ella, reconociéndola como propia.

El niño ya crecido y desarrollado avanza hasta el colegio, donde va profundizando aun mas en sus conocimientos acerca de toda la historia de su raza y su sociedad, ampliando el espectro de aprendizaje que ya a tenido a lo largo de su vida, y es cuando empieza a discernir en lo que está de acuerdo y lo que no, pero de una y otra forma, se da cuenta de que toda la historia que ha aprendido forma parte de él y al mismo tiempo el forma parte de ella; volviéndose de esta manera parte de la cultura y adueñándose de la misma.

El adulto ya formado y graduado empieza a relacionarse de una mejor manera con sus contemporáneos, discutiendo talvez sobre los acontecimientos ocurridos en su país o ciudad de residencia; talvez también dialoga sobre la música de moda o el arte que se está forjando actualmente; en otro aspecto también puede ser centro de atención la religión que practica el y los suyos; y en general sobre temas de que involucran al sujeto y a sus congéneres, volviéndose de esta manera una mera conversación en una acción integradora y adaptativa con la sociedad.

Se puede apreciar en todo el relato anterior que lo que el individuo a hecho es relacionarse con las personas que lo rodean y con su entorno aprendiendo y adaptándose al mismo a través de la cultura, pues esta es un ente que permite al sujeto adaptarse a la sociedad pues forma parte de la misma y comparte su cultura.

La cultura como mecanismo adaptativo es un ente que unifica a las personas y permite establecer relaciones de compatibilidad, ya que si dos personas comparten la misma cultura puede que les resulte más fácil el establecer una relación ya que poseen esta característica similar y por tanto puede ser que compartan muchos aspectos, como son la ideología, religión, tradiciones, creencias, normas, etc., pero que en general le permitan tener una visión del mundo similar pues se han desarrollado en el mismo ámbito cultura y sociológico.

No se debe olvidar el papel y la función que posee la cultura como mecanismo adaptativo para el hombre, pues si se presta atención a este hecho se pueden generar diversas acciones que pueden beneficiar a la sociedad en general, talvez en el aspecto de integración que muchas veces es el problema de un país, pero que a través del mecanismo anteriormente enunciado se lo puede hacer, sería cuestión de investigar maneras y formas de cómo utilizar esta función de la cultura para provecho, pero esto ya daría paso a otra posible investigación posterior del tema.

### **3.5. Papel de la cultura en la formación de personalidad.**

La cultura al estar presente en casi todos los aspectos de la vida del hombre, va a influir de manera directa en las percepciones que este posea y en las actitudes que mantenga ante determinados temas o situaciones. De igual forma va a influir en la manera de comportarse ante cualquier circunstancia que se le presente en la vida.

Si desde pequeño, un individuo está expuesto a una determinada cultura con sus distintas características que a su vez le imponen normas, creencias, tradiciones y en general una ideología que es compartida por sus padres, tíos, maestros y amigos, es completamente lógico que la personalidad de este individuo esté sujeta a un influencia por parte de la cultura que lo rodea.

Jean Piaget definió que en el desarrollo del niño existen varias etapas en donde el infante se desarrolla a nivel cognitivo y físico; pero que desde el inicio del desarrollo el niño es capaz de absorber información del medio circundante que en primera instancia son sus padres, y estos son los que le dan los primeros indicios de la cultura que le rodea; incluyéndose en esta, sus creencias, ideología, tradiciones, y otros aspectos que van a formar parte de la cultura que el niño adoptara con el paso del tiempo.

Toda la información anteriormente expuesta va a influir en la formación de la personalidad pues la cultura se aprende y a través de ella se desarrollan modos de pensar y comportamientos que en conjunto definen la personalidad de un individuo.

Por ejemplo si tomamos en cuenta un aspecto tan básico como la zona geográfica, vamos a ver que cada país o cada región va a tener una cultura diferente al de otros. En este caso pongamos hipotéticamente un individuo de Oriente, el cual tiene sus creencias, valores, tradiciones, ideología y en general una cultura firmemente establecida; la manera de ver las cosas y de llevar su vida adoptando actitudes, gustos y tomando decisiones va a ser completamente que una persona de Occidente en donde se maneja otro tipo de cultura e ideología. Todo esto va a tener una incidencia directa en la personalidad pues seguramente en Oriente este individuo tiene otra manera de proceder, de actuar, de sentir y de pensar que alguien de Occidente y es aquí donde se puede apreciar claramente como la cultura puede influir en la personalidad de un sujeto; ya que a pesar de que son dos personas iguales, el primero vivió rodeado de una cultura mas transpersonal, con otros valores y otras prioridades para su vida, lo que le llevo a construir una ideología distinta y por tanto una personalidad diferente; a comparación de alguien que se crio y vivió toda su vida en Occidente, pues este ultimo va a tener otra manera de pensar, de actuar y de sentir, dándole otra personalidad distinta al primero.

Es por eso la importancia y la influencia que tiene la cultura en la formación de la personalidad, pues una persona que pasa toda su vida rodeada e influida por una cultura especifica va a construir inconsciente y conscientemente una personalidad acorde a la misma, que vaya alineada a lo que esta cultura espera de él, de esta manera también se cumple el mecanismo adaptativo que posee la cultura y del cual todo ser humano tiene necesidad.

## CAPÍTULO IV.

### 4. Cultura Organizacional.

Una organización está formada por un conjunto de personas que trabajan sinérgicamente bajo una visión y misión común, que va acompañado de un conjunto de normas y reglas que buscan que todos trabajen bajo la misma ideología integrando de esta manera a todo el personal y al mismo tiempo alcanzando los objetivos organizacionales propuestos.

A este conjunto de políticas, creencias y valores compartidos por todos los miembros de la organización se lo llama cultura organizacional y es uno de los aspectos más importantes para toda la empresa.

La cultura es un ente unificador en la institución ya que a partir de esta se generan comportamientos, sentimientos y acciones en los empleados e incluso condicionan su modo de sentir, pensar y actuar.

Desde el ingreso a las puertas de una organización se puede sentir la cultura organizacional, ya que no solo se trata de la misión, la visión, las políticas y otros aspectos; la cultura también se refleja en cada uno de los componentes físicos de la empresa, como son los colores, los uniformes, la infraestructura del lugar y en general muchos aspectos que a veces se deja de lado o no se los toma en cuenta pero que encierran toda una ideología y una filosofía que es aceptada por todos los empleados y que caracteriza a la organización.

La cultura determina la forma en cómo se desarrolla un empresa, ya que en ella se reflejan estrategias, objetivos y metas que se desea alcanzar, y todo el sistema que hace parte de la organización.

La cultura en si es un ente generador de pertenencia y aceptación entre todos los empleados ya que a partir de esta y el agrado de la misma por parte de los empleados es como se mantienen la percepción positiva en el personal y esto a su vez tiene incidencia directa incluso en el rendimiento laboral que cada persona pueda tener en su puesto de trabajo, ya que si un empleado se siente feliz con la cultura compartida en su institución, este se va a sentir motivado y

por tanto su desempeño va a mejorar aportando mejores resultados a nivel individual y posteriormente a nivel departamental.

#### **4.1. Conceptos de cultura organizacional.**

“Cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Si se examina con atención, este sistema es un conjunto de características básicas que valora a la organización”.<sup>17</sup>

La cultura organizacional “se refiere a un conjunto de características de lugar de trabajo percibidas por los individuos que trabajan en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo”.<sup>18</sup>

“La cultura de una empresa es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas que comparten en mayor o menor grado todos los miembros y que deben aprender sus nuevos miembros y al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados en el sentido de la firma”.<sup>19</sup>

“La cultura organizacional es un sistema de valores compartidos (lo que es importante) y creencias (cómo funcionan las cosas) que interactúan con la gente, las estructuras de la organización y los sistemas de control de una compañía para producir normas de comportamiento (como se hacen las cosas aquí)”.<sup>20</sup>

En general la cultura organizacional el conjunto de significantes como símbolos, signos, valores, visión, misión, políticas, normas, lenguaje, ideología y filosofía que caracteriza a la organización proporcionándole una identidad única permitiéndole asociar a todos los empleados en un solo ente organizativo.

---

<sup>17</sup> Robbins, S. (2004). “Comportamiento Organizacional” (Capítulo 18, Pag 525). Editorial Person Educación: Mexico.

<sup>18</sup> Hodgetts, R. y Altman, S. (1990). “Comportamiento en las organizaciones” (Capitulo 4, Pag 96). Editorial Interamericana: Mexico.

<sup>19</sup> Aguado, R. (2004). “Cultura organizacional”. Extraído el 25 de Noviembre de 2009, disponible en [www.terra.com.mx](http://www.terra.com.mx)

<sup>20</sup> Wayne, M. y Noe, R. (1997). “Administración de Recursos Humanos” (Capítulo 3, pag 55). Editorial Pearson: Mexico.

## 4.2. Tipos de cultura.

Se pueden distinguir varios tipos de cultura en función de varios aspectos, entre los cuales se puede resaltar los siguientes:

### En función del clima que fomentan.

- **Cultura basada en la necesidad de poder.-** Es aquella donde reina el ambiente formal y hasta cierto punto frío, donde el jefe es una autoridad intocable y es muy difícil comunicarse directamente con los líderes máximos pues la formalidad del caso no lo permite. Existe una especie de aislamiento entre todos los miembros de la organización, lo que puede conllevar al apareamiento de estrés ya que el ambiente puede tornarse tenso. Se pueden evitar los conflictos gracias al aislamiento, pero por otro lado el clima organizacional puede ser negativo y esto puede afectado en el aspecto de satisfacción laboral para los empleados.
- **Cultura basada en la necesidad de afiliación.-** En este tipo de cultura existe un ambiente informal, donde reina el compañerismo y la amistad. Podría ser un ambiente provechoso para el clima laboral de los miembros de la organización, pero al mismo tiempo podría existir un bajo nivel de estructuración de la organización debido a la informalidad del caso. Esto puede afectar al aspecto de desempeño laboral, ya que la falta de estructuración que se puede apreciar podría afectar directamente al cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.
- **Cultura basada en la necesidad de logro.-** Aquí se puede percibir un ambiente altamente competitivo, tanto en el sentido individual como en el grupal. Se da paso al trabajo en equipo, pues como se dijo anteriormente no solo se basa en alcanzar logros individuales, sino también grupales, por lo que los miembros de la organización tienen en cuenta que sus logros van a convertirse posteriormente en un aporte para los logros departamentales. Este tipo de cultura incentiva a la

creatividad y la iniciativa en los colaboradores que pondrán mucho empeño en la consecución de sus objetivos y metas con el más alto desempeño que sea posible.

- ***Cultura orientada al poder.***- Este tipo de cultura es diferente al anteriormente expuesto, ya que en el primero existe la urgente necesidad de alcanzar poder; en cambio en este simplemente predomina la competitividad entre los trabajadores, y el impulso por dominar, influir y controlar cada uno de los procesos que se realicen. Aquí se puede apreciar un alto cumplimiento de orden y una sistematización en el trabajo, lo cual por consiguiente les llevara a alcanzar un mayor sentimiento de poder en las actividades que puedan realizarse a lo largo del día a día.
- ***Cultura orientada a la función.***- En esta cultura se puede apreciar que existe una jerarquía determinada en cuanto a los puestos que cada persona ocupa dentro del organigrama empresarial, se la puede denominar incluso burocrática. Existe un alto cumplimiento de orden en cada uno de los procedimientos, respetando normas y políticas institucionales, lo que vendría a establecer una preferencia entre hacer lo que es correcto, más que lo que es eficaz. También se puede sentir que la lealtad y la tradición son un pilar fundamental en el desarrollo y mantenimiento de este tipo de cultura.
- ***Cultura orientada al trabajo.***- Esta cultura está orientada a generar nuevos productos y servicios que permitan a la organización lograr una expansión y un crecimiento progresivo y constante. Se la puede considerar como flexible ya que está abierta a nuevas ideas e incluso al cambio. Esta prefiere cambiar la estructura en función del logro que podría obtener a futuro y enfatiza la importancia en las tareas y el cumplimiento de metas. Aquí se puede dar un reciclaje continuo de todas las ideas, pues como busca un crecimiento permanente, no desperdicia ninguna idea o posibilidad de desarrollo. Es una cultura en

donde las personas se sienten cómodas pues son tomadas en cuenta y apreciadas en todo el sentido de la palabra.

- **Cultura orientada a las personas.-** Este tipo de cultura se lo puede ver en institutos y colegios, y se basa en obtener el máximo beneficio posible para los miembros de la organización. Aquí se presenta un consenso y un acuerdo entre las partes para la fijación de metas y objetivos, los cuales a su vez son fijados dependiendo de las circunstancias y situación en la que se encuentren.

#### **En función de la fortaleza que reflejan.**

- **Culturas fuertes.-** En una cultura fuerte los valores y las políticas de la organización son mantenidos fuertemente y son compartidos y aceptados por casi todos los miembros de la empresa. Mientras más miembros de la organización acepten, apoyen y se comprometan con ellos, más fuerte se hará la cultura. Una cultura fuerte tendrá mucha influencia en los miembros de la organización ya que esta tiene la aceptación de los mismos, por tanto cualquier tipo de influencia que venga por parte de la cultura será bienvenida por los miembros de manera consciente o inconsciente. Un beneficio de este tipo de cultura además de los anteriormente nombrados, es que va a disminuir el índice de rotación en la organización ya que va a generar un buen clima organizacional, lo que por consiguiente aumentara el nivel de satisfacción laboral en los empleados.
- **Culturas débiles.-** Se puede considerar una cultura débil a aquella que no mantiene valores y políticas constantes, es decir que no arraiga fuertemente el conjunto de aspectos que forma la cultura organización en la empresa, y que por tanto puede ser que esté cambiando constantemente, lo que quita fortaleza a la misma. El problema con la cultura débil es que como no es constante y fuertemente establecida, no va a contar con la total aceptación de los miembros de la organización ya que puede ser que constantemente este variando en sus postulados.

A su vez esto puede generar desconfianza e intranquilidad por parte de los integrantes de la empresa, ya que su poca constancia puede denotar cierta inestabilidad organizacional; lo que además de las consecuencias anteriormente enunciadas podría conllevar a un nivel alto de rotación, lo cual puede ser muy perjudicial para la organización en general, ya que si continuamente está cambiando de personal, pues le resultaría totalmente difícil el poder insertar a la cultura y darle el impacto que desea en todos y cada uno de los miembros de la empresa.

#### **4.3. Modelos para interpretar la cultura de una organización.**

Robbins (2004) en su libro “Comportamiento Organizacional” propone que una cultura puede ser interpretada a través de 7 características básicas que en conjunto, captan la esencia de la cultura de una organización, estas son:

- ***Innovación y asunción de riesgos.***- Se refiere al grado y al nivel en que cada miembro de la organización es alentado para tener iniciativa, ser innovador y asumir riesgos. Este punto es muy positivo para las organizaciones, ya que de esta manera se consigue generar proactividad por parte del personal, obteniendo de esta forma posibles nuevas ideas que sean de mucho provecho para la empresa.
- ***Minuciosidad.***- Se refiere a la atención al detalle que los empleados deben tener en el desarrollo de sus actividades. Es el nivel de minuciosidad, exactitud y capacidad de análisis que una persona posee cuando lleva a cabo algún proceso. Este aspecto es muy importante ya que en toda organización se trata de poner énfasis en este sentido, porque mientras menos errores haya en cualquier actividad, pues mejor desempeño se obtendrá y mejores resultados se van a poder apreciar.
- ***Orientación a los resultados.***- Este modelo califica el grado en que la organización evalúa los resultados obtenidos, más que los métodos y los procedimientos para los mismos. Este modelo es importante cuando lo que se quiere es conseguir únicamente los resultados, pero deja de lado todo el proceso que se ejecuta para conseguirlos, lo cual puede tener un lado negativo ya que el proceso y los pasos que se

desarrollaron en el mismo son aspectos muy importantes que no se deben dejar de lado, porque en estos es donde está la base para los resultados. Si se toma en cuenta el proceso se pueden realizar acciones y ejecutar cambios que agilicen los resultados que se deseen obtener, pudiendo generalizar este procedimiento para toda la organización con el fin de efectivizar los procesos en la misma.

- **Orientación hacia las personas.-** Aquí se mide el grado en el que la organización toma en cuenta la incidencia de los resultados en los miembros de la organización. En este modelo se da una prioridad en las personas y en la percepción que estas tiene acerca de la organización y sus resultados; a su vez este aspecto puede ser positivo ya que a partir de las percepciones de los empleados se pueden generar acciones que beneficien a la organización y por ende a sus miembros. A través de este modelo se pueden tocar aspectos como el nivel de satisfacción laboral, clima laboral, cultura organizacional e incluso valoraciones de desempeño conjunto.
- **Orientación al equipo.-** En si es el grado en que las actividades de la organización se desarrollan en equipos. El trabajo en equipo, es un punto el cual se lo debe tomar como un aspecto relevante en la empresa, y se debería incentivar para que se desarrolle en todos los niveles de la organización, porque todo objetivo que la empresa cumpla se lo realiza gracias al aporte de todo un equipo de trabajo que constantemente se encuentra desarrollándose para la consecución de las metas propuestas intentando alcanzar así los mejores resultados y con la mayor efectividad del caso.
- **Agresividad.-** Mide el grado de competitividad y proactividad que el personal tiene dentro de la organización. Estos dos aspectos son de gran importancia a la hora de obtener resultados a nivel individual ya que si todo el personal es competitivo, cada uno de los miembros va a luchar por obtener resultados de manera más eficiente que los otros, lo cual si se convierte en una competencia sana, podría ser de gran beneficio para la organización. De igual forma este concepto puede ser aplicado al plano departamental, ya que si existe una competencia

saludable entre departamentos y que al mismo tiempo sea incentivada de alguna manera por los líderes, se podrían conseguir excelentes resultados grupales, sin generar conflictos internos.

- **Estabilidad.-** Se refiere al grado en que una organización se mantiene constante en cuanto a sus actividades y posibilidades de crecimiento. En otras palabras es cuan constante es la empresa sin producir ningún cambio progresivo para la misma. Esto puede ser visto de dos maneras; la primera es si la constancia es algo provechoso para la misma en el caso de que tal constancia le permita generar una cultura fuertemente establecida en la organización, lo que puede tener efectos positivos en la misma; y de manera opuesta, de que tal constancia sea visto como una incapacidad de crecimiento y cambio y que por tanto la empresa se encuentre estancada, dando como resultado una mala percepción por parte de los miembros de la empresa , lo cual puede llevar a un posible deterioro en el clima laboral y talvez un déficit en el desempeño de los trabajadores.

#### **4.4. Como crear y desarrollar la cultura organizacional.**

La cultura organizacional en un empresa es un aspecto que nunca debe ser descuidado, ya que esta, como se ha hablado anteriormente, es un pilar fundaméntela para muchos otros aspectos, como son el clima organizacional, la imagen empresarial e incluso el desempeño laboral.

La cultura organizacional se crea a partir de la visión que tengan los lideres que estén iniciando una empresa, sobre lo que quieren que sea esta empresa; como quieren que sea; que valores desean impartir en la misma y hacia donde se proyectan en un futuro.

En gran parte la cultura que se doctrine en una organización, es la cultura que sus líderes comparten e imponen, ya que estos a partir de su ejemplo constante son los que transmiten el conjunto de características de las cuales va a estar revestida la cultura organizacional.

En una empresa que se está iniciando y que posee un pequeño grupo de

personas que conforman el talento humano de la misma, es donde los líderes inician la creación e impartición de la cultura en base a acciones de carácter social como son el contacto constante con el personal, en donde son informados constantemente sobre cómo piensan y sienten los líderes y lo que esperan que sea la organización. Todo esto ayudado del ejemplo de los líderes, en base a su comportamiento y comunicación, va a ayudar a que toda la visión anteriormente propuesta, sea interiorizada, aceptada y establecida en todo el personal, y este en sí va ser el primer paso de la creación de la cultura organizacional.

No se debe olvidar que la cultura organizacional es un aspecto que se debe reforzar continuamente y no solo a través de los medio acostumbrados, sino se debe incentivar al personal a través de medios novedosos, que llamen su atención y que les permita generar en sí mismos un mayor aprecio e incluso amor por la cultura de la empresa donde están trabajando.

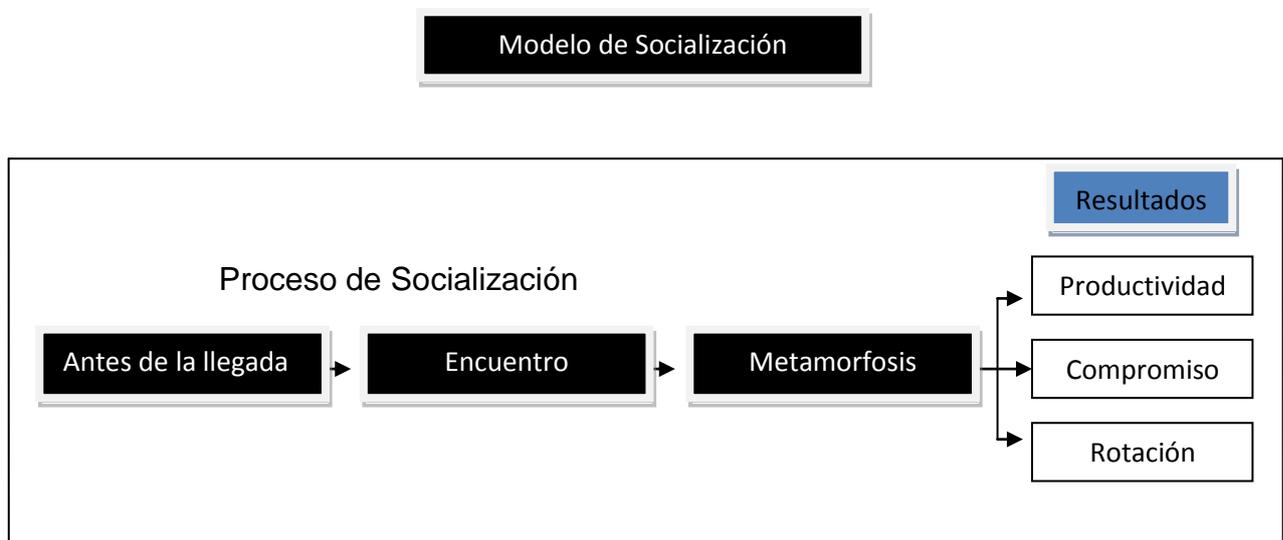
Ya habiendo creado la cultura organizacional, se debe proceder a la mantención de la misma, con el único fin de fortalecerla y lograr que sea aceptada y valorada por cada uno de los miembros de la organización. Esto se lo puede hacer tomando en cuenta varios procesos organizacionales que son muy efectivos, como son el proceso de selección de personal.

Una correcta selección de personal brindará a la organización empleados altamente capacitados en función del cargo que vayan a ocupar, y que también estén alineados a la estrategia y a la cultura empresarial.

El resultado de una correcta selección, van a ser un conjunto de personas listas y dispuestas a ingresar a la organización, por lo que un paso importante del proceso de selección va a ser darles los primeros esbozos sobre lo que es la organización en términos generales; es decir una inducción a la empresa. En esta inducción es donde se va a iniciar el proceso a aculturación de los nuevos integrantes, ya que aquí se va a compartir la visión, la misión, los valores y las políticas institucionales y otros temas que en general definen a la cultura organizacional. La inducción es muy importante ya que si se realiza de manera apropiada, los nuevos integrantes van a ingresar a la empresa, como una

visión clara de hacia dónde van y con una percepción positiva de la organización. Si inicialmente no están de acuerdo con la información anteriormente tratada pues, sería realmente difícil que posteriormente lleguen a establecer una compatibilidad con la empresa en general, por lo que serían descartados del proceso.

Para esto sería importante tratar el tema del proceso de socialización que experimenta todo nuevo integrante de la organización. Este consiste en la adaptación de los nuevos empleados a la cultura organizacional de la empresa, y consta de varias etapas, las cuales serán expuestas en el cuadro a continuación<sup>21</sup>:



La primera es la etapa previa a la llegada del nuevo integrante, que vendría a ser la etapa que se acaba de tratar en donde el individuo recibe una inducción y un pequeño abre boca de lo que es la empresa donde va a trabajar, pero todavía no tiene un contacto real con la organización.

Posteriormente ya habiendo recibido la respectiva inducción, el nuevo integrante pasa a la etapa de encuentro, en la que ya ingresa a cumplir sus responsabilidades en la institución. En esta etapa el empleado nuevo conoce la

<sup>21 21</sup> Robbins, S. (2004). "Comportamiento Organizacional" (Capítulo 18, Pag 533). Editorial Person Educación: México.

organización e inicia la convivencia con la misma, pudiendo percatarse como realmente es el ambiente y darse cuenta si sus expectativas están acorde a lo que está observando o no.

La etapa de encuentro es crucial en la implantación de la cultura pues aquí es donde el empleado la acepta y la empieza a interiorizar, haciéndola parte de sí mismo; si en esta etapa la persona se da cuenta de que su ideología no va de la mano con la de la empresa, el candidato sería inválido para formar parte de la misma.

La etapa final del proceso de socialización es la de metamorfosis, en la que el empleado ya se ha acoplado a la organización, por tanto a su cultura y a su puesto de trabajo. Aquí ya se puede apreciar una completa integración del empleado a la empresa, permitiéndose estar a gusto ambos entes; el empleado y la organización.

El proceso de socialización es muy importante en la implantación y la mantención de la cultura organizacional, pero a su vez esto debe estar acompañado permanentemente por el apoyo de los líderes y directivos que a través de acciones y de su propio comportamiento, son los principales precursores del desarrollo de la cultura organizacional, ya que el comportamiento y las actitudes que demuestren los altos mandos, serán tomados como un claro ejemplo para el proceder de todo el personal de la organización que estará pendiente de los mismos. Los líderes por su poder jerárquico y la influencia que obtienen a través del mismo, son los encargados de continuar fortaleciendo diariamente a la cultura que se practica en la empresa, por tanto es parte de la responsabilidad de ellos, el continuar trabajando en este sentido, en pos de alcanzar una cultura fuertemente establecida, querida y defendida por cada uno de los miembros de la organización.

#### **4.5. Factores que influyen en la cultura organizacional.**

En toda organización van a haber ciertos aspectos que influyen en la cultura organizacional, ya que al estarse desarrollando día a día en sus actividades, un

empleado se va a ver envuelto en una serie de actividades, que consiente o inconscientemente van a tener una incidencia en la percepción que este tenga o mantenga de su lugar de trabajo.

Entre los factores que más pueden influir en la cultura organizacional podemos encontrar en primer lugar al **estilo de dirección y liderazgo**, el cual como se ha dicho anteriormente, va a tener en gran parte una verdadera influencia en el estilo de cultura que se tenga en la empresa. Dependiendo del estilo de liderazgo que se maneje en una organización va a determinarse en gran manera la cultura que se imponga en la misma.

Pongamos el caso de una organización que trabaja con un líder autocrático, donde el líder es el único con poder de decisión y por tanto lo que el ordene es lo que se va a hacer, dejando como única petición a sus subordinados obediencia y sumisión; seguramente la cultura que se maneje va a ser una cultura estricta, sistematizada, con normas y políticas rigurosas que deben ser cumplidas a cabalidad de lo contrario incluso se podría establecer el uso de sanciones o amonestaciones como un mecanismo de control.

En cambio si se trabaja con un líder democrático y participativo, que sepa escuchar y que tome en cuenta la opinión de sus colaboradores, pero que a pesar de eso siga manteniendo su poder en la toma de decisiones, consultando sobre ideas a sus subordinados; la cultura que se maneje en este tipo de liderazgo va a ser una que tenga normas y políticas pero que sean un poco flexibles, permitiendo la confianza y el buen clima laboral.

Se han puesto dos ejemplos que denotan claramente como dependiendo del tipo de liderazgo se practica una determinada cultura.

El **grupo de trabajo** es otro factor que influye en la cultura organizacional y que tiene gran relación con el factor que se trato anteriormente. Un buen grupo de trabajo, liderado por un buen líder, va a manejar una cultura que resulte muy cómoda y aceptable para todos los miembros del equipo.

De igual forma las **características de la organización** son un factor determinante para el tipo de cultura que se maneje. Empezando por la

magnitud de la empresa; una empresa pequeña puede tener una cultura distinta a una empresa. De igual forma el servicio que la organización preste le va a dar definitivamente una cultura específica a la empresa, por ejemplo, una empresa que brinde servicios bancarios va a tener una cultura diferente a una empresa encargada de brindar servicios de comida rápida; aunque se puedan parecer en algunos aspectos, van a diferenciar en otros lo que ya llevaría a pensar que el tipo de servicio que la empresa provea va a afectar en el momento de la estructuración de la cultura empresarial.

En otro aspecto el **medio geográfico** va a influir mucho en la cultura organizacional de la empresa, pues simplemente podremos tomar el ejemplo de las diferencias culturales manejadas entre Costa y Sierra aquí en el Ecuador para darnos cuenta de eso. En general las características que posea la organización van a ser un factor influyente para la cultura organizacional de la misma.

**Los procesos gerenciales** que se generen dentro de la organización van a causar una influencia directa en la cultura de la misma, especialmente si van orientados a eso. Los directivos de la organización tienen un poder enorme en la misma si los nuevos procesos que se incorporen o se generen van acompañados de un refuerzo de la cultura organizacional, pues si los miembros de la organización tienen una alta aceptación de la cultura organizacional pues como están a gusto y confían en su empresa, estarán más abiertos a nuevos procesos de este tipo.

Estos factores en general tienen una influencia en la cultura organizacional de cualquier empresa, y es desde estos que se pueden ingeniar ideas creativas que fortalezcan, mejoren y mantengan la cultura organizacional de manera positiva en la percepción de todo el talento humano de la empresa.

#### **4.6. Funciones de la cultura organizacional.**

- La cultura caracteriza a una organización.
- Ayuda a diferenciar una organización de otra.
- Otorga un sentido de identidad a los miembros y a la organización en general.

- Permite la creación de un compromiso personal que va mas allá que los intereses personales del candidato.
- Proporciona un vínculo social único a todos los empleados, incrementando la estabilidad del sistema social de la organización.
- Guía el comportamiento hacia las acciones deseadas por la organización.
- Puede servir como un mecanismo de control para los empleados y la organización.
- Refuerza la visión, misión, políticas y normas de la organización.
- Es motivadora para el talento humano de la organización.

#### **4.7. Aprendizaje de la cultura en los empleados.**

La cultura organizacional y el aprendizaje de la misma requiere tiempo, esfuerzo y sobre todo motivación por parte de la empresa. Las organizaciones deben buscar el comunicar y el incentivar constante y permanentemente en el aprendizaje de la cultura en los integrantes nuevos de la organización y en fortalecerla en los miembros que ya llevan un tiempo en la misma. Para transmitir la cultura se pueden utilizar diferentes métodos, pero talvez los mas significativos podrían ser los siguiente:

- **Historias.-** Muchas de las historias que se cuentan en la organización tiene como fin representar el sentido de la organización. Muchas de estas pueden ser contadas por lideres o directivos, ya que estos por su posición pueden tener mayor influencia en los demás, pero no necesariamente hay que idear historias fantásticas, sino mas bien reales y posibles; por ejemplo como el fundador de la empresa inicio el negocio de la nada o como un empleado ideo un producto que causo gran cantidad de ventas. Este tipo de historias vinculan todo el pasado de la empresa con el presente, brindándole un sentido para lo que las personas están viviendo actualmente dentro de la organización.
- **Rituales.-** Se entienden como rituales a cualquier tipo de secuencia que se repita con continuidad y que expresen y refuerzan de alguna manera los aspectos más importantes de la organización, como sus valores,

metas, líderes, etc., pero que permitan que en base a la repetición cierta información se vuelva implícita. Ritos como el repetir una frase motivadora todos los días, fortalece la cultura empresarial pues les da un sentido de importancia a las personas, que la organización se preocupa por ellas y toma medidas para hacerlos sentir motivados constantemente. Son cosas simples pero que tienen un gran impacto en los trabajadores.

- ***Símbolos Materiales.***- Por símbolos materiales entendemos a toda la parte física de la empresa que también caracteriza a la cultura, como son su infraestructura, los colores de los que esta revestida, la distribución del área física en cuanto a escritorios, salas, etc., el tamaño de las oficinas, el sueldo de los trabajadores y hasta el uniforme que utilicen. Todo esto caracteriza a la cultura de la empresa, y es un aspecto visible por todos; tanto cliente interno y externo; y es muy significativo ya que para una persona que talvez no conoce o recién ingresa a la organización es lo primero que va a ver y por eso es tan importante, ya que dan una muestra física de cómo es la cultura en la organización.
- ***Lenguaje.***- El lenguaje utilizado por los miembros de la organización, es otro punto importante en el aprendizaje de la empresa, porque existen organizaciones que poseen términos propios y que los nuevos integrantes deben incluir en su vocabulario si se quieren adaptar pronto a la cultura establecida. La manera de hablar y manejar terminología propia de la organización es otro factor que caracteriza a las personas que están fuertemente vinculadas con la organización ya que el hecho de que todos hablen de la misma manera y que se entiendan igual, denota que ya están muy bien relacionados con el medio y por tanto con la organización.

Todos los métodos anteriormente expuestos son factores que se involucran en el aprendizaje de la cultura de la organización y que todo directivo debe tomar en cuenta a la hora de transmitir e inculcar la cultura de la misma, ya que a

partir de esto se pueden generar acciones positivas en pos de integrar a toda la organización como un ente sólido y unido.

## **CAPÍTULO V**

### **5. Investigación de campo.**

En este capítulo se resumirá a breves rasgos todo el proceso de la investigación de campo realizada para la presente tesis, tratando de dar a conocer todo el proceso investigativo y como este se llevo a cabo.

#### **5.1. Antecedentes de la Institución.**

La investigación realizada en la presente tesis se realizo en y gracias a la colaboración de la institución financiera Banco Pichincha, el cual es considerado actualmente como el banco más importante y eficiente del Ecuador, obteniendo de esta manera la calificación de banco AA en el año 2008, por parte de la firma Bank Watch Ratings; y en el año 2009 obtuvo la calificación de banco AAA por parte de la entidad Pacific Credit Rating, convirtiéndolo de esta manera en el único banco ecuatoriano que ha obtenido esta honorable distinción. En el ranking de los mejores banco latinoamericanos ocupa el puesto 79 de los 250 mejores bancos del continente, lo cual es un indicador más para la importancia y el prestigio que posee al banco a nivel nacional e internacional.

El Banco Pichincha fue fundado en un 11 de abril de1906; tres años antes del primer centenario del Primer Grito de Independencia; inaugurando su primera sucursal en las calles Venezuela y Sucre. El primer directorio estuvo conformado por ilustres ecuatorianos. Manuel Jijón Larrea (presidente fundador), Manuel Freile Donoso e Ignacio Fernández Salvador (gerentes fundadores) fueron algunos de ellos, entre otros hombres de negocios de la época, y los cuales le dieron las bases ideológicas con las cuales el banco trabaja hasta hoy en día.

El banco mantiene una percepción positiva en el pueblo ecuatoriano ya que mantiene una imagen solida y eficiente brindando servicios de calidad y excelencia en su trato con el cliente.

“Somos un equipo líder que contribuimos al desarrollo del Ecuador apoyando

las necesidades financieras de las personas, de sus instituciones y de sus empresas”, es la misión del banco pichincha, gracias a la cual se orienta en el desarrollo de todas sus actividades a corto y largo plazo.

“El Banco Pichincha es el líder de su mercado en imagen, participación productos y calidad de servicios enfocando su esfuerzo hacia el cliente, anticipándose a sus necesidades, desarrollando a su personal, y otorgando rentabilidad sostenible a sus acciones”. En base a estos principios se fundamenta la visión del Banco Pichincha y es lo que espera ser en todo su trayecto como una institución financiera de excelencia en y del Ecuador.

El Banco Pichincha periódicamente realiza encuestas a sus empleados con el propósito de determinar que percepción tienen de la organización para detectar posibles carencias o debilidades y corregirlas a la mayor prontitud posible. Anteriormente se han realizado encuestas para medir el clima laboral, y otra para medir la comunicación en la organización; pero no se han realizado investigaciones que busquen determinar qué influencia tiene la comunicación sobre la cultura organizacional.

## **5.2. Desarrollo de la investigación.**

En la investigación realizada se realizó un breve estudio sobre la incidencia que tiene la comunicación sobre la cultura organizacional para los empleados del Banco Pichincha, partiendo de la gestión que realiza el departamento de Recursos Humanos.

La muestra utilizada para la recolección de datos del presente trabajo de titulación fueron los empleados de la sucursal Portugal, ubicada en la Av. 6 de Diciembre y Portugal, en la ciudad de Quito; y los empleados de la sucursal Torres Pichincha ubicada en las calles Av. Francisco de Orellana y Justino Cornejo, en la ciudad de Guayaquil. En total se trabajó con una muestra de 60 personas; 30 personas por cada sucursal respectivamente, todos con una formación académica universitaria.

El motivo de utilizar dos sucursales y por tanto dos poblaciones distintas; la una de la sierra y la otra de la costa; fue la de poder lograr una diferenciación de

percepciones para ambas regiones, tomando en cuenta que cada población posee diferente ideología, costumbres, estilo de vida, etc; que la diferencia de la otra, para de esta manera hacer una comparación sobre las diferencias y similitudes de las respuestas obtenidas con la metodología aplicada.

La metodología utilizada para el fin propuesto fue a través de encuestas que se aplico a un sector de la población de la empresa. Las encuestas fueron realizadas tomando en cuenta factores como la manera de tomar las decisiones en la empresa y si estas son comunicadas al personal; los medios utilizados para distribuir la información y cuáles de estos son los más adecuados para la misma; los aportes de la comunicación a la organización visto desde la percepción de los empleados; la percepción de los miembros de la organización en cuanto a que tanto consideran que la comunicación influye en la cultura organizacional; en qué sentido consideran que RRHH participa en los procesos de comunicación; entre otros.

Lo que se intento conseguir con las encuestas es recolectar la mayor información por parte de los empleados en los puntos anteriormente expuestos para de esta manera poder determinar de qué forma se puede comunicar de mejor manera, tomando en cuenta que los medios de comunicación sugeridos como los más efectivos para la entrega de la información, son los que van a tener mayor impacto en los empleados pues estos son los que ellos eligieron, debido a motivos como rapidez, comodidad y eficiencia; pero todo con la finalidad de orientar a la comunicación como un ente que tenga influencia sobre la cultura organizacional de la empresa.

Para esto cada pregunta hecha fue estipulada con el fin de evaluar ciertos parámetros en base a los objetivos inicialmente propuestos.

A continuación se detalla cada objetivo y su relación con cada pregunta enumerada en la encuesta aplicada.

### **Objetivos**

1. Determinar de qué manera interviene el departamento de recursos humanos y los procesos que este realiza en la comunicación

organizacional de la empresa. **(Preguntas # 1, 6, 10)**

2. Investigar la importancia que tiene la comunicación organización en el desarrollo de la cultura organizacional. **(Preguntas # 2, 5, 6, 7, 11)**
3. Analizar la importancia de la comunicación y la cultura organizacional para los miembros de la organización. **(Preguntas # 3, 4, 8, 9, 11)**

Como se dijo anteriormente, en base a los objetivos propuestos en el desarrollo del plan de la presente tesis, se desarrollaron las preguntas formuladas en la encuesta aplicada a la población estudiada; por lo que a continuación se detallan los tópicos a investigar en cada una de las preguntas que contiene la encuesta aplicada.

### **Pregunta**

#### **1) ¿Cómo se toman las principales decisiones en su empresa?**

- Desde arriba.
- Desde arriba y se comunican.
- En algunas ocasiones se pido información antes de decidir.
- Se consulta, se informa y se decide arriba.
- Participamos en las decisiones.

### **Tópico a evaluar.**

- Procesos y formas de toma de decisiones.
- Procesos y formas de comunicación.
- Percepción de los empleados en la manera de comunicar de los líderes.

#### **2) ¿A través de qué medios recibe información o se entera de las actividades de la Organización?**

- Pichincha. Net
- Revista impacto
- Pichincha express
- Correo electrónico
- Reuniones departamentales
- Reuniones informales / rumores
- Línea de supervisión
- Otros: \_\_\_\_\_

**Tópico a evaluar.**

- Procesos y formas de comunicación.
- Medios de comunicación empleados.
- Herramientas de la comunicación.

**3) ¿A través de qué medio considera usted que es más eficiente la entrega de la información?**

- Pichincha. Net
- Revista impacto
- Pichincha express
- Correo electrónico
- Reuniones departamentales
- Reuniones informales / rumores
- Línea de supervisión
- Otros: \_\_\_\_\_

**Tópico a evaluar.**

- Procesos y formas de comunicación.
- Medios de comunicación empleados y su efectividad para la percepción de los colaboradores de la empresa.
- Importancia del tipo de comunicación empleada desde las perspectiva de los empleados.

**4) ¿Cuales considera Usted que son los aportes de la Comunicación Interna a la Organización?**

- Alinea el personal a la estrategia del banco
- Optimiza el trabajo en equipo
- Evita la propagación de rumores
- Agiliza el trabajo diario
- Aumenta la eficiencia
- Fomenta el sentido de pertenencia al banco
- Integra diferentes niveles de la organización
- Otros: \_\_\_\_\_

**Tópico a evaluar.**

- Percepción de los empleados sobre la comunicación de la organización.
- Aportes de la comunicación.
- Objetivos y fines de la comunicación.

**5) ¿Siente que la comunicación es?**

- Abierta

- Motivadora
- Oportuna
- Clara
- Limitada
- Transparente
- Directa
- Confusa
- Cerrada
- Otro: \_\_\_\_\_

**Tópicos a evaluar.**

- Características de la comunicación.
- Aspectos positivos y/o negativos de la comunicación.
- Percepción de los empleados acerca de la comunicación empleada en la empresa.

**6) ¿Considera que el departamento de Recursos Humanos interviene en los procesos de comunicación interna? De ser así explique cómo.**

Si

No

¿Cómo? : \_\_\_\_\_

**Tópicos a evaluar.**

- Percepción de los empleados acerca del papel que juega el Departamento de Recursos Humanos en los procesos de comunicación de la empresa.
- Procesos de comunicación.

**7) ¿En qué grado considera usted que la comunicación incide en la cultura organizacional de su empresa?**

- Muy alto
- Alto
- Medio
- Medio bajo
- Bajo
- 

**Tópicos a evaluar.**

- Percepción de los empleados acerca de la comunicación y efectos de la misma.

- Percepción acerca de la incidencia de la comunicación sobre la cultura organizacional.

**8) ¿Recuerda si recibió un proceso de inducción a la organización?**

Si

No

**Tópicos a evaluar.**

- Percepción de los empleados acerca de la comunicación y efectos de la misma.
- Percepción acerca de la incidencia de la comunicación sobre la cultura organizacional.
- Procesos de comunicación en la organización.

**9) Califique la importancia que usted considera que tiene la inducción para la percepción que usted tiene de su organización.**

- Totalmente
- Considerablemente
- Parcialmente
- Algo
- Nada
- 

**Tópicos a evaluar.**

- Percepción de los empleados sobre la importancia de la inducción.
- Percepción de los empleados sobre la importancia de la comunicación.
- Generación de percepciones en base a procesos comunicativos.
- Incidencia de la comunicación sobre la generación de la cultura organizacional.

**10) Existe algún sistema o medio de información a través del cual usted puede presentar sugerencias, comentarios, quejas, etc.; acerca de su institución o temas relacionados a la misma.**

Si

No

Cual: \_\_\_\_\_

**Tópicos a evaluar.**

- Medios de comunicación.
- Procesos de comunicación.

- Herramientas de la comunicación.

**11) ¿Considera que la existencia del medio de información anteriormente mencionado ayudaría a fortalecer la cultura empresarial de su organización?**

Si

No

¿Por qué?: \_\_\_\_\_

#### **Tópicos a evaluar.**

- Importancia de la comunicación.
- Importancia de la cultura organizacional.
- Importancia de medios de comunicación.
- Importancia de herramientas de la comunicación.
- Importancia de procesos de comunicación.

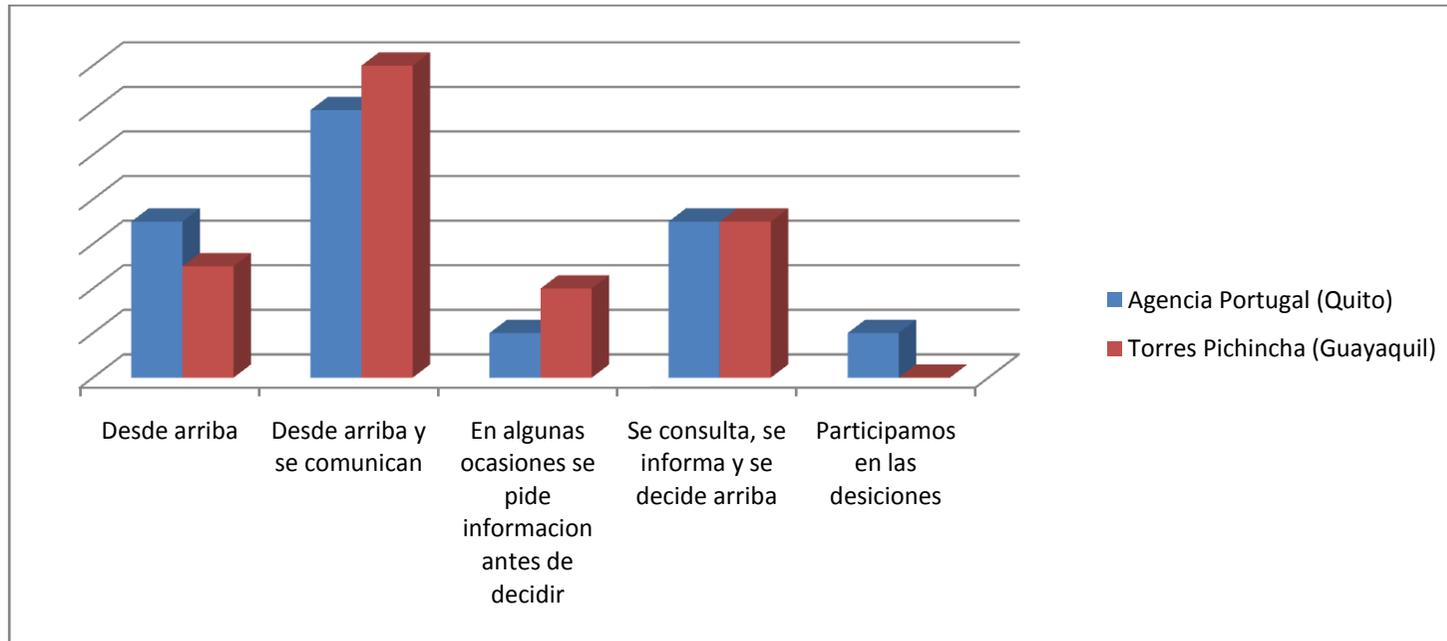
Las encuestas fueron realizadas en ambientes normales de trabajo, sin causar ninguna influencia sobre las circunstancias en las que se ejecutaron, más bien dando paso a que se las realice de la manera natural, dentro de los respectivos puestos de trabajo, para no interferir de gran manera en las actividades diarias del personal.

**5.3. Resultados.**

**5.3.1. Cuadros Comparativos**

**Sucursales Portugal (Quito) y Torres Pichincha (Guayaquil)**

**1. ¿Cómo se toman las principales decisiones en su empresa?**



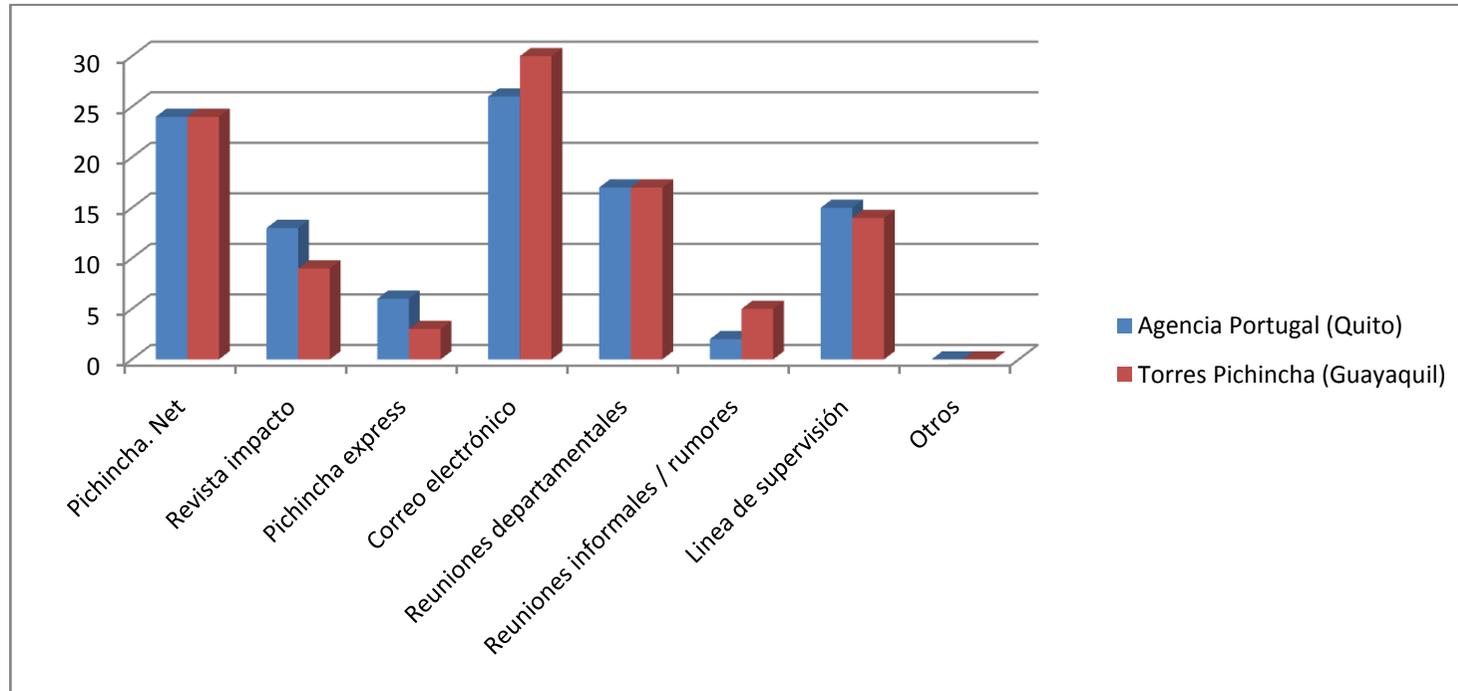
Autor: Andrés Illescas

Fuente: Sucursal Portugal del Banco Pichincha (Quito).

Sucursal Torres Pichincha (Guayaquil).

Como se puede apreciar, los resultados indican que para la percepción de un 40 % de los empleados de la agencia Portugal (Quito) y un 46.66% de los empleados de la agencia Torres Pichincha (Guayaquil), las decisiones se toman desde arriba y se comunican posteriormente. Otro segmento de la población, en específico un 23.33% , tanto para Quito como para Guayaquil, manifiestan que en ocasiones las decisiones son consultadas antes de ser tomadas; este puede ser cuando los directivos desean generar ideas por parte de los empleados para a partir de estas tomar decisiones en torno a algún tema determinado; esto a su vez se ve reflejado también en el hecho de que un 6.66% de la población de Quito y un 13.33% de Guayaquil, indican que en algunas ocasiones se pide información antes de decidir.

## 2. ¿A través de que medio recibe información o se entera de las actividades de la organización?



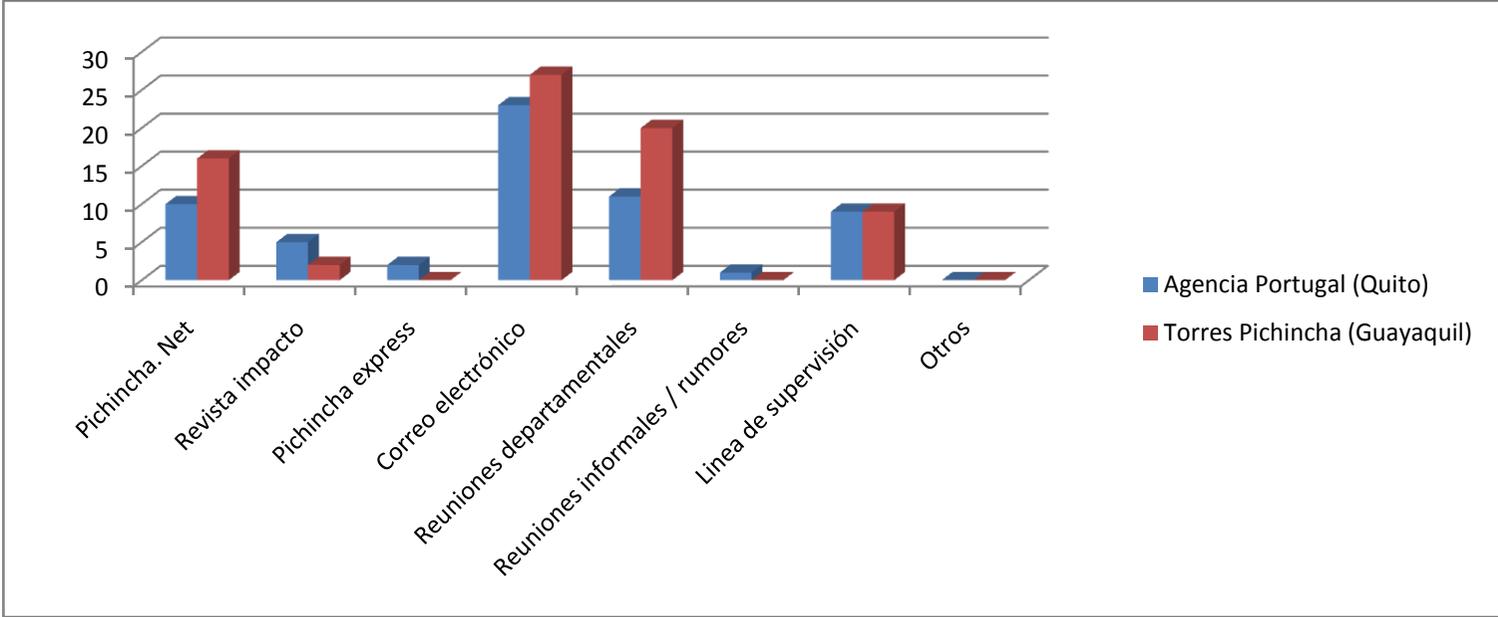
Autor: Andrés Illescas

Fuente: Sucursal Portugal del Banco Pichincha (Quito).

Sucursal Torres Pichincha (Guayaquil).

Tanto la población de Quito con 26 personas, como Guayaquil con su totalidad de 30 personas, están de acuerdo que el medio a través de cual reciben más información acerca de la organización es a través del correo electrónico; la razón para esto puede ser el ahorro de tiempo y la facilidad de contacto que este medio provee, además la rapidez que lo caracteriza. El segundo medio elegido por los encuestados; con 24 de 30 personas, tanto para Quito como Guayaquil, es a través de la Intranet de la empresa, el cual es Pichincha.net; ya que a través de este se publican noticias sobre acontecimientos, actividades, reuniones, vacantes, etc. Posteriormente 17 personas, de ambas sucursales manifestaron que las reuniones departamentales de igual forma son un espacio donde se produce un gran intercambio de información entre los colaboradores de la empresa y donde existe una retroalimentación inmediata.

### 3. ¿A través de qué medio considera usted que es más eficiente la entrega de la información?



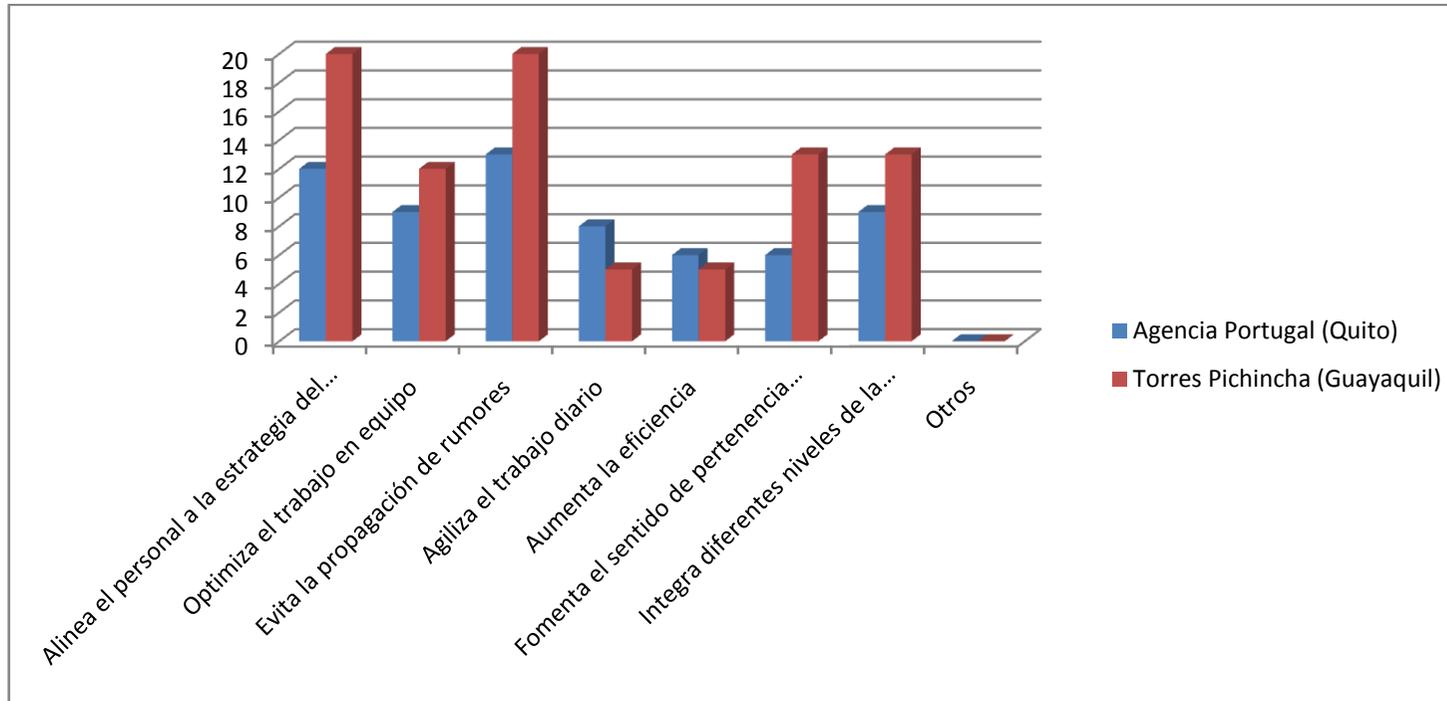
Autor: Andrés Illescas

Fuente: Sucursal Portugal del Banco Pichincha (Quito).

Sucursal Torres Pichincha (Guayaquil).

El correo electrónico es el medio a tal vez del cual la mayoría de la población de Quito (23 personas) y Guayaquil (27 personas), consideran que es más eficiente la entrega de la información, posiblemente por la rapidez, la efectividad y la comodidad que brinda cuando la comunicación es a larga distancia. Esto a su vez puede servir como un indicador para gestionar más acciones a través del correo electrónico ya que si para la población la comunicación es más efectiva a través de este medio, esta estará más dispuesta a recibir información por esta vía. Las reuniones departamentales fueron elegidas por 20 personas de Guayaquil y 11 de Quito; considerando que es un medio muy efectivo ya que el intercambio de información es inmediato, y por tanto su retroalimentación también. Esto apoyado por la comunicación con la línea de supervisión (9 personas en ambas sucursales), que a través de reuniones podría aumentar la eficacia en la comunicación, ya que no hay que olvidar que si para el público un determinado medio es efectivo, se lo debe utilizar ya que así la población tendrá mayor predisposición de recibir la comunicación a través de él. El intranet es una opción elegida por 10 personas de Quito y 16 de Guayaquil, asumiendo que es un medio unificador para la empresa por lo que se lo debe tomar muy en cuenta a la hora de comunicar.

#### 4. ¿Cuales considera Usted que son los aportes de la Comunicación Interna a la Organización?



Autor: Andrés Illescas

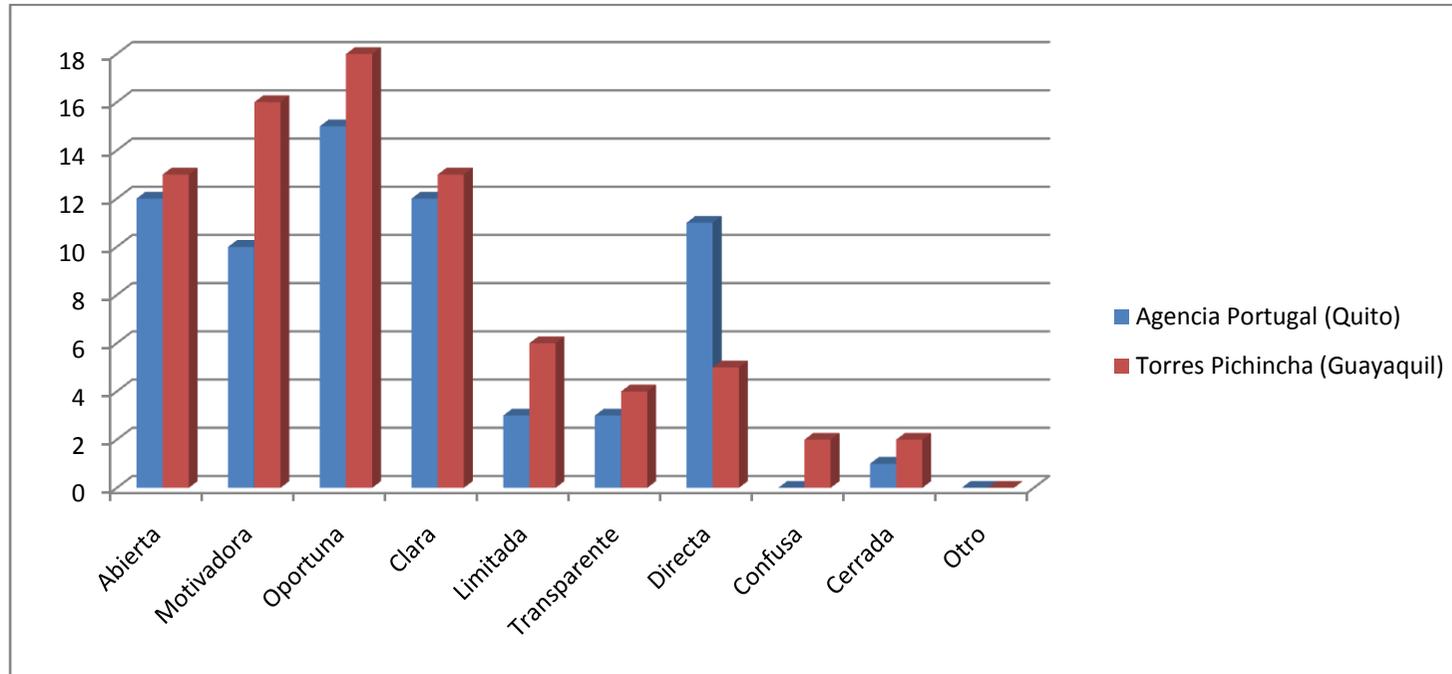
Fuente: Sucursal Portugal del Banco Pichincha (Quito).

Sucursal Torres Pichincha (Guayaquil).

Para la población de Quito, la comunicación en primera instancia evita la propagación de rumores (13 personas), lo cual denota la importancia de la comunicación formal para los empleados. La comunicación alinea a la estrategia del banco, es el segundo factor dominante para Quito (12 personas), seguido por la función de integrar diferentes niveles de la organización y optimizar el trabajo en equipo (9 personas respectivamente); lo que indicaría que la integración de la organización para cumplir sus objetivos es muy importante para los empleados.

Para la población de Guayaquil la comunicación además de alinear al personal a la estrategia del Banco (20 personas) y de integrar a la organización (13 personas), también evita la propagación de rumores (20 personas), lo cual es importante ya que denota aun mas las respuestas de la población de Quito, permitiendo generalizar estos resultados a nivel organizacional. Unas 13 personas concuerdan con que el sentido de pertenencia que produce la comunicación es importante y de hecho este es un aspecto que manifiesta la aceptación de la cultura organizacional; sentido por el cual se desarrolla la presente tesis.

## 5. ¿Siente que la comunicación es?



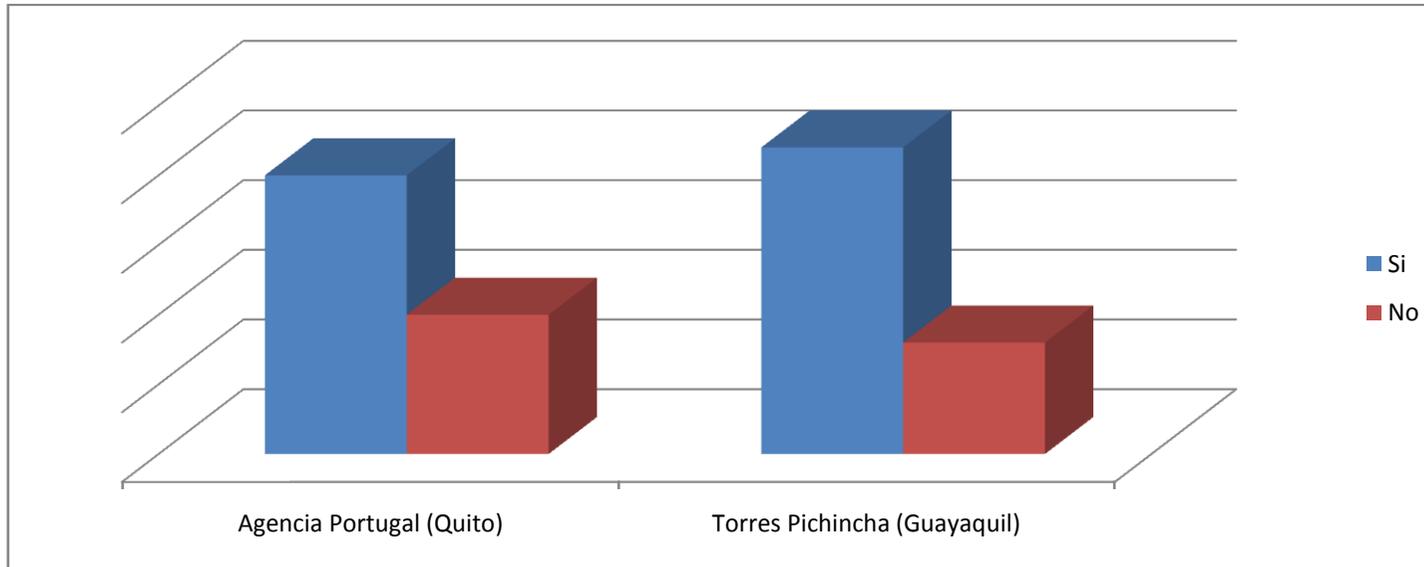
Autor: Andrés Illescas

Fuente: Sucursal Portugal del Banco Pichincha (Quito).

Sucursal Torres Pichincha (Guayaquil).

Ambas poblaciones brindan percepciones positivas sobre la comunicación en su organización, y a pesar que difieren en algunas respuestas, aportan resultados similares en su mayoría. A percepción de las muestras la comunicación es oportuna (15 personas Quito y 18 Guayaquil), abierta (12 personas Quito y 13 Guayaquil), clara (12 personas Quito y 13 Guayaquil) y motivadora (10 personas Quito y 16 Guayaquil), lo que posiblemente indica que los empleados tienen una idea positiva acerca de cómo se está llevando la comunicación en la organización, lo cual es un punto muy relevante ya que si un público mantiene una percepción positiva sobre los procesos comunicativos en su empresa, va a ser más fácil incidir en él a través de los medios ya empleados. Hay que tomar en cuenta como un factor negativo o una posible deficiencia organizacional, los resultados en cuanto a la limitación de la comunicación (3 personas Quito y 6 Guayaquil) que se puede ver por parte de la muestra de la Sucursal Guayaquil, que aunque no sean muy significativos globalmente, puede servir como un indicador que permita desarrollar acciones que cambien esta percepción y que por tanto permita una mayor satisfacción por parte de los colaboradores de la organización.

**6. ¿Considera que el departamento de Recursos Humanos interviene en los procesos de comunicación interna? De ser así explique cómo.**



Autor: Andrés Illescas

Fuente: Sucursal Portugal del Banco Pichincha (Quito).

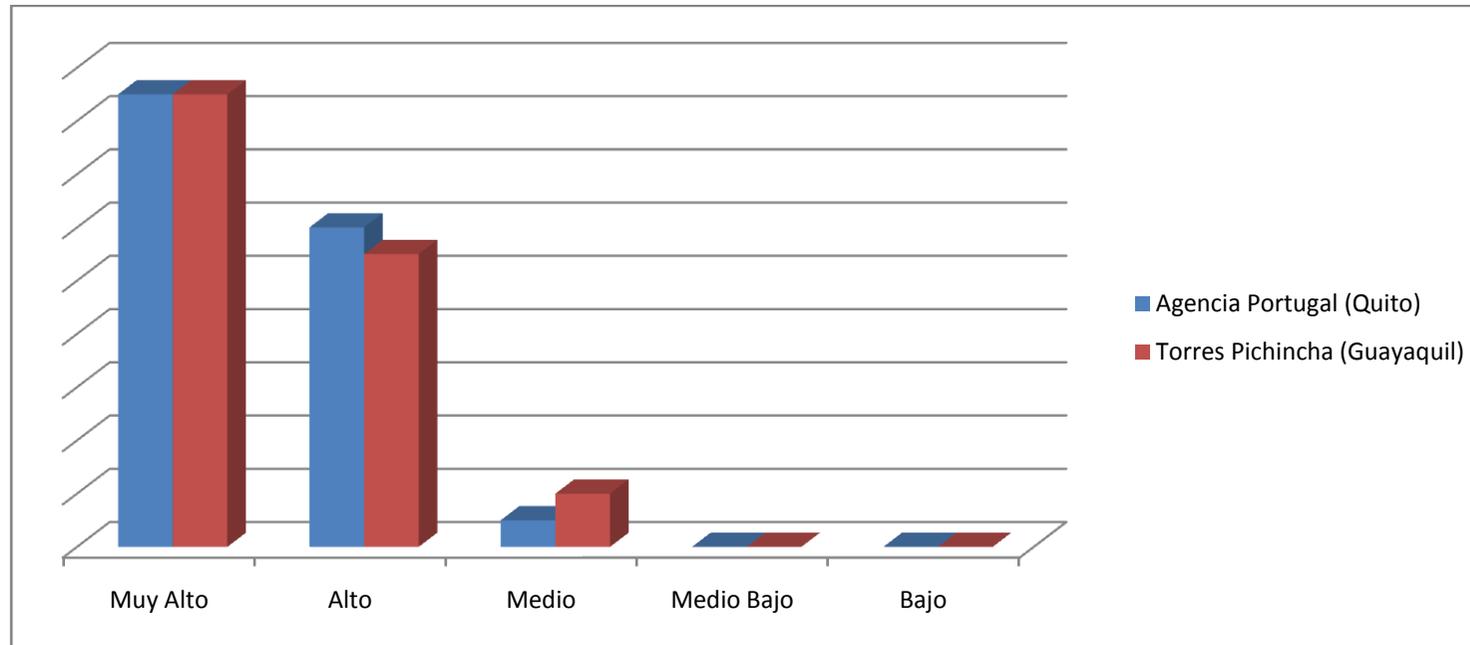
Sucursal Torres Pichincha (Guayaquil).

Tanto la mayoría de la población de la sucursal Portugal (66.66%), como la de Torres Pichincha (73.33%), están de acuerdo con que el departamento de Recursos Humanos interviene en los procesos de comunicación interna. Las maneras de intervención enunciadas son las de dar una correcta inducción al momento de la entrada a la organización; comunicar y distribuir información tal como vacantes, nuevos acontecimientos, reuniones, etc.; ser un ente integrador de la organización entre las distintas ciudades y sucursales; comunicar los líderes de cada equipo de trabajo sobre actividades que involucren a toda la organización, de manera que ellos comuniquen a cada equipo de trabajo.

Las personas que contestaron negativamente (33.33% de Quito y 26.66% de Guayaquil), afirmaron que hace falta una mayor integración de RRHH en el enlace a los departamentos y filiales de la organización y que no se han pronunciado como deberían dentro de la empresa.

Es importante que haya una gran mayoría que considere al departamento de RRHH como un ente comunicador dentro de la organización, ya que a través de esto se pueden desarrollar más acciones que puedan contribuir al desarrollo de la empresa en todos los aspectos; en este caso al desarrollo de la cultura organizacional.

## 7. ¿En qué grado considera usted que la comunicación incide en la cultura organizacional de su empresa?



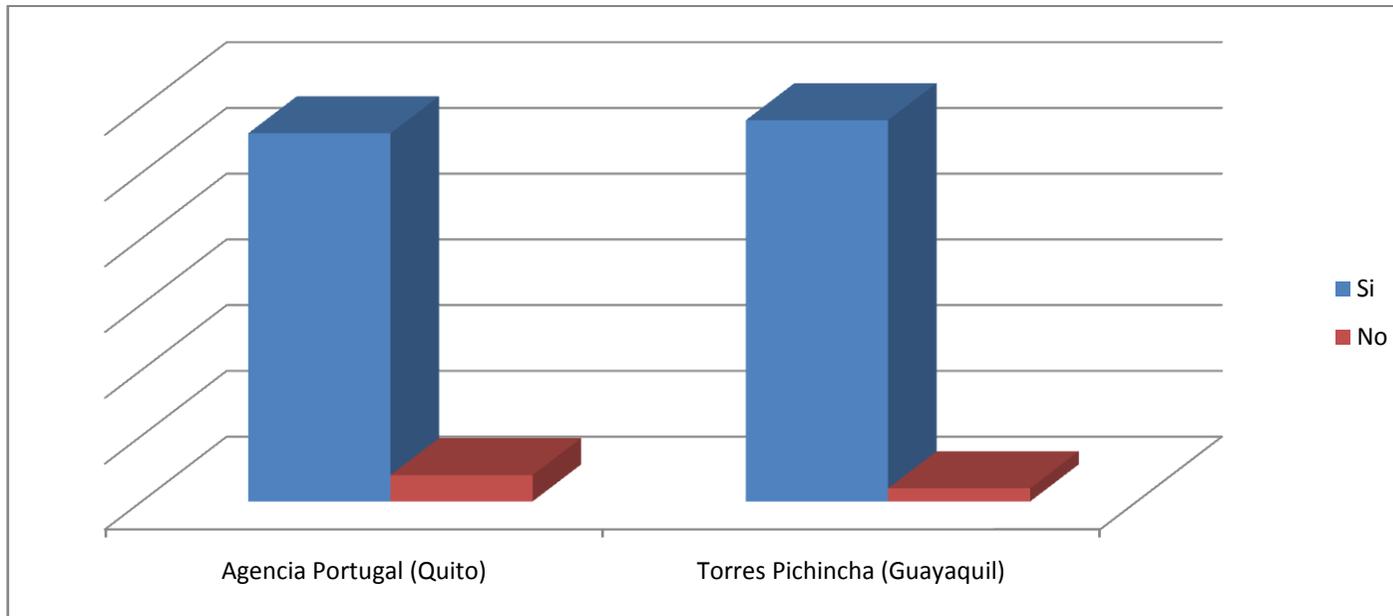
Autor: Andrés Illescas

Fuente: Sucursal Portugal del Banco Pichincha (Quito).

Sucursal Torres Pichincha (Guayaquil)..

Como se puede apreciar en el gráfico, la mayoría de la población, específicamente un 56.66% de la Agencia Portugal (Quito), y un 56.66% de la agencia Torres Pichincha (Guayaquil), están de acuerdo en afirmar que la comunicación incide en la cultura organizacional de la empresa, lo cual es muy beneficioso ya que si se pretende lograr un incremento en el desarrollo de la cultura organizacional, es importante primero contar con la convicción de los trabajadores en la comunicación de la organización, y partiendo de esta convicción se pueden desarrollar planes de comunicación que vayan orientados al desarrollo de la cultura organizacional, pero que las acciones a realizar sean a través de medios de comunicación que las personas consideren efectivos, como son el correo electrónico, reuniones departamentales e incluso el intranet de la empresa; es aquí donde viene la relación con las preguntas anteriores, ya que de esta manera se puede localizar los medios de comunicación que son más efectivos según los empleados, como son los anteriormente expuestos y pues a través de ellos, tomar las medidas concernientes al caso.

## 8. ¿Recuerda si recibió un proceso de inducción a la organización?



Autor: Andrés Illescas

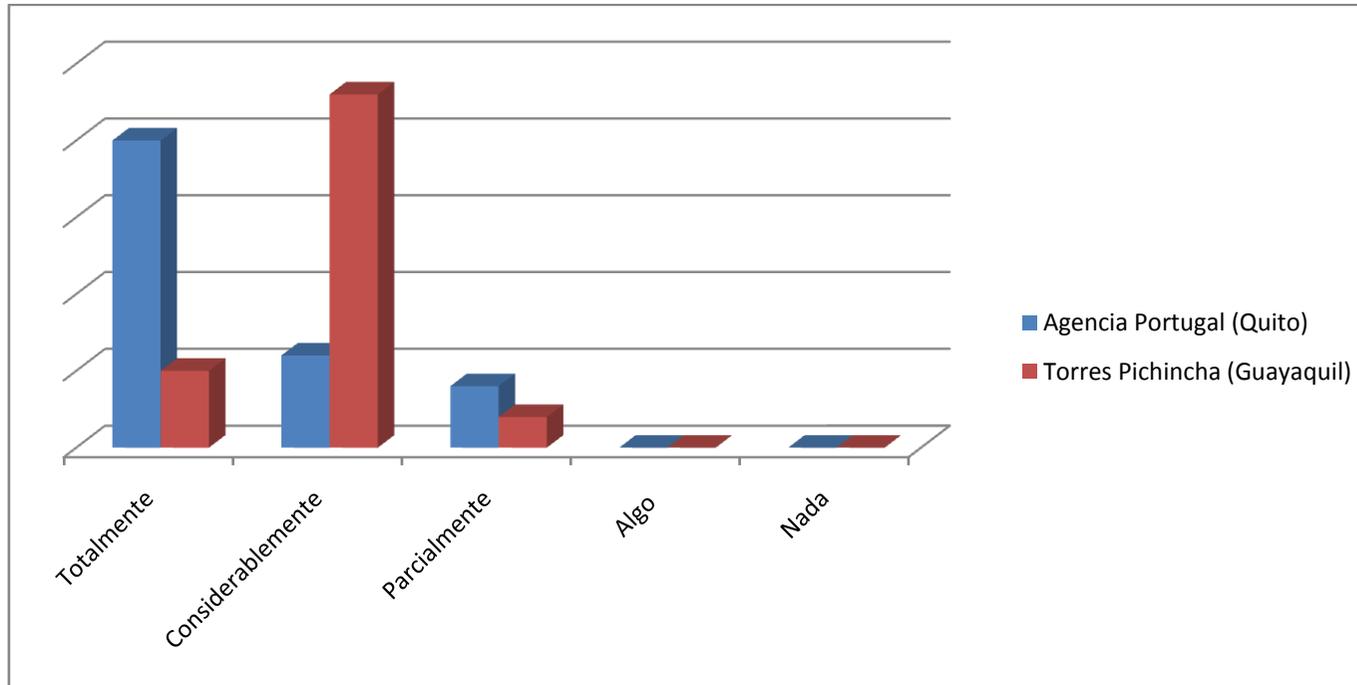
Fuente: Sucursal Portugal del Banco Pichincha (Quito).

Sucursal Torres Pichincha (Guayaquil).

Esta pregunta es importante ya que la cultura organizacional se empieza desarrollando desde el ingreso de una persona a la empresa, y esta es una labor que es desarrollada en primera instancia por el departamento de RRHH que se encarga de la contratación del personal entrante y por tanto del primer proceso de inducción a la organización.

Un 93.33% de la población de Quito (Agencia Portugal) y un 96.66% de la población de Guayaquil (Torres Pichincha), contestaron positivamente a la pregunta, dando por hecho que si recibieron el debido proceso de inducción a la organización y por tanto a su cultura organizacional; de esta manera se puede evidenciar que el departamento de RRHH, tiene una función comunicadora en la organización, en incluso contribuye al desarrollo de la cultura organizacional, pues si el proceso de inducción es debidamente orientado a este fin, se pueden tener grandes resultados desde que el candidato es aceptado y ya empieza a formar parte de la organización, sin dejar de lado que el desarrollo de la cultura organizacional es un proceso que se debe realizar a lo largo de toda la vida laboral de un individuo dentro de una organización.

**9. Califique la importancia que usted considera que tiene la inducción para la percepción que usted tiene de su organización.**



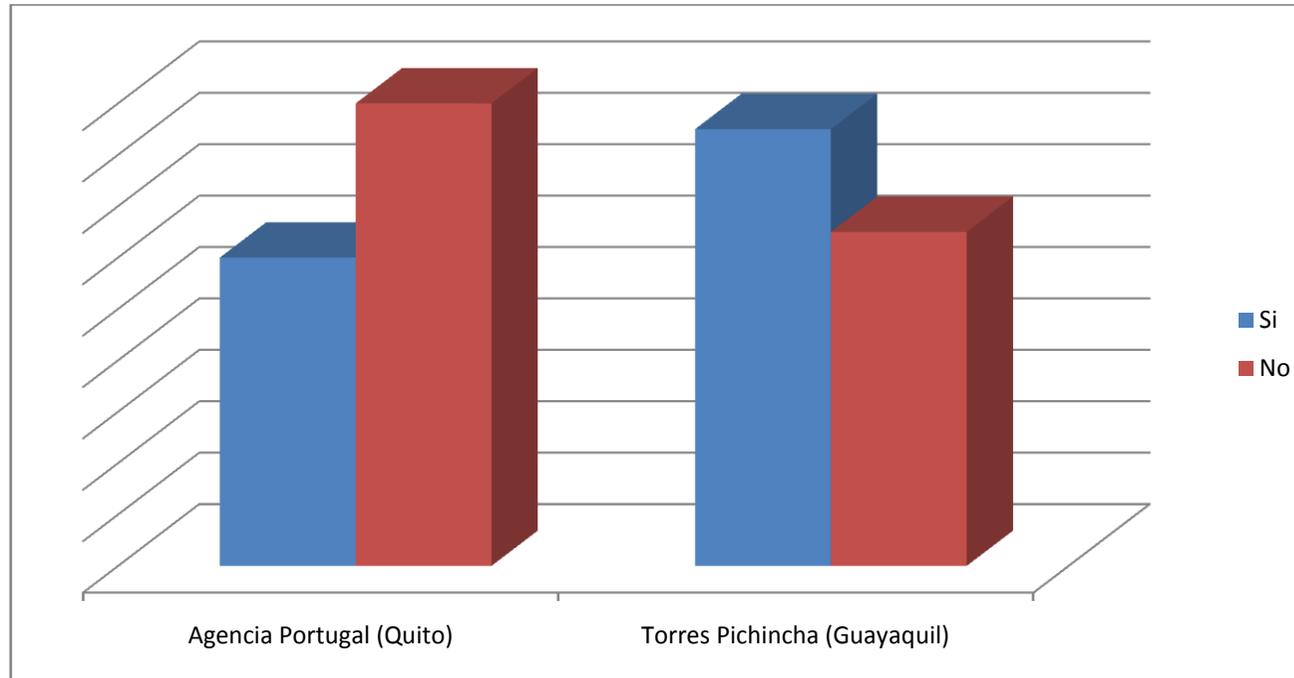
Autor: Andrés Illescas

Fuente: Sucursal Portugal del Banco Pichincha (Quito).

Sucursal Torres Pichincha (Guayaquil).

Con base en las respuestas obtenidas, se puede apreciar claramente que para un 66.66% de la población de Quito, quizás tiene una importancia superior el recibir la inducción inicial para formar una percepción de su organización, comparándola con un 76.66% de la población encuestada en Guayaquil, la cual respondió que el impacto podría ser considerablemente importante y para la cual por consiguiente, talvez seria de mayor peso las acciones que la organización realice día a día, para formarse una percepción de la misma. Este hecho puede radicar en las diferencias ideológicas que puede tener el empleado de Quito, al de Guayaquil, lo cual podría deslumbrar motivos para una posible investigación posterior del tema.

**10.Existe algún sistema o medio de información a través del cual usted puede presentar sugerencias, comentarios, quejas, etc.; acerca de su institución o temas relacionados a la misma.**



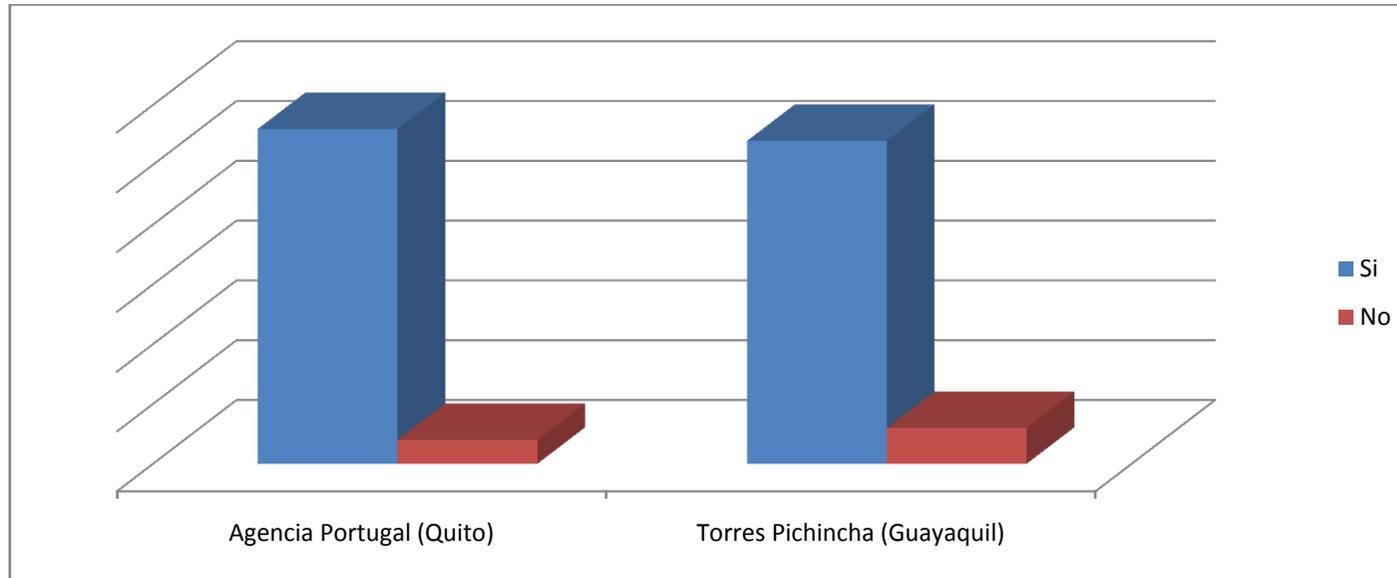
Autor: Andrés Illescas

Fuente: Sucursal Portugal del Banco Pichincha (Quito).

Sucursal Torres Pichincha (Guayaquil).

Aquí se puede apreciar que existe una paradoja en torno a esta pregunta, pues un 60% de la población de Quito niega la existencia del medio de comunicación mencionado; a diferencia de un 56.66% de la población de Guayaquil, la cual afirma que sí existe este medio, indicando que esto se puede realizar a través de reclamos en mesa de servicio, reclamos.com, Intranet, cartelera, call center e incluso a través de la línea de supervisión. A su vez estos resultados podrían indicar que hace falta mayor información, primeramente acerca de si existe o no el medio de comunicación, posteriormente si en verdad existe tal medio, se debería proporcionar información al personal sobre el uso del mismo y como se puede acceder a él, determinando ventajas y beneficios que se pueden obtener a través de él.

**11. ¿Considera que la existencia del medio de información anteriormente mencionado ayudaría a fortalecer la cultura empresarial de su organización?**



Autor: Andrés Illescas

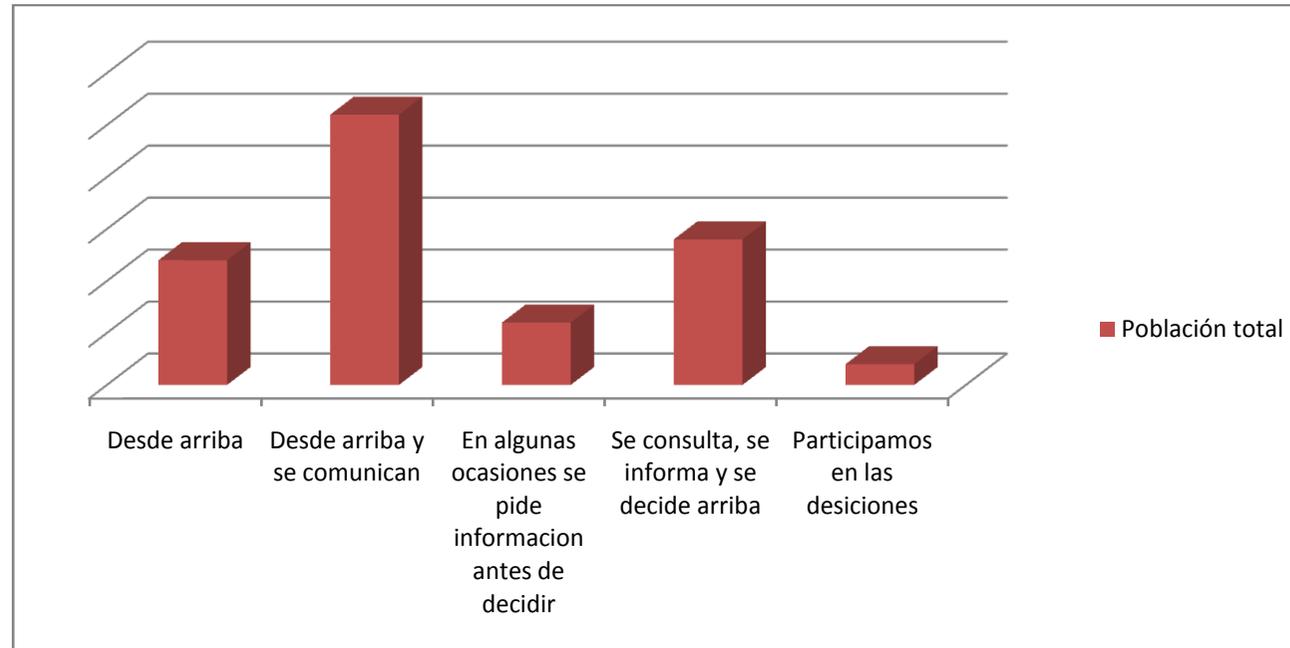
Fuente: Sucursal Portugal del Banco Pichincha (Quito).

Sucursal Torres Pichincha (Guayaquil).

Aquí existe una concordancia en los resultados aportados por las dos poblaciones de las sucursales investigadas, afirmando en un 93.33% por parte de la población de la sucursal Portugal (Quito) y un 90% por parte de la población de la sucursal Torres Pichincha (Guayaquil), que el medio anteriormente mencionado si ayudaría a fortalecer la cultura empresarial de su organización por los motivos de que a través de este se tomaría en cuenta la opinión de los empleados para generar acciones y tomar medidas para beneficio de la empresa, además se podrían poner a consideración temas que puedan contribuir a una mejor comunicación organizacional; también se detectarían quejas e información por parte de los empleados y se aclararían posibles dudas que permitiría realizar el trabajo de mejor manera. Esto a su vez generaría un mayor sentimiento de pertenencia a la organización ya que las opiniones de los colaboradores serian tomadas más en cuenta, lo cual es un factor muy determinante en lo que a desarrollo de cultura organizacional se trata.

### 5.3.2. Cuadros de resultados (Población Total).

#### 1. ¿Cómo se toman las principales decisiones en su empresa?



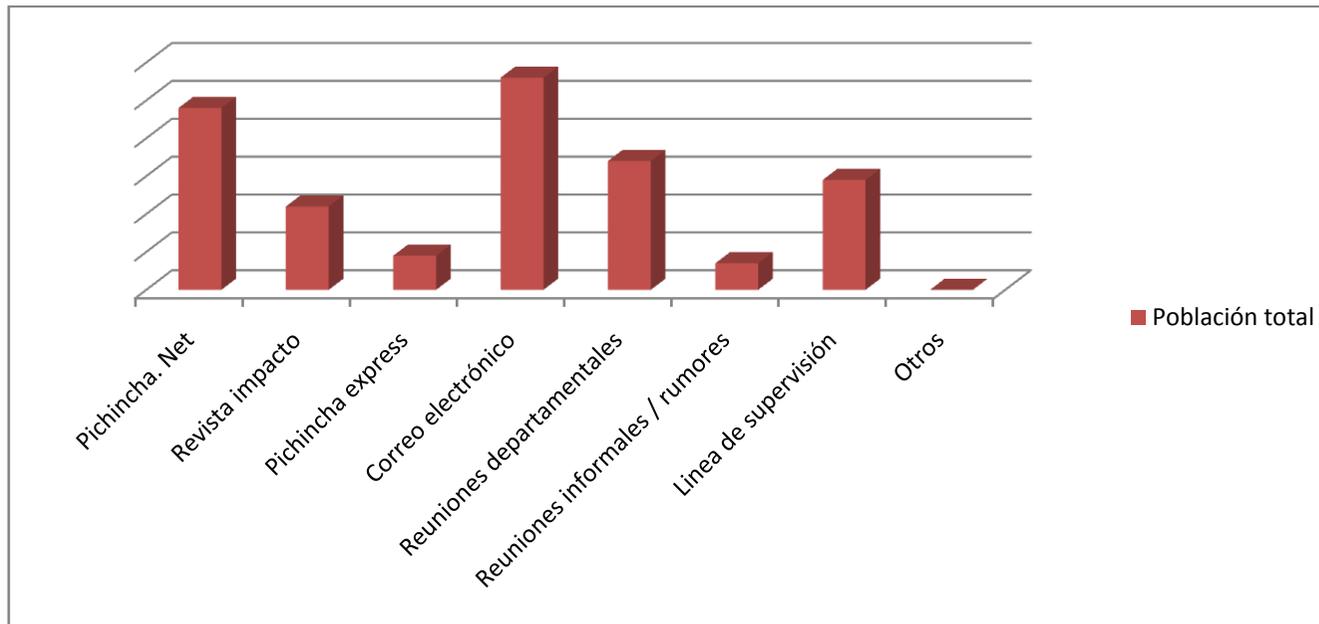
Autor: Andrés Illescas

Fuente: Sucursal Portugal del Banco Pichincha (Quito).

Sucursal Torres Pichincha (Guayaquil).

De la muestra total, que son 60 personas, 26 afirman que las decisiones se toman desde arriba y se comunican, lo que vendría a representar un 43,44% de la población que está en concordancia con la afirmación anteriormente expuesta. Posteriormente un segmento de la población equivalente a 14 personas, y que vendrían a representar un 23,33% afirma que en el proceso de toma de decisiones se consulta, se informa y se decide arriba.

## 2. ¿A través de que medio recibe información o se entera de las actividades de la organización?



Autor: Andrés Illescas

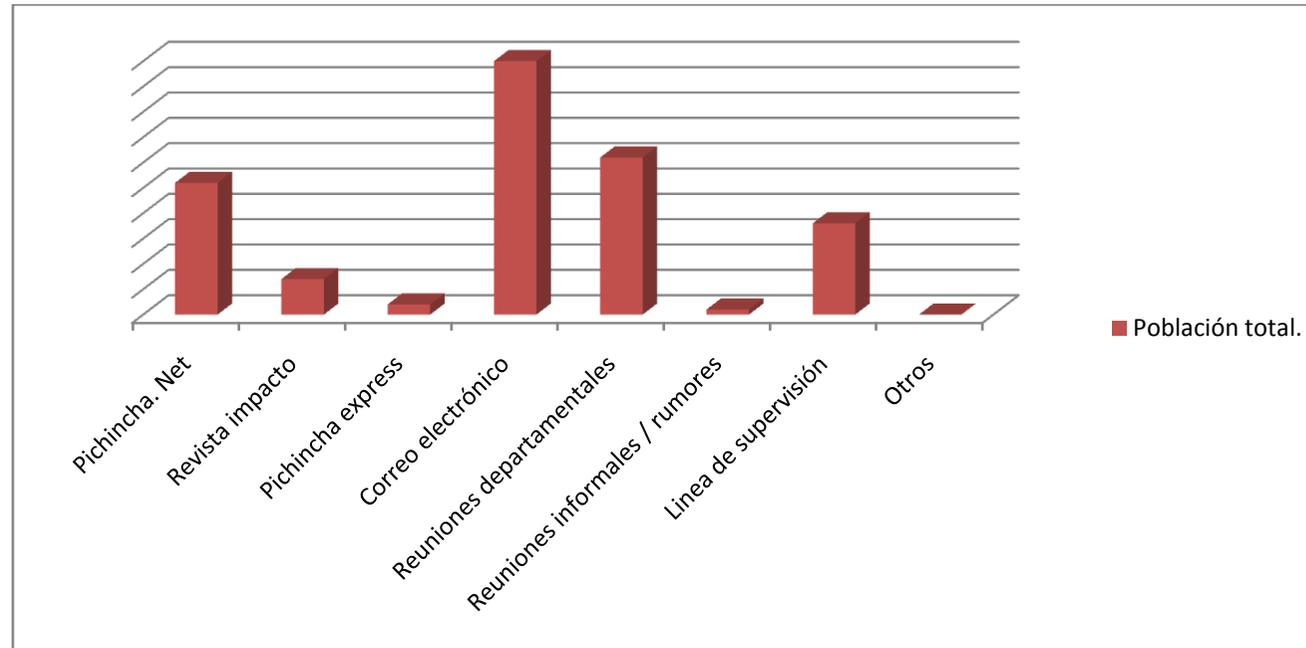
Fuente: Sucursal Portugal del Banco Pichincha (Quito).

Sucursal Torres Pichincha (Guayaquil).

De la población total investigada, 56 personas respondieron que el medio a través del cual son informados en la mayoría de veces, sobre cualquier actividad laboral, es a través del correo electrónico. Consecutivamente 48 personas afirmaron que reciben gran parte de información a través del Intranet de la empresa, el cual es Pichincha. Net.

Además de los dos medios anteriormente mencionados, las reuniones departamentales son mencionadas por 34 personas, como otro canal a través del cual reciben información, conjuntamente con la línea de supervisión, la cual es nombrada por 29 de las 60 personas que constituyen la población total investigada.

### 3. ¿A través de qué medio considera usted que es más eficiente la entrega de la información?



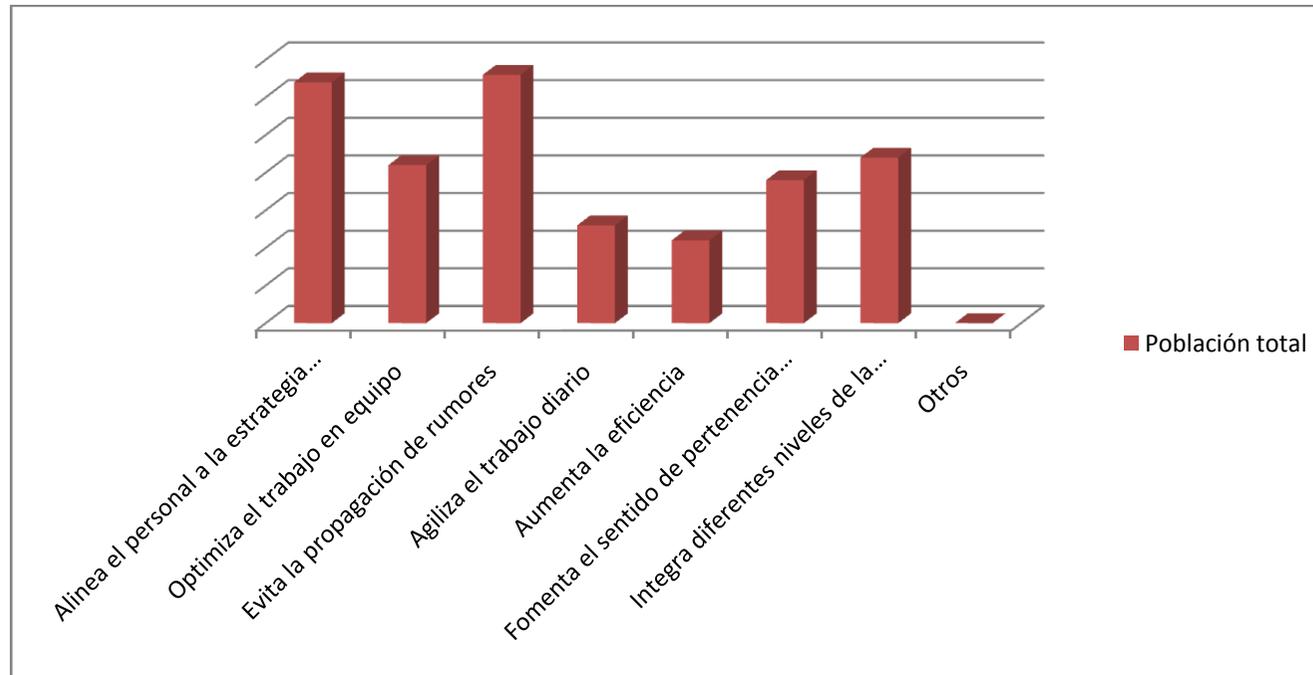
Autor: Andrés Illescas

Fuente: Sucursal Portugal del Banco Pichincha (Quito).

Sucursal Torres Pichincha (Guayaquil).

Al momento de preguntar cuál sería el medio que la población considera más efectivo para la entrega de la información, la gran mayoría de la población (50 personas) eligió al correo electrónico. Posterior a este 31 personas concordaron en que otro medio que genera efectividad en los procesos comunicativos son las reuniones departamentales. Seguido de Pichincha. Net, el cual es elegido por un número de 26 personas, como otro canal efectivo para la transmisión de información dentro de la organización. La línea de supervisión vendría a ser otro medio por el cual las personas consideran efectiva a la comunicación (18 personas de la población total).

#### 4. ¿Cuales considera Usted que son los aportes de la Comunicación Interna a la Organización?



Autor: Andrés Illescas

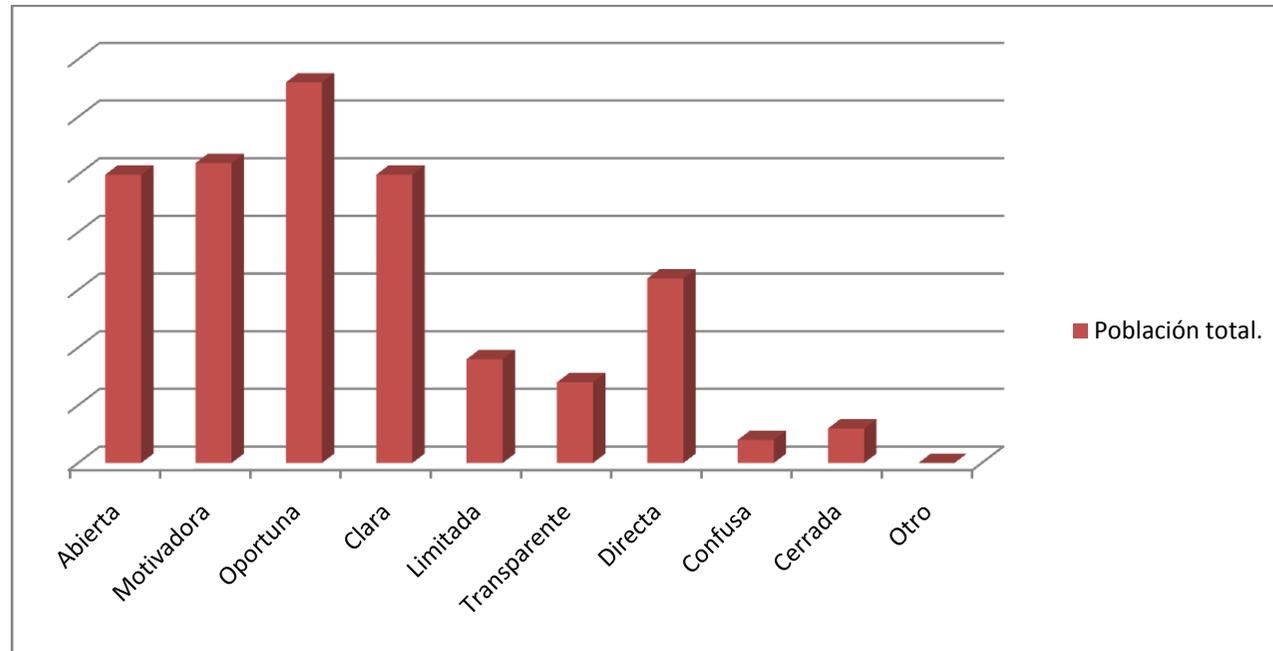
Fuente: Sucursal Portugal del Banco Pichincha (Quito).

Sucursal Torres Pichincha (Guayaquil).

Se evidencia una gran frecuencia de opiniones en cuanto a que el aporte más grande que posee la comunicación Interna es la propagación de rumores, es por eso que 33 personas eligieron esta opción. Además de este, 32 personas opinaron que el alinear al personal a la estrategia del Banco es otro aporte de la comunicación interna.

El integrar diferentes niveles de la organización es elegido como otro aporte por un gran parte de la población (22 personas); acompañado de optimizar el trabajo en equipo (21 personas); y de fomentar el sentido de pertenencia a la institución (19 personas), el cual es un factor que involucra a la cultura organizacional y a la aceptación de la misma por parte del talento humano de la organización.

## 5. ¿Siente que la comunicación es?



Autor: Andrés Illescas

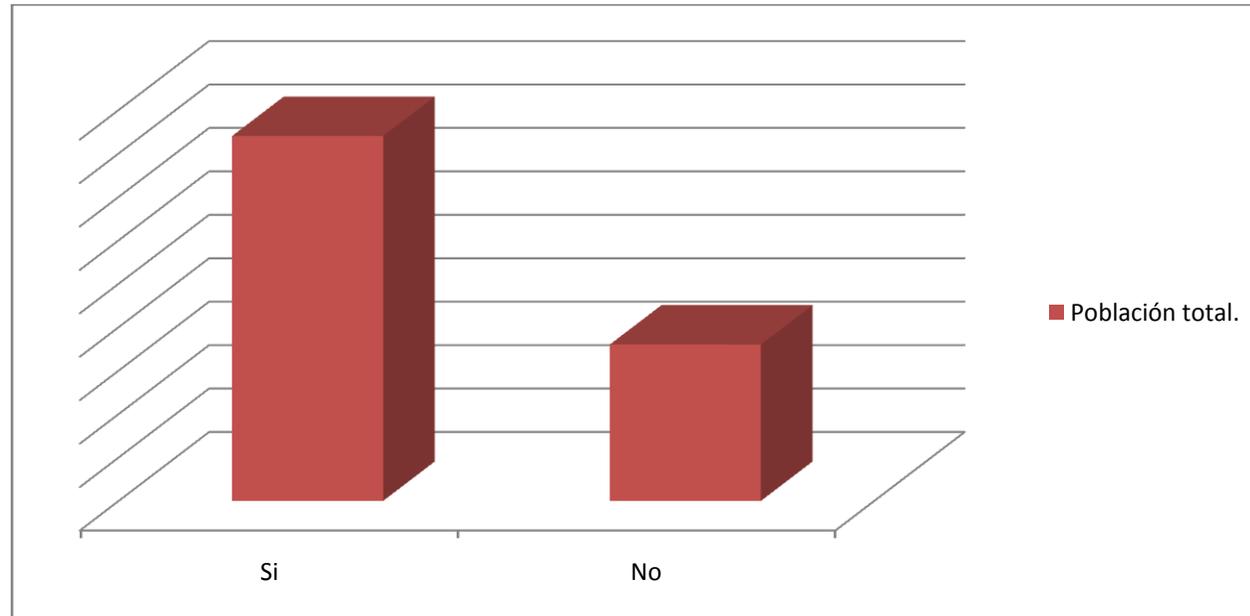
Fuente: Sucursal Portugal del Banco Pichincha (Quito).

Sucursal Torres Pichincha (Guayaquil).

Se han logrado reunir percepciones positivas por parte de la población encuestada en donde se afirma que la comunicación es oportuna (33 personas); motivadora (26 personas); clara (25 personas); abierta (25 personas); directa (16 personas).

De manera que la opinión de la población en general reúne un conjunto de percepciones positivas sobre la comunicación y la incidencia que esta tiene sobre los miembros de la población estudiada.

**6. ¿Considera que el departamento de Recursos Humanos interviene en los procesos de comunicación interna? De ser así explique cómo.**



Autor: Andrés Illescas

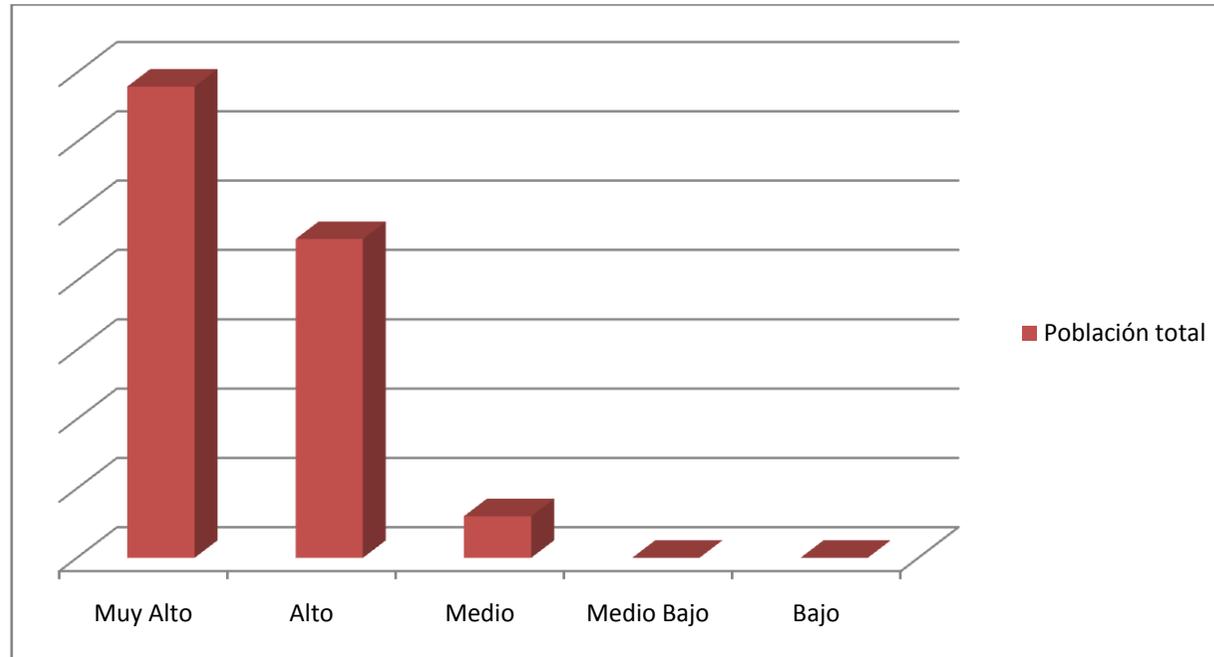
Fuente: Sucursal Portugal del Banco Pichincha (Quito).

Sucursal Torres Pichincha (Guayaquil).

Un 70 % de la muestra total afirma que el departamento de Recursos Humanos interviene en los procesos de comunicación, en los procesos de inducción del personal a la organización; también comunican y distribuyen la información a las distintas áreas de la organización; y que es un ente unificador de toda la organización. Además de esto constituye un vínculo entre los altos directivos y los líderes en cuanto a procesos comunicativos, ya que la información es filtrada por RRHH, posteriormente pasada a los líderes departamentales y finalmente estos comunican a sus subordinados, obteniendo así una comunicación descendente en la organización.

Un 30% de la población niega la participación de RRHH en los procesos comunicativos de la organización.

**7. ¿En qué grado considera usted que la comunicación incide en la cultura organizacional de su empresa?**



Autor: Andrés Illescas

Fuente: Sucursal Portugal del Banco Pichincha (Quito).

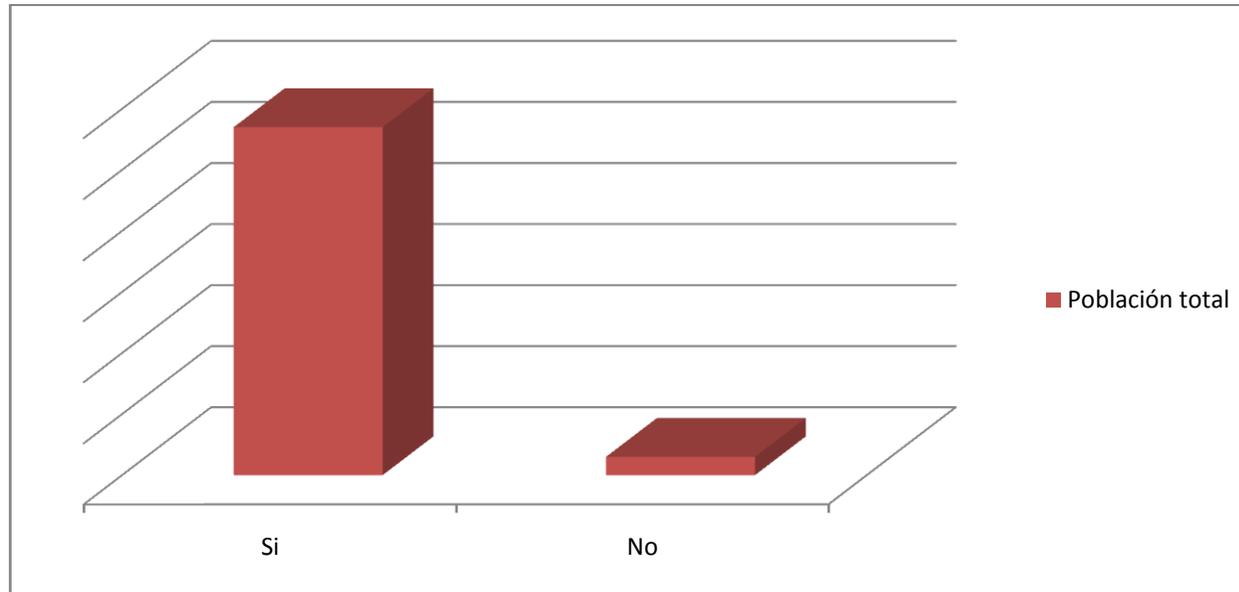
Sucursal Torres Pichincha (Guayaquil).

Un 56,66% de la muestra total afirma que la comunicación y las acciones que esta realiza, tiene una muy alta incidencia en la cultura empresarial de la organización.

Seguido de un 38,33% que afirma que la incidencia de la comunicación sobre la cultura empresarial es alta.

Apenas un 5% de la muestra total opina que la comunicación incide medianamente en la cultura organizacional.

## 8. ¿Recuerda si recibió un proceso de inducción a la organización?



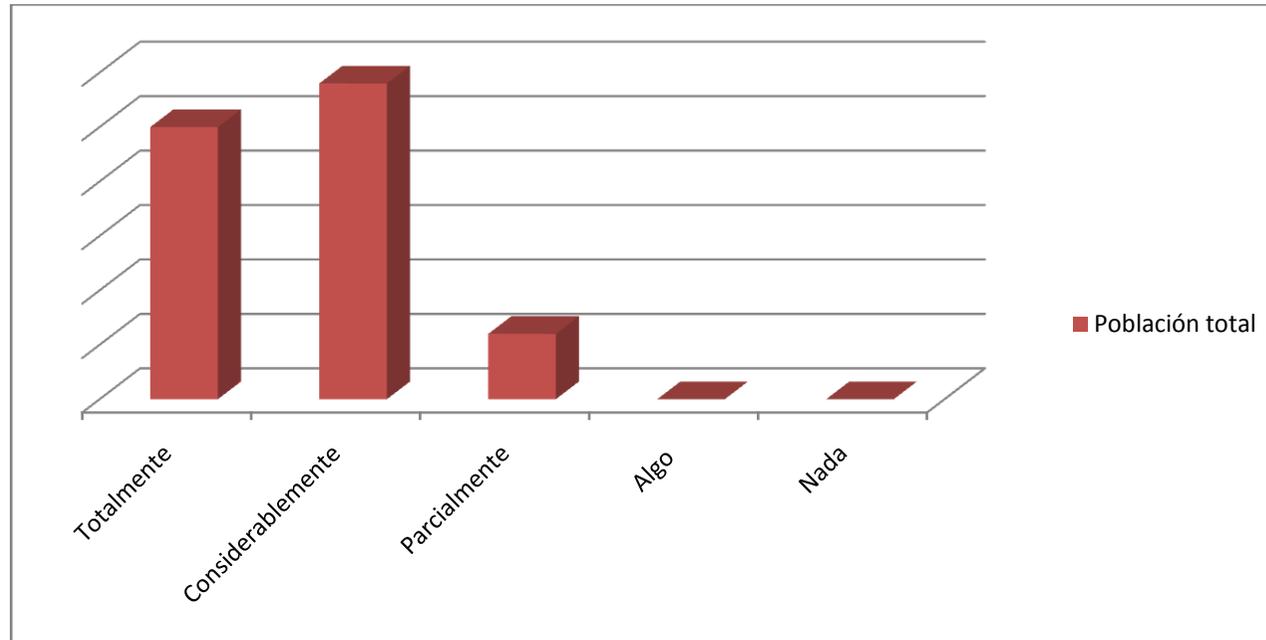
Autor: Andrés Illescas

Fuente: Sucursal Portugal del Banco Pichincha (Quito).

Sucursal Torres Pichincha (Guayaquil).

Un 95% de la población afirmó que sí recibió un proceso de inducción a la organización, en el momento de su ingreso a la misma; opacado por apenas un 5% que afirma que no fue parte de este proceso comunicativo.

**9. Califique la importancia que usted considera que tiene la inducción para la percepción que usted tiene de su organización.**



Autor: Andrés Illescas

Fuente: Sucursal Portugal del Banco Pichincha (Quito).

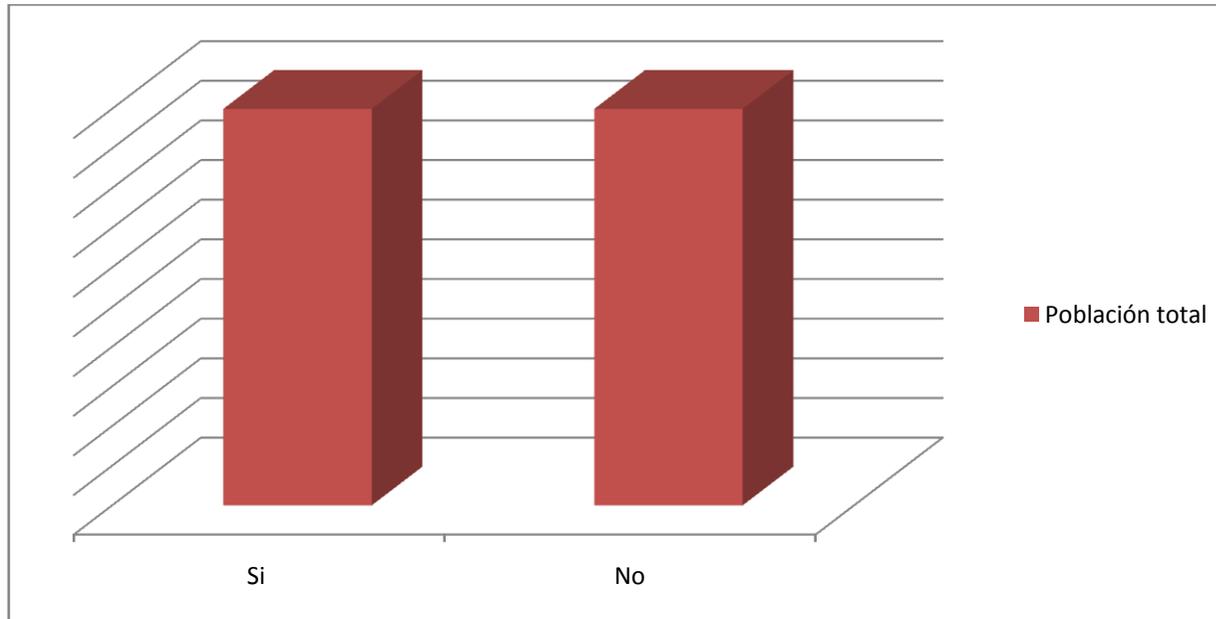
Sucursal Torres Pichincha (Guayaquil).

La mayoría de la población (48,33%) considera que la inducción tiene un efecto bastante considerable para la formación de la percepción que el personal tiene de la organización.

Frente a un 41,66%, que opina que la inducción influye totalmente en la percepción que los empleados tienen de la organización.

De un u otra forma la muestra corrobora el hecho de que la inducción es un proceso importante para el planteamiento de una imagen organizacional interna para los colaboradores de una empresa.

**10.Existe algún sistema o medio de información a través del cual usted puede presentar sugerencias, comentarios, quejas, etc.; acerca de su institución o temas relacionados a la misma.**



Autor: Andrés Illescas

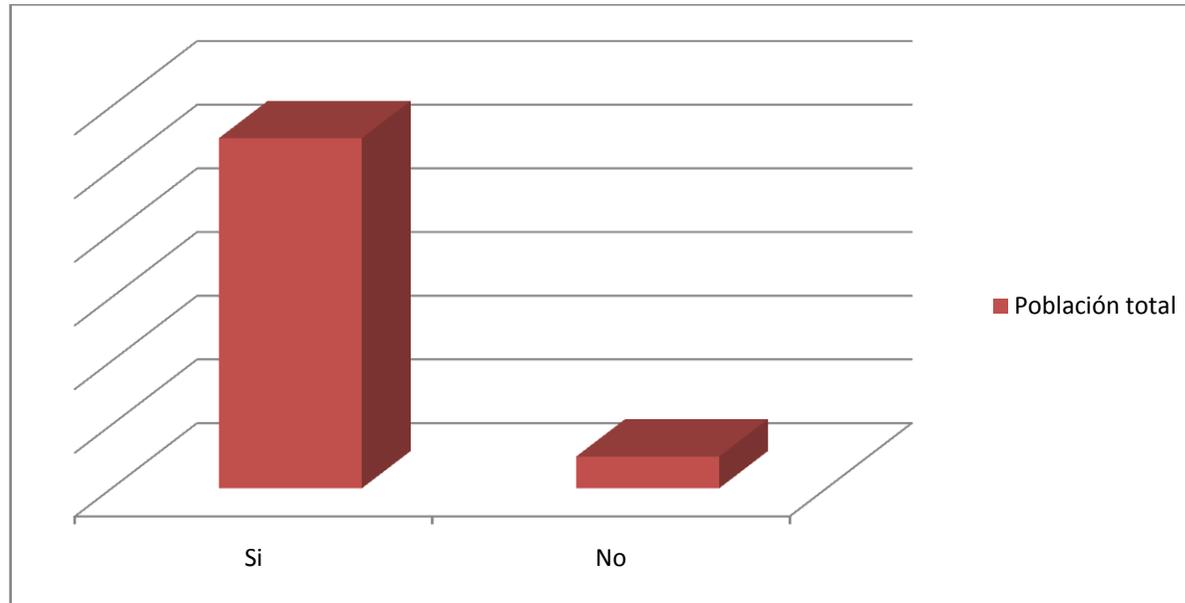
Fuente: Sucursal Portugal del Banco Pichincha (Quito).

Sucursal Torres Pichincha (Guayaquil).

Un 48,33% de la población total afirma que si existe un medio de comunicación o una herramienta a través de la cual se puede presentar quejas, sugerencias y comentarios acerca de la institución. A través de la Intranet de la empresa, balcón de servicios, carteleras, reclamos.com e incluso a través de la línea de supervisión.

A diferencia de un 41,66% que niega o desconoce la existencia de este medio o herramienta de comunicación. Puede ser debido a su desconocimiento o a que realmente no exista tal medio.

**11. ¿Considera que la existencia del medio de información anteriormente mencionado ayudaría a fortalecer la cultura empresarial de su organización?**



Autor: Andrés Illescas

Fuente: Sucursal Portugal del Banco Pichincha (Quito).

Sucursal Torres Pichincha (Guayaquil).

El 91,66% de la población total afirma que la existencia del medio de comunicación anteriormente hablado, ayudaría a fortalecer la cultura empresarial de la organización, debido a que de esta manera los líderes conocerían a fondo la percepción, opiniones e ideas del talento humano que conforma la organización.

A diferencia de un 9,33% que no estaría de acuerdo con el hecho de que este medio fortalecería la cultura organizacional de la empresa, debido a que consideran que no se tomaría en cuenta.

#### **5.4. Conclusiones y recomendaciones.**

##### **Agencia Portugal (Quito).**

Los resultados proporcionados por la población de la Agencia Portugal indican que en la percepción de los trabajadores las decisiones en la empresa se toman desde arriba y se comunican a los trabajadores, posteriormente a la toma de decisión; a pesar de esto manifiestan que en ocasiones se consulta a los empleados antes de decidir, esto puede ser en ocasiones cuando las decisiones a tomar, involucren poner a consideración la perspectiva de los empleados.

La información que los empleados tienen, la reciben mayormente a través de su correo electrónico, del intranet de la organización el cual es Pichincha.net, y a través de reuniones departamentales; considerando que para ellos el medio más efectivo para la entrega de comunicación es el correo electrónico, seguido de las reuniones departamentales. Esto se ve enmarcado en la idea de que en los últimos años se da gran importancia a los medios de comunicación que permitan el ahorro y el buen aprovechamiento de tiempo, tal cual como se pudo apreciar en capítulos anteriores, donde los medios de comunicación inmediatos son los predominantes, por los aspectos anteriormente tratados. Estos a su vez que son muy efectivos y son de gran rapidez en lo que se refiere al margen de tiempo de respuesta, pueden tener de igual forma ciertos aspectos negativos, ya que en el caso del correo electrónico, se pierde en gran parte la implicación personal que debe tener todo proceso de comunicación, ya que en el intercambio de información persona a persona, se detectan gestos y ciertos rasgos que permiten una mayor y mejor comprensión del tema, lo cual es muy beneficioso para la comunicación en sí y para la transmisión de mensajes específicamente.

Los empleados de la agencia consideran que la comunicación es oportuna, clara, abierta, directa y motivadora; y los aportes de esta a la organización son evitar la propagación de rumores, alinear al personal a la estrategia del banco, optimizar el trabajo en equipo e integrar diferentes niveles de la organización.

Todo este conjunto de percepciones positivas son de gran ayuda para la gestión comunicativa que realizan los líderes del Banco y específicamente los líderes de la sucursal estudiada ya que a partir de esta idea positiva que mantienen sus colaboradores se puede continuar incentivando al desarrollo de la cultura organizacional y otros aspectos que los responsables de la comunicación consideren pertinentes.

En otro aspecto las personas consideran que al departamento de Recursos Humanos si interviene en los procesos de comunicación, ya que estos son los encargados de dar una inducción inicial a la organización, y este es un aspecto que según ellos tiene una incidencia muy alta en la percepción que tienen de la empresa y de la cultura organizacional de la misma. Además de esto, el personal considera que Recursos Humanos, tiene la función de comunicar información acerca de vacantes, reuniones y nuevos acontecimientos dentro de la organización; lo que implicaría que para los empleados, Recursos Humanos si realiza una gestión dentro de los procesos de comunicación en la empresa. En base a esta percepción positiva que los miembros de la organización mantienen acerca de la función que cumple el departamento de RRHH se pueden emprender acciones positivas, ya que cómo se trato en el capítulo de la comunicación y su vinculo con la actuación de los trabajadores, en base a una idea positiva se moldean comportamientos, y esta idea en este caso sería la positiva aceptación de la función que cumple el departamento de Recursos Humanos dentro de los procesos comunicativos de la empresa, y los comportamiento a obtener serian orientados de acuerdo a la necesidad del negocio y del personal que forma parte del mismo.

La población encuestada niega la existencia de un medio de comunicación a través del cual puedan presentar sugerencias, comentarios, quejas, etc., acerca la institución o temas relacionados a la misma; pero afirman que de haber este medio ayudaría a fortalecer la cultura organizacional, porque se tomaría en cuenta la opinión de los empleados y de esta forma se podrían generar nuevas ideas que podrían contribuir al desarrollo de una mejor comunicación organizacional, además de que se generaría un mayor

sentimiento de pertenencia en los empleados pues al hecho de que sus opiniones sean tomadas en cuenta involucra el dar una importancia a sus criterios y por tanto una mayor importancia a los empleados.

Todas las percepciones e ideas anteriormente expuestas son de gran importancia y utilidad para la empresa ya que si estas son bien encaminadas y utilizadas a favor de la misma, se podrían generar grandes cambios a beneficio de la organización y de los miembros de las mismas

### **Agencia Torres Pichincha (Guayaquil).**

Los resultados proporcionados por la población de la Agencia Torres Pichincha, indican que en la percepción de los trabajadores las decisiones en la empresa se toman desde arriba y se comunican a los trabajadores, posteriormente a la toma de decisión; y que en ocasiones se consulta a los empleados antes de decidir, esto puede darse cuando las decisiones involucran tomar en cuenta las opiniones de los empleados para generar acciones específicas. Lo que a su vez también indicaría la existencia de procesos descendentes de comunicación en donde los líderes comunican a las líneas de supervisión y estas posteriormente comunicarían a sus subordinados. Este tipo de comunicación es efectiva cuando se propone transmitir mensajes desde los mandos superiores a los inferiores, tal como se trato en capítulos anteriores como el de tipos de comunicación organizacional, pero muestra algunas deficiencias ya que no permite una retroalimentación directa, y esta parte del proceso comunicativo es muy importante ya que aquí se detectan dudas, sugerencias e incluso comentarios del tema tratado, y es aquí donde se produce el verdadero enriquecimiento de la comunicación de dos vías.

La información que reciben llega a través del correo electrónico en su mayoría, seguido de Pichincha. Net, y reuniones departamentales; tomando en cuenta que el medio más efectivo de comunicación para los miembros de la sucursal es el correo electrónico y las reuniones departamentales. El correo electrónico es elegido por la rapidez y la comodidad que provee a los comunicantes; y las reuniones departamentales por su eficacia en la transmisión de la información,

además de que esta implica una posible retroalimentación instantánea, cosa que con el correo no es muy posible, tomando en cuenta los puntos expuestos anteriormente, se tiene la misma desventaja con el uso del correo electrónico, el cual pierde un poco la personificación del mensaje en sí, cosa que con las reuniones departamentales no pasa, ya que aquí el intercambio de información es inmediata; valga la redundancia pertinente.

Para los empleados los principales aportes de la comunicación a la organización son evitar la propagación de rumores y alinear al personal a la estrategia del banco, además de fomentar el sentido de pertenencia e integrar los distintos niveles de la empresa. Esto se puede deber a que la información es oportuna, motivadora, abierta y clara; lo cual fortalece más las percepciones anteriormente expuestas, y que deberían ser usadas a beneficio organizacional, tomando acciones encaminadas a un fin específico de acuerdo a la necesidad del negocio, como se dijo en líneas pasadas, y tomando como referencia autores como Robbins, el cual concorda con lo dicho.

El departamento de Recursos Humanos tiene una función importante en los procesos de comunicación ya que a través de estos se filtra la información y se distribuye a todos los niveles de la organización, afectando positivamente a la integración del personal; además que RRHH cumple un papel crucial en la inducción ya que los miembros de este departamento al cumplir con la contratación son los que hacen participe al nuevo integrante del primer contacto con la empresa, y por tanto de la primera inducción a la misma; el cual es un proceso que consideran que es muy importante para la percepción que tienen de la organización. Y es aquí en donde se debe poner énfasis, ya que si la población de esta sucursal opina que la inducción forma fuertes percepciones sobre su empresa, es donde se debe trabajar para que todo miembro nuevo que ingrese reciba un correcto proceso de inducción formando inicialmente de esta manera una percepción positiva y que vaya encaminada al desarrollo de la cultura organizacional, el cual es el estudio principal de la presente tesis.

En general para los empleados de la sucursal Torres Pichincha, la comunicación y el papel que esta cumple dentro de la organización, tiene una considerable incidencia en el desarrollo de la cultura organizacional de la empresa; y acompañado de la gestión que realiza Recursos Humanos, se constituyen dos entes que son de gran influencia para los miembros y para la organización en general.

En cuanto a los medios de comunicación a través de los cuales los empleados pueden presentar sugerencias, quejas o temas parecidos; la mayoría indica que si existe tal medio y que se lo hace a través de carteleras, mesas de servicio, reclamos.com e incluso a través de la Intranet de la empresa; pero de todas formas existe un porcentaje no muy bajo que desconoce la existencia del mismo. Por lo que se recomienda se informe correctamente sobre las herramientas de comunicación que los empleados pueden utilizar para beneficio propio y por tanto de la empresa.

Este medio ayudaría a fortalecer la cultura organizacional de la empresa, y fortalecería el sentimiento de pertenencia de los empleados a la organización, ya que a través de este se pueden presentar dudas, quejas y sugerencias que ayuden y contribuyan al desarrollo de la organización, detectando de esta forma posibles deficiencias para corregirlas y fortalezas para seguir trabajando en ellas.

De esta manera aprovechando al máximo las ideas proporcionadas por el personal y así contribuyendo al continuo avance de la organización en general, que es lo que se pretende con el estudio de la presente investigación que espera ser de mucha utilidad para el lector que de ella disponga.

### **Comparación de resultados entre Sucursales Portugal y Torres Pichincha.**

En su mayoría las dos sucursales y los miembros de las mismas están de acuerdo en sus respuestas, tanto en la manera en cómo se toman las decisiones, como en los medios a través de los cuales se distribuye la

información y su preferencia por algunos de ellos. Esto puede indicar que existe una constancia y un alineamiento por parte de la organización y de su personal en cuanto a los procesos de comunicación que se llevan a cabo y que todos tienen total conocimiento de los medios a través de los cuales van a ser comunicados; de tal forma que si se cumplen correctamente los procesos comunicativos y existe una permanente información de los acontecimientos ocurridos dentro de la empresa, los empleados ya saben por donde serán informados, evitando así un posible desvío de la información o un desconocimiento de la misma.

De igual forma existe una concordancia entre las percepciones que los empleados mantienen sobre los aportes de la comunicación interna a la organización y como consideran que es la comunicación dentro de la empresa; lo que podría denotar que si se está manteniendo una similitud entre los procesos comunicativos en las dos regiones (Costa y Sierra), lo cual es muy beneficioso, ya que a pesar de que en regiones distintas pueden haber percepciones o puntos de vista distintos; en este caso existe una correcta concordancia en este sentido, y lo que es mucho mejor es que ambas regiones mantienen percepciones positivas y similares del tema.

Ambas poblaciones mantienen la idea de que Recursos Humanos realiza una gestión en los procesos comunicativos de la empresa, y en acciones conjuntas como son las de distribuir información sobre acontecimientos, reuniones, vacantes y otros tópicos a los empleados; de mantener integrado a los distintos niveles de la organización a través de la comunicación; y de proporcionar una correcta inducción inicial a los nuevos integrantes al momento de su entrada a la organización; lo cual es un punto totalmente importante para la percepción que tienen de su empresa las personas de Quito y considerablemente importante para los miembros de la sucursal de Guayaquil. De igual forma para ambas regiones la comunicación tiene una alta incidencia en el desarrollo de la cultura organizacional.

La única diferencia que existe entre todos los resultados abarcados por ambas sucursales es que la mayoría de los miembros de la sucursal Portugal en Quito,

niegan la existencia de un medio de comunicación a través del cual pueden presentar sugerencias, dudas o quejas; mientras que la población de la sucursal Torres Pichincha en Guayaquil, afirman que si existe tal medio, y que esto se lo puede hacer a través de carteleras, mesas de servicios, reclamos.com, línea de supervisión y la intranet de la empresa. Esto puede deberse a una falta de información y un desconocimiento parcial de la existencia de dicho medio, por lo cual la organización deberá generar acciones para erradicar esta contradicción que se suscita dentro de la organización; y lo cual es muy importante ya que ambas sucursales afirman que a través de tal medio se pueden generar buenas ideas por parte de los empleados y detectar quejas y sugerencias que permitan el desarrollo de la organización y el mejor desempeño de los trabajadores.

La principal recomendación, además de las ya mencionadas anteriormente sería el énfasis que se debería poner en cuanto a la importancia de la percepción global del talento humano de la organización, como una fuente generadora de ideas que podrían representar un gran beneficio para la organización, ya que este conjunto de posibles nuevas visiones podrían representar a corto o a largo plazo un conjunto de medidas encaminadas a un gran desarrollo organizacional, el cual acompañado de una comunicación oportuna y que cuente con las herramientas necesarias para la misma, darían como resultado una organización eficiente y que cuente con personal proactivo y creativo, además de comunicador, y que vaya encaminado a la excelencia que de una u otra forma, es lo que toda organización busca.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2007). Desarrollo del talento humano. Basado en competencias (3ra reimpresión). Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Araque, J. y Rivera N. (2005). Psicología organizacional e industrial (1ra edición). Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Bel, J. (2005). Comunicar para crear valor. – La dirección de comunicación en las organizaciones (2da. Edición). Navarra: Ediciones Universidad de Navarra S.A. (EUNSA).
- Chiavenato, A. (2002). “Administración del talento humano” (2da edición). Bogota: Quebecar World,
- Elias, E. y Mascaray, J. (1998). Más allá de la comunicación interna (1era edición). Barcelona: Edición Gestión.
- Fabregat, C. (1978). “Cultura, sociedad y personalidad” (1era edición). España: Promoción Cultural, D. L.
- Fedlman, R. (2002). Psicología con aplicaciones en países de habla hispana (4ta edición). México: Interamericana Editores S.A.
- Fernández, C. (1997). “La comunicación en las organizaciones” (1era edición). México: Editorial Trillas.
- Goldhaber, G. (1994). “Comunicación organizacional” (2da edición). México: Editorial Diana.
- Hodgetts, R. y Altman, S. (1990). “Comportamiento en las organizaciones” (1 era edición). México: Editorial Interamericana.
- Marín, A. (1997). “La comunicación en las empresas y en las organizaciones” (1era edición). Barcelona: Editorial Bosch.
- Martínez, A. (1997). “Comunicación organizacional practica” (4ta edición). México: Editorial Trillas.
- Muchinsky, P. (1994). Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología industrial y organizacional (4ta edición). Bilbao: Editorial Desclee de Brouwer, S.A.

- Peters, T. (2006). Gestionar con imaginación (1era edición). Barcelona: Deusto.
- Ribbens, G. (2000). Aprender las claves del lenguaje corporal en una semana (1era edición). Barcelona: Gestión.
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional (10ma edición). México: Editorial Person Educación.
- Taylor, J. (2004). La comunicación en el trabajo (2da edición). Barcelona: Gedisa.
- Wayne, M. y Noe, R. (2005). “Administración de Recursos Humanos” (9na edición). México: Editorial Pearson.
- [www.epconsultores.com](http://www.epconsultores.com)
- [www.gestionpolis.com](http://www.gestionpolis.com)
- [www.terra.com.mx](http://www.terra.com.mx)

# ANEXOS

**Anexo 1.****Comunicación y su incidencia en la Cultura Organizacional.**

**Objetivo:** Determinar al grado de incidencia e importancia que tiene la Comunicación en la percepción que Ud. tiene de su organización

**Justificación:** La encuesta presentada a continuación se la realiza con el objetivo de determinar que tan importante es para el talento humano del Banco Pichincha la comunicación y cuanto influye esta en la percepción que tienen los empleados de su empresa. La información que aporte esta encuesta servirá para conocer de mejor manera la perspectiva que tienen los colaboradores acerca de los parámetros anteriormente mencionados, permitiendo de esta forma mejorar los niveles de comunicación con el objetivo de que esta sea más efectiva.

La presente encuesta no tendrá ninguna repercusión de índole laboral, ya que es estrictamente para fines de uso investigativo y metodológico.

**Instrucciones:**

- Marcar con un visto las opciones que a usted más le parezcan.
- Responder a las preguntas con la mayor sinceridad posible.
- Podrá elegir varias opciones en la mayoría de preguntas.

**Desarrollo:****1. ¿Cómo se toman las principales decisiones en su empresa?**

- Desde arriba.
- Desde arriba y se comunican.
- En algunas ocasiones se pide información antes de decidir.
- Se consulta, se informa y se decide arriba.
- Participamos en las decisiones.

**2. ¿A través de qué medios recibe información o se entera de las actividades de la Organización?**

- Pichincha. Net
- Revista impacto
- Pichincha express
- Correo electrónico
- Reuniones departamentales
- Reuniones informales / rumores
- Línea de supervisión
- Otros: \_\_\_\_\_

**3. ¿A través de qué medio considera usted que es más eficiente la entrega de la información?**

- Pichincha. Net
- Revista impacto
- Pichincha express
- Correo electrónico
- Reuniones departamentales
- Reuniones informales / rumores
- Línea de supervisión
- Otros: \_\_\_\_\_

**4. ¿Cuales considera Usted que son los aportes de la Comunicación Interna a la Organización?**

- Alinea el personal a la estrategia del banco
- Optimiza el trabajo en equipo
- Evita la propagación de rumores
- Agiliza el trabajo diario
- Aumenta la eficiencia
- Fomenta el sentido de pertenencia al banco
- Integra diferentes niveles de la organización
- Otros: \_\_\_\_\_

**5. ¿Siente que la comunicación es?**

- Abierta
- Motivadora
- Oportuna
- Clara
- Limitada
- Transparente
- Directa
- Confusa
- Cerrada
- Otro: \_\_\_\_\_

**6. ¿Considera que el departamento de Recursos Humanos interviene en los procesos de comunicación interna? De ser así explique cómo.**

Si  No

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

---



---



---

**7. ¿En qué grado considera usted que la comunicación incide en la cultura organizacional de su empresa?**

- Muy alto
- Alto
- Medio
- Medio bajo
- Bajo

**8. ¿Recuerda si recibió un proceso de inducción a la organización?**

Si  No

**9. Califique la importancia que usted considera que tiene la inducción para la percepción que usted tiene de su organización.**

- Totalmente
- Considerablemente
- Parcialmente
- Algo
- Nada

**10. Existe algún sistema o medio de información a través del cual usted puede presentar sugerencias, comentarios, quejas, etc.; acerca de su institución o temas relacionados a la misma.**

Si  No

Cual: \_\_\_\_\_

**11. ¿Considera que la existencia del medio de información anteriormente mencionado ayudaría a fortalecer la cultura empresarial de su organización?**

Si  No

¿Por qué?

---



---



---



---