

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
Escuela de Comunicación

DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN CON MENCIÓN EN COMUNICACIÓN
ORGANIZACIONAL

Análisis de la importancia y efectos de la cultura organizacional
en el comportamiento de los miembros de Porta

María José Carrión Arregui

2010

ÍNDICE

Introducción.....	1
Capítulo I. Características de Porta	5
1.1 Tipo de organización/trayectoria	5
1.2 Historia de Porta	6
1.3 Tecnología	7
1.4 Oficinas	9
1.5 Actividades y servicios.....	11
1.6 Organigrama	15
1.7 Planificación estratégica	16
1.8 Cobertura	18
1.9 Competencia	21
1.10 Imagen.....	24
1.11 Promociones.....	24
1.12 Responsabilidad Ambiental.....	25
1.13 Responsabilidad Social.....	29
Capítulo II. Importancia de la Cultura Organizacional, origen y efectos dentro de una empresa.....	31
2.1 Comunicación.....	31
2.2 Comunicación Organizacional.....	34
2.3 Origen cultura organizacional.....	38
2.4 Concepto de cultura organizacional.....	42
2.5 Cultura dominante, cultura fuerte y subculturas.....	46
2.6 Funciones de la cultura organizacional.....	48
2.7 Barreras de la cultura.....	50

2.8 Nacimiento de la cultura en una organización.....	51
2.9 Identidad e imagen corporativa.....	53
2.10 Diferentes grados de diagnóstico.....	57
2.11 Señales de comunicación ineficiente.....	62
2.12 Teoría Humanista: Escuela de Relaciones Humanas.....	64
Capítulo III. Estudio de las Estrategias y canales de comunicación.	68
3.1 Objetivo del diagnóstico.....	71
3.2 Métodos de Investigación.....	72
3.3 Técnicas de recolección de información.....	74
3.4 Diagnóstico de Comunicación Interna.....	75
3.5 Resultados de las encuestas.....	76
3.6 Auditoría de Comunicación Interna y Awareness.....	96
3.7 Problemas comunicativos.....	105
3.8 Aplicación de la Teoría de Relaciones Humanas en el comportamiento de los miembros de Porta.....	109
Conclusiones y Recomendaciones.....	114
Bibliografía.....	123
Anexos	

ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICOS

CAPÍTULO I

Cuadro N. 1

Planes de Internet de Porta.....	13
----------------------------------	----

Cuadro N. 2

Internet prepago de Porta.....	13
--------------------------------	----

Cuadro N. 3

Tarifas de Porta.....	14
-----------------------	----

Gráfico N. 1

Organigrama de Porta	15
----------------------------	----

Cuadro N. 4

Rango de Planes.....	20
----------------------	----

Cuadro N. 5

Rango de Planes.....	21
----------------------	----

Gráfico N. 2

Estadística de línea	22
----------------------------	----

CAPÍTULO II

Gráfico N. 3

Tipos de Diagnóstico	58
----------------------------	----

Gráfico N. 4

Proceso de Comunicación Interna	60
---------------------------------------	----

CAPÍTULO III

Cuadro N. 6

Matriz Función-Género.....	69
----------------------------	----

Cuadro N. 7

Matriz Función-Edad.....	70
--------------------------	----

Gráfico N. 5

Árbol de problemas.....	106
-------------------------	-----

Introducción

La comprensión de los efectos de la cultura organizacional en el comportamiento de los miembros de una organización es muy importante, ya que de esta manera se conocerá mejor el trabajo de la comunicación organizacional y sus efectos en el personal de las empresas. Para esto me he basado en que la mayor parte de las organizaciones en nuestro país no tiene una cultura organizacional bien desarrollada ni establecida.

Así, lo que se pretende con este tema es conocer la importancia de la cultura organizacional y, de esta forma, encontrar y establecer los cambios que se generan en el comportamiento de las personas que forman parte de una organización. Se busca, también, demostrar que la comunicación organizacional es importante y básica en toda empresa.

En un sentido práctico, este tema abordará el estudio de *Porta*. Se intentará probar que la comunicación organizacional trae consigo efectos positivos porque constituye una estrategia ideal: integra a sus miembros, articula procedimientos y los establece para que los miembros de la organización participen conjuntamente en la toma de decisiones de la empresa y actúen de manera organizada. También se identificará las debilidades de la comunicación en el personal y también de la organización, se explicará los factores que determinan la cultura de una organización y si la comunicación interna de las dos empresas contribuye favorablemente al clima laboral.

La disertación se enfocará en las características de la cultura organizacional y en los elementos que la componen; en cuáles son los canales y las estrategias de difusión;

y, asimismo, en dilucidar si existen o no mecanismos de retroalimentación con el personal. Se identificarán las fortalezas y debilidades de la cultura organizacional en el personal con base en algunos criterios: sentido de pertenencia de los miembros de las organizaciones, oportunidades de crecimiento personal, grado de satisfacción laboral, políticas de comunicación interna, planificación estratégica: filosofía, visión, misión, valores y principios. Se explicarán los factores que determinan y mantienen la cultura de una organización.

Es importante mencionar que en las organizaciones difieren los valores, actitudes, necesidades y experiencias de los miembros de las empresas a estudiar. Es por esto que utilizaré la teoría de las Relaciones Humanas, ya que ésta estudia la organización como grupo de seres humanos, hace énfasis en las cualidades de las personas, se inspira en sistemas de psicología, da autonomía al trabajador, así como confianza y apertura.

Para poder analizar las estrategias y canales de comunicación se partirá de un plan de diagnóstico de comunicación interna que esté bien diseñado y correctamente realizado. De igual manera, se incorporará la teoría y conceptos planteados en el primer y segundo capítulo de la disertación. Se encuestará a 120 personas que trabajan en Porta. El objetivo básico de esta investigación será de tipo descriptivo-explicativo, ya que se identificará los principales problemas laborales de Porta determinando la cultura y clima organizacional que poseen. Es importante mencionar que en esta disertación lo que se pretende es hacer un diagnóstico para medir la eficacia y falencias de la cultura organizacional, ya que *Porta* cuenta con un departamento de comunicación muy bien establecido y desarrollado, sin embargo tiene algunas falencias que se identificarán a lo

largo de este trabajo y se darán algunas recomendaciones para los problemas encontrados.

Los informantes claves de Porta en las encuestas son personas encargadas de las áreas de comunicación organizacional de la empresa en Quito. Entre otras técnicas, la observación dirigida será una herramienta básica para ver cómo se comportan los miembros de esta empresa de acuerdo con los parámetros establecidos en la cultura organizacional.

El estudio se apoya en entrevistas complementarias con el personal de diferentes áreas de Porta con el propósito de identificar si la cultura organizacional había sido extendida a toda la empresa y no únicamente en el área de comunicación.

Como parte del método se cruzará información de acuerdo a las observaciones, encuestas y entrevistas realizadas, el resultado permitirá definir si existe correspondencia del comportamiento de los miembros de la organización con la cultura organizacional y el alcance de la misma.

La hipótesis propuesta en este estudio fue la manera en que influye la cultura organizacional en el comportamiento del personal de la empresa Porta. Como se analizará más adelante el clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales; esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional. Las empresas, sean grandes o pequeñas, al igual que los individuos, adquieren una identidad que las caracteriza y diferencia de otras. Por lo tanto, la cultura organizacional da un sentido de pertenencia a los integrantes, brinda satisfacción

laboral, mantiene unida a la empresa y, en suma, hace que ésta funcione con mayor eficiencia. Para demostrarlo, hemos seguido un orden, que detallaremos a continuación.

En el primer capítulo, se hablará de Porta, desde su trayectoria, características, historia, tecnología, oficinas, actividades y servicios, organigrama, planificación estratégica, cobertura, competencia, imagen, promociones hasta su responsabilidad social y ambiental.

En el segundo capítulo, profundizaremos la importancia de la cultura organizacional, origen, concepto y efectos dentro de una empresa, se darán conceptos sobre lo que es la comunicación organizacional, cultura dominante, cultura fuerte y subculturas, se tratará la importancia de las funciones de la cultura organizacional, las barreras de ésta, el nacimiento de la cultura en una organización y las señales de comunicación ineficiente.

En el tercer capítulo, se entrará en el análisis de las estrategias y canales de comunicación tomando en cuenta los objetivos, métodos, variables y técnicas de recolección de información. Se analizará el diagnóstico de comunicación interna con sus respectivos resultados de las encuestas, con los diferentes grados de diagnóstico y los problemas encontrados. Para finalizar se hará una comparación entre los resultados obtenidos en el diagnóstico y un análisis con la teoría de Relaciones Humanas de Elton Mayo.

A continuación se presentarán los resultados obtenidos durante la investigación.

CAPÍTULO I

CARACTERÍSTICAS E IMAGEN DE PORTA

En nuestro país existen empresas como Porta, que han implementado departamentos de comunicación organizacional para mejorar las relaciones comunicativas entre los públicos internos y externos de sus empresas. Por lo tanto, para hacer el estudio de la importancia de la cultura organizacional en el comportamiento de los miembros de esta empresa se hará una descripción de Porta, su trayectoria, historia, características, tecnología, actividades, servicios, cobertura, responsabilidad social y ambiental, competencia, estadísticas, entre otras.

1.1 Tipo de organización y trayectoria:

Porta es el nombre comercial de la empresa de telefonía móvil Consorcio Ecuatoriano de Telecomunicaciones (Conecel S.A.) de Ecuador, que forma parte de la multinacional mexicana América Móvil. Es la compañía con más clientes a nivel nacional tanto de prepago como postpago (contrato), y, así, la que más ingresos genera. Es, además, proveedora de Internet.

“Porta es una empresa privada de telefonía celular, líder con casi 6 millones de usuarios y con cobertura en todas las provincias del país. Está operando en el Ecuador desde 1993”.¹

Porta es compañía subsidiaria de América Móvil (AMX), el grupo de telecomunicaciones líder de servicios inalámbricos en América Latina, con más de 113,9 millones de suscriptores celulares en la región.

América Móvil surge de la necesidad de fortalecer la agresiva estrategia de internacionalización del grupo para afianzar sus operaciones en todos los mercados donde tiene presencia.

1.2 Historia de Porta en el Ecuador

Las negociaciones para el ingreso en el mercado ecuatoriano empezaron a finales de la década de los años ochenta, cuando representantes de América Móvil contactaron con empresarios ecuatorianos y definieron con ellos el plan de negocios y la repartición de porcentajes de participación.

Se propusieron diferentes cambios y reformas legales para garantizar la participación extranjera en el Ecuador, pues hasta entonces tenía total potestad el Estado con el gobierno de Sixto Durán Ballén. Se concretó entonces el pacto de negocio entre México y Ecuador a finales de 1992 y es aquí cuando empezó a funcionar la empresa en nuestro país.

¹ “Quiénes somos”, en línea: http://www.porta.net/porta_web/nuestra_empresa//informacion_general_182-3967.html, 21 Mayo 2010.

“En 1993 se firma un contrato de concesión de servicios de telecomunicaciones entre el Estado ecuatoriano y CONECEL S. A. por medio de la Superintendencia de Telecomunicaciones de Ecuador (SUPTTEL), por un período de 15 años”.² Su nombre comercial sería Porta, el mismo que hasta ahora.

Fue la primera compañía que ofreció el servicio telefónico en nuestro país. Meses después también se firmó un contrato similar con la empresa Otecel S. A. bajo el nombre de Cellular Power, actualmente Movistar de Telefónica. El domicilio fiscal de Porta se encontraba en la ciudad de Quito, y después de un tiempo se abrió una sucursal en Guayaquil.

Instaló radiobases o celdas a lo largo de las principales ciudades ecuatorianas como Guayaquil y Quito, y paulatinamente fue ampliando su cobertura hasta ser actualmente la que posee más poblaciones y carreteras con cobertura para ofrecer sus servicios.

“Su red era la antigua AMPS, llamada por algunos *TDMA análogo* o simplemente *teléfonos analógicos*. Esta tecnología simplemente permitía establecer y recibir llamadas en equipos que hoy en día son obsoletos y poco comunes”.³

1.3 Tecnología

AMPS: Porta comenzó con la tecnología más básica en 1993, AMPS (Advanced Mobile Phone System), la cual se limitaba a servicios de voz y otros pocos como buzón de voz y llamada en espera, utilizados muy poco.

² “Quiénes somos”, en línea:http://www.porta.net/porta_web/nuestra_empresa//informacion_general_182-3967.html, 22 Mayo 2010.

³ “Quiénes somos”, en línea:http://www.porta.net/porta_web/nuestra_empresa//informacion_general_182-3967.html, 23 Mayo 2010.

Esta red era ya ampliamente conocida en Estados Unidos, país al que se le atribuye el estándar adoptado. Fue desarrollada en los años setenta y para la fecha en que fue instalada era ya algo antigua.

Como toda red analógica, ésta transmite sus ondas electromagnéticas entre la antena y el terminal (y viceversa) de manera análoga a las ondas sonoras recibidas en el micrófono del terminal o sonidos provenientes de la red en su caso. Se le atribuía una gran nitidez de voz cuando se estaba cerca de la antena y cuando no se estaba en mucho movimiento; de lo contrario, era muy fácil que las interferencias alterasen las llamadas.

TDMA: Fue en el año 1997 que, a la par con Otecel (ya para entonces BellSouth Ecuador), anunciaron la operación en sus redes de la tecnología TDMA (Time Division Multiple Access; en español, Acceso Múltiple de División de Tiempo). Esta tecnología, medio de transmisión de las llamadas, era completamente digital; ya se codificaba la voz en paquetes de datos digitales (unos y ceros).

Hasta mayo de 2007, Porta reportaba tener 6 143 245 usuarios, de los cuales, en la red TDMA, tenía 161 072 en la modalidad prepago y 4 099 en pospago.

GSMPORTA: “[Porta] lanzó finalmente en mayo de 2003 la tecnología mundial GSM, aunque en la versión menos común de 850 MHz. Su aparición conllevó la masiva migración de clientes a esta nueva red”,⁴ ofreciendo planes con una ligeramente reducida tarifa, y gamas de equipos totalmente nuevos en el país: funcionaban con el novedoso chip o tarjeta SIM.

⁴ “Quiénes somos”, en línea:http://www.porta.net/porta_web/nuestra_empresa//informacion_general_182-3967.html, 24 Mayo 2010.

Este hecho fue un relativo alivio para la compañía, al estar saturada y haber llegado al máximo la capacidad de TDMA, que constantemente tenía fallos en servicios de voz y mensajes. Además, la reciente llegada a BellSouth, meses atrás, de su tecnología CDMA le estaba atribuyendo pérdida de clientes. Se dice que el lanzamiento de GSM estaba programado para comienzos del 2003, aunque por cuestiones técnicas se fue postergando mes tras mes.

Más tarde, ese mismo año, Porta concluyó la instalación y configuración del portador de datos GPRS, que permitió el uso de MMS y WAP, mensajes multimedia y navegación en portales de Internet para teléfonos celulares. La capacidad de transmitir datos era superior. Incluso, a partir de 2004 hasta la fecha actual, se empezó a ofrecer el servicio de Internet móvil para computadoras mediante un módem (podía ser el teléfono en sí), dando total movilidad a los usuarios de computadoras portátiles.

1.4 Oficinas

Sus puntos de ventas y servicios se clasifican en los siguientes:

Distribuidores autorizados: Porta tiene contrato con varios distribuidores autorizados, a los que otorga comisiones por ventas de productos y servicios. Actualmente, mantiene medidas estrictas y rigurosas para garantizar su eficiencia, pues estos distribuidores representan significativamente las ventas globales de la empresa. Tienen locales con los letreros de Porta y su respectivo nombre. Ofrecen en distintas zonas urbanas y rurales del país distribución de productos, que son vendidos al por menor en los locales propios o al por mayor a sub-distribuidores o pequeños comercios.

Estos productos suelen ser: Amigo Kit's (teléfonos prepagados pre-activados con línea y saldo), tarjetas Amigo y tarjetas de telefonía pública; y, como servicios, llamadas en los locutorios o cabinas telefónicas. Además, están autorizados a vender productos particulares, como carcasas para teléfonos, forros, estuches, colgantes y adornos, que en muchas ocasiones importan desde China.

Subdistribuidores: Mantienen contratos directamente con un distribuidor para comerciar bienes y servicios como tarjetas prepago, Amigo Kit's, contratación de planes pospago, servicio de locutorio (cabinas telefónicas), entre otros.

Centros de atención al cliente: En las principales ciudades del país, Porta tiene oficinas denominadas *centros de atención al cliente*, para realizar cualquier tipo de trámites, los cuales se resumen en: Ventas, Servicio Técnico y Servicio al Cliente. Esta última comprende varios trámites posibles que no incluyen ventas ni servicio técnico: traspaso de líneas (propietario y/o cuenta), cambios de número, reposiciones de SIM, migración de red, cambio de plan, activación/desactivación de servicios adicionales, reclamos varios, redistribución de cupos en planes familiares/corporativos, cambio de datos y un sinnúmero de trámites posibles que en los distribuidores autorizados generalmente no es posible realizar.

Es importante mencionar que Porta mantiene una estricta política en el área de atención al cliente, basándose en normas que constantemente están siendo chequeadas por auditorías y controles internos, que son fácilmente notables en la rigidez de los asesores al momento de realizar los trámites (por temor a ser multados), ya que cualquier trámite debe ir debidamente comunicado por escrito y con autorizaciones para

terceros. En muchos casos, es imprescindible que el titular (no siempre el usuario) esté presente.

Existe un jefe de agencia para cada una. Éste atiende casos puntuales en los que se puede llegar a hacer pactos con el cliente como herramienta de retención, donde no se tomarían en cuenta las políticas convencionales a fin de conservar al cliente.

Oficinas matriz: Las oficinas administrativas y técnicas se encuentran en las dos ciudades más grandes del país. En Guayaquil se encuentran los equipos de conmutación, con su respectivo soporte técnico, áreas de auditoría y control de gestión, crédito y operaciones, cobranzas, departamento jurídico, comercial, presidencia, departamento de comunicación organizacional, entre otros.

1.5 Actividades y servicios:

El objetivo fundamental de esta multinacional es consolidar su liderazgo en Latinoamérica y ser la número uno en todos los países en los que opera, llevando su servicio cada día a más personas.

Porta actualmente cuenta con 43 centros de atención al cliente que se suman a más de 4 500 puntos de venta a nivel nacional, que están a disposición de sus clientes.

Porta es una empresa de América Móvil; por esto, tiene la posibilidad de acceder a tecnología de punta y al mejor servicio de telecomunicaciones que existe actualmente en el mundo.

Aparte de los servicios de telefonía celular que Porta brinda a todos sus usuarios, esta empresa ofrece:

- *MóvilCam*: Es una cámara especial 3G que permite la recepción de videollamadas.

Tiene altavoz integrado para que se pueda hablar con la persona que quiera.

Tiene un foco infrarojo para lugares con poca luz.

- *Banda ancha móvil*: Es un servicio que permite disfrutar de una conexión a Internet de manera inalámbrica y rápida, navegando libremente desde cualquier Laptop o PC mediante la red 3.5G de Porta. Entre sus funcionalidades están: conexión a Internet, acceso a correo electrónico, envío y transferencia de archivos, monitoreo de sistemas remotos, MP3, videos, juegos, chat y otros entrenamientos. Presenta varios beneficios, como *Movilidad*, que permite el acceso desde cualquier punto en cualquier momento, incluso donde no existe ningún tipo de comunicación convencional; *Simplicidad en el acceso*, mediante módems de fácil instalación; *Comodidad* permite la navegación desde cualquier lugar que se encuentre dentro de cobertura; y *Velocidad*: navegación a gran velocidad con Tecnología 3.5G.

- *Internet Móvil 3.5G*: Accede a todo el contenido de la web desde teléfonos que soporten tecnología 3.5G, y descarga archivos a la mayor velocidad. Para esto se necesita tener un Plan Abierto o Controlado (personal o corporativo) y activar un paquete del servicio Internet + Wap. Su velocidad máxima es de 1.2 Mbps, y aplica para consumos mensuales inferiores a 3 Gb; en caso de exceso, se ajustará a una velocidad máxima de 256 Kbps.

- *Plan Internet (Dial Up)*

CUADRO N° 1
Planes de Internet de PORTA

Postpago	Tarifas Clientes Porta			Tarifa NUEVOS Clientes			
	Plan	Tarifa Mes	Precio Final Hora/Mes	Tarifa Mes	Precio Final Hora/Mes	Hora/Mes	
	Plan ilimitado Mensual	\$18	\$20.16	Ilimitado	\$23	\$25.76	Ilimitado
	Plan ilimitado Anual	\$189	\$211.68	Ilimitado	\$239	\$267.68	Ilimitado
	Solo e-mail	\$6	\$6.72	***	\$8	\$8.96	***
	Plan de 25 horas	\$11	\$12.32	\$25	\$13	\$14.56	\$25
	Plan de 10 horas	\$5	\$5.60	\$10	\$8	\$8.96	\$10
	Nocturno	\$10	\$11.20	22h00 a 06h59	\$14	\$15.68	22h00 a 06h59

- Todos los planes cuentan con una cuenta de correo POP de 10 Mb de capacidad.
- Los planes por hora y el Plan Nocturno cuentan con fines de semana gratis.
- La tarifa es en hora pico y \$ 0,85 en hora no pico.
- El número telefónico 1-800-638638 brinda soporte técnico telefónico especializado de 08h00 a 22h00.

Fuente: “Quiénes somos”, en línea: http://www.porta.net/porta_web/planes/postpago/_235-5424.html, 24 Mayo 2010.

CUADRO N° 2
Internet Prepago de PORTA

Internet Prepago	
Tarjeta	Tiempo
\$6.00	14 horas
\$10.00	24 horas
\$20.00	50 horas
\$30.00	70 horas



Fuente: “Quiénes somos”, en línea: http://www.porta.net/porta_web/planes/postpago/_235-5424.html, 25 Mayo 2010.

- *Videollamada 3.5G*: Permite a los clientes Porta con equipos 3.5G hacer llamadas de video. Con este servicio, el cliente puede escuchar y ver a la persona con la que se está comunicando, todo esto en tiempo real, gracias a la Red 3.5G de Porta.
- *Mi Hogar / Mi Oficina 3.5G*: Éste es un nuevo producto de Porta, que permitirá a los clientes disfrutar de dos beneficios dentro de un solo dispositivo (Router). Está enfocado a clientes que necesiten tener conexión a Internet y, al mismo tiempo, contar con telefonía celular para realizar llamadas de voz.
- *Banda ancha (ADSL)*: La tecnología ADSL (Asymmetric Digital Subscriber Line o Línea de Abonado Digital Asimétrica) es una tecnología que permite entregar servicios de Internet de alta velocidad a través de una línea de cobre. Está diseñado e implementado para cubrir necesidades de acceso a Internet de alta velocidad tanto para personas naturales como para empresas pequeñas, medianas y grandes.

CUADRO N° 3

Tarifas

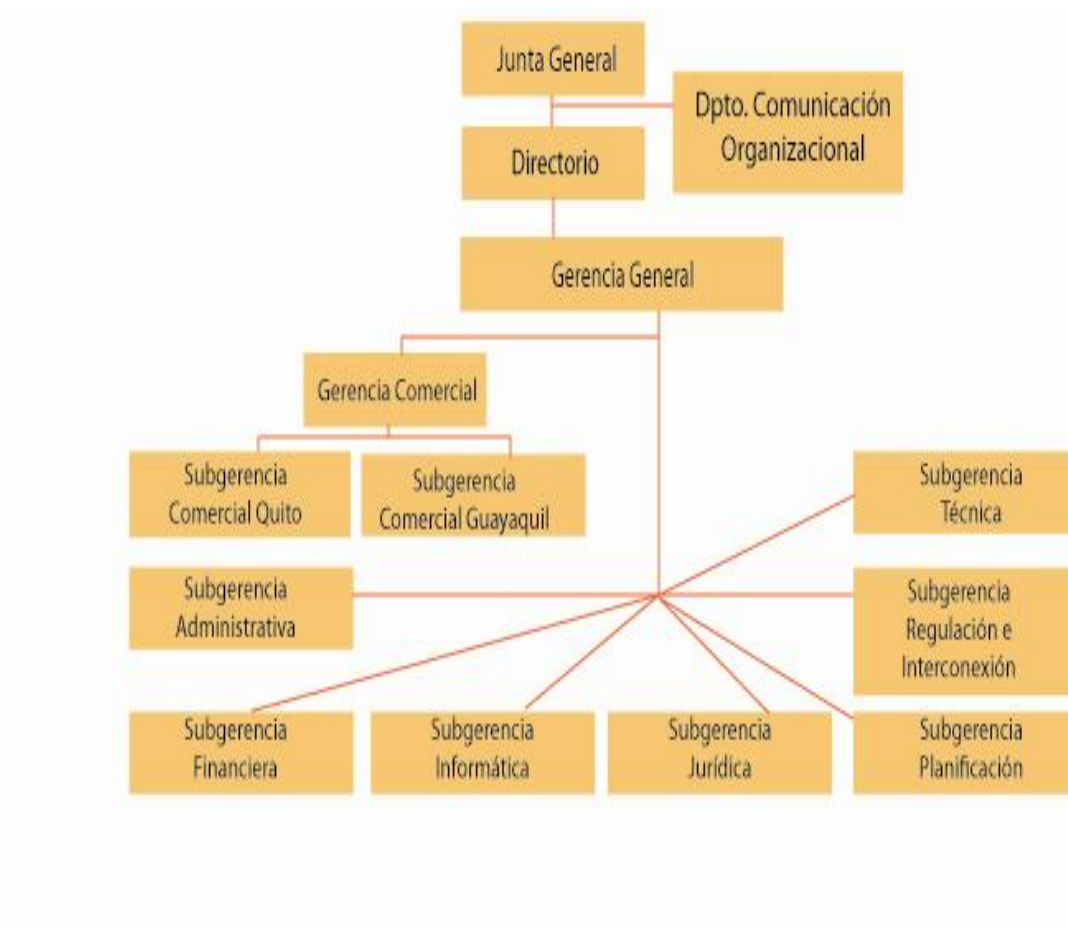
Servicios de Acceso a Internet ADSL				
Producto	Velocidad (Kbps)	Tarifa Básica Mensual	Precio Final	Instalación
Residencial	128/128	\$ 39.90	\$ 44.69	\$ 90.00
Residencial PLUS	192/192	\$ 48.00	\$ 53.76	\$ 90.00
SOHO	256/256	\$ 59.90	\$ 67.09	\$ 90.00
PYME	512/512	\$ 89.90	\$ 100.69	\$ 90.00
PYME PLUS	768/768	\$ 115.00	\$ 128.80	\$ 90.00

Fuente: “Quiénes somos”, en línea: http://www.porta.net/porta_web/planes/postpago/_235-5424.html, 25 Mayo 2010..

1.6 Organigrama / perfil actores:

GRÁFICO N° 1

Organigrama de PORTA



Fuente: Folleto informativo , Archivo de Porta, 2010.

1.7 Planificación estratégica:

Filosofía:

Como toda empresa moderna, Porta tiene una filosofía que le permite transmitir y desarrollar una serie de valores que la caracterizan en el mercado como una organización modelo en el país, orientada a la satisfacción del cliente. Su filosofía responde a "la forma de pensar y actuar de todos los miembros de la organización, bajo un marco de valores definido y aceptado por todos, que no degrade la naturaleza humana"⁵.

Visión:

La empresa líder en servicios de telecomunicaciones, preferida en el mercado y modelo en el sector empresarial.

Misión:

Proporcionar soluciones integrales en telecomunicaciones de calidad y valor superior, promoviendo la preferencia de sus clientes para mantener el liderazgo en el mercado nacional, con el fin de exceder los objetivos financieros y de crecimiento de sus accionistas, así como el bienestar del equipo humano.

⁵ "Quiénes somos", en línea: http://www.porta.net/porta_web/nuestra_empresa//informacion_general_182-3967.html, 22 Mayo 2010.

Valores:

Otro de sus objetivos es enfocar a la organización hacia la generación creciente de valores como:

- Trabajo: Integrar los valores individuales y los valores corporativos en un credo común. Por lo tanto, es necesario conocer y vivir estos valores: "Credibilidad y Confianza".
- Honestidad: Pensar, sentir y obrar en la misma dirección, con la misma intención. Desarrollar la capacidad para formular juicios morales y regirse por ellos.
- Responsabilidad: Saber que cada uno de los actos realizados va construyendo, va definiendo, va transformando a la persona. Estar dispuestos a responder por los actos de la vida. Aceptar que la responsabilidad es el reverso inevitable de la libertad.
- Actitud de servicio: Determinar que los miembros de una organización o de una empresa actúen en el marco de una misma coordenada, sea cual fuere el contexto social o geográfico en el que se encontraren.
- Confianza: Promover el espacio que se debe otorgar a la expresión y a la iniciativa personal dentro de un marco de respeto. Establecer las relaciones basadas en la colaboración y no en el conflicto.

- Disciplina: Ser capaz de establecer prioridades y de imponer una cierta jerarquía en las decisiones. Hacer lo que parece oportuno pensando con detenimiento y a fondo.⁶

Principios:

Esta empresa tiene algunos principios importantes, como:

- Anticiparse a las necesidades de sus clientes y superar sus expectativas de servicio.
- Buscar la excelencia operacional enfocándose a resultados y no a volumen de actividades.
- Desarrollar sistemas de trabajo orientados al cumplimiento de la misión, agilizando sus procesos para hacer fácil su servicio y la atención al cliente.
- Ser innovadores y creativos para proveer un servicio de máxima calidad, siendo flexibles para satisfacer las necesidades de sus clientes.
- Respetar, apoyar y estimular al personal, dándole capacitación, autoridad y responsabilidad, para mejorar su desempeño y desarrollo profesional.
- Mantener la vanguardia tecnológica en su servicio.
- Trabajar en conjunto con sus distribuidores autorizados para crear una relación de socios basada en el respeto, la confianza y el profesionalismo.⁷

⁶“Quiénes somos”, http://www.porta.net/porta_web/nuestra_empresa/quienes_somos/sobre_nosotros_182-3448.html, 26 Mayo 2010.

⁷“Quiénes somos”, en línea: http://www.porta.net/cobertura/cobertura_3_5g/cobertura_3_5g_193-6603.html, 26 Mayo 2010.

1.8 Cobertura

En julio de 2008, Porta hizo el lanzamiento comercial de 3.5G, una red tecnológica diseñada para soportar el ancho de banda que actualmente está presente en 40 ciudades del país.

La cobertura de Porta llega a 95% del país, según el censo que realizó el Conecel, proyectado a diciembre de 2009. Existen algunas zonas despobladas o de baja densidad poblacional a las que no han podido llegar, debido a dificultades de acceso por geografía (zonas selváticas).

A continuación se mostrará la cobertura que tiene Porta en las ciudades del Ecuador. Ver Anexo 2.

Porta cuenta con dos tipos de coberturas: *Cobertura 1W*: significa que los niveles de señal en la población indicada son óptimos y permite que los usuarios tengan muy buena cobertura en cualquier punto de la población indicada, aún dentro de casas y domicilios.

Cobertura 2W: Significa que los niveles de señal en la población indicada son buenos; por tanto, se garantiza cobertura sólo en exteriores y lugares abiertos dentro de la población indicada. Los niveles de señal no permiten garantizar cobertura dentro de casas y edificios. También cuenta con larga distancia internacional con sus respectivos planes.

CUADRO N° 4

RANGO DE PLANES

Larga Distancia Internacional Pospago

Zona	Personal 1	Personal 2	Personal 3	Corporativo 1	Corporativo 2
Estados Unidos y Canadá	\$ 0.437	\$ 0.351	\$ 0.300	\$ 0.253	\$ 0.239
Pacto Andino - Bolivia, Perú, Colombia, Venezuela	\$ 0.470	\$ 0.395	\$ 0.367	\$ 0.320	\$ 0.306
Chile	\$ 0.470	\$ 0.395	\$ 0.367	\$ 0.320	\$ 0.306
México	\$ 0.470	\$ 0.418	\$ 0.367	\$ 0.320	\$ 0.306
Resto de América	\$ 0.470	\$ 0.426	\$ 0.403	\$ 0.376	\$ 0.362
España e Italia	\$ 0.470	\$ 0.448	\$ 0.426	\$ 0.399	\$ 0.384
Europa	\$ 0.470	\$ 0.448	\$ 0.426	\$ 0.421	\$ 0.407
Japón	\$ 0.470	\$ 0.448	\$ 0.426	\$ 0.421	\$ 0.407
Resto del Mundo	\$ 0.470	\$ 0.448	\$ 0.426	\$ 0.421	\$ 0.407
México (celular)	\$ 0.560	\$ 0.560	\$ 0.547	\$ 0.500	\$ 0.485
Especial	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064
Cuba	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064	\$ 1.064
Marítima	\$ 5.029	\$ 5.029	\$ 5.029	\$ 5.029	\$ 5.029

Planes Personales: Ideales personales, Ideales jóvenes, Tip, Ideal datos, Ideal familia e Ideal grupo.

Planes Corporativos: Pymes, Pool PCS, Control empresarial y todos los ideal empresa.

Fuente: Folleto informativo, Archivo de Porta, 2010.

CUADRO N° 5

RANGO DE PLANES

Larga Distancia Internacional Prepago

Destino	PREPAGO		TIP PREPAGO PLUS		TIP PREPAGO PLUS II	
	Tarifa Antes de Impuesto	Valor Final	Tarifa Antes de Impuesto	Valor Final	Tarifa Antes de Impuesto	Valor Final
*Estados Unidos y Canadá	\$0.44	\$0.493	\$0.25	\$0.280	\$0.25	\$0.280
España e Italia	\$0.44	\$0.493	\$0.25	\$0.280	\$0.25	\$0.280
Pacto Andino	\$0.44	\$0.493	\$0.44	\$0.493	\$0.25	\$0.280
Chile	\$0.44	\$0.493	\$0.44	\$0.493	\$0.44	\$0.493
México	\$0.44	\$0.493	\$0.44	\$0.493	\$0.44	\$0.493
Europa	\$0.44	\$0.493	\$0.44	\$0.493	\$0.44	\$0.493
Japón	\$0.44	\$0.493	\$0.44	\$0.493	\$0.44	\$0.493
Resto de América	\$0.44	\$0.493	\$0.44	\$0.493	\$0.44	\$0.493
Resto del Mundo	\$0.44	\$0.493	\$0.44	\$0.493	\$0.44	\$0.493
Cuba	\$0.95	\$1.064	\$0.95	\$1.064	\$0.95	\$1.064
Marítima	\$4.49	\$5.029	\$4.49	\$5.029	\$4.49	\$5.029

Tarifa 5 centavos aplica a 10 números Porta registrados con Más Familia Más Amigos.

Fuente: Folleto informativo, Archivo de Porta, 2010.

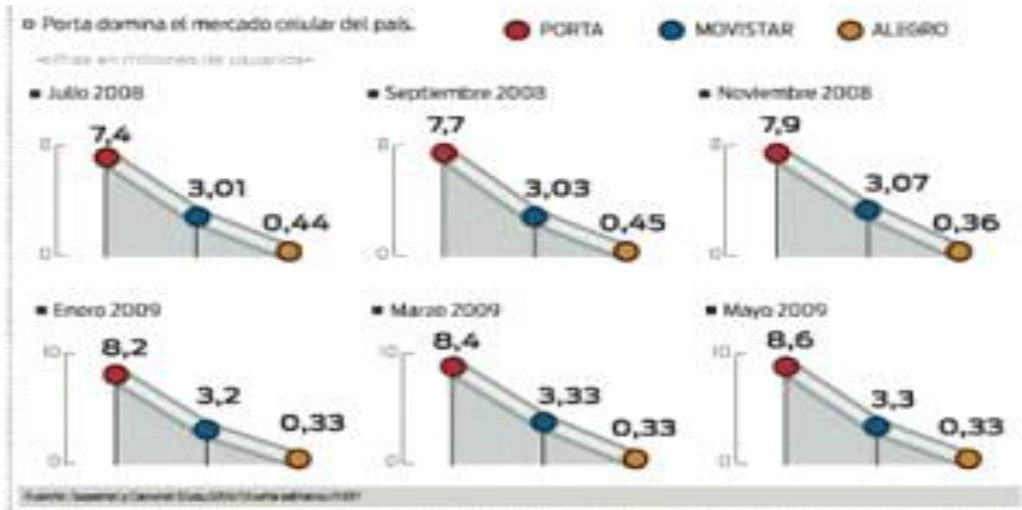
1.9 Competencia

En nuestro país, las líneas telefónicas apuntan a las innovaciones tecnológicas. Sin embargo, los usuarios demandan mayor calidad de señal. Entre enero y mayo de 2009, Conecel (Porta) incrementó el número de sus líneas activas en 344 097 unidades, es decir, 8 372 líneas menos que el total acumulado por Telecsa (Alegro), según datos del Consejo Nacional de Telecomunicaciones (Conatel). Así, el número de Groupe Special Mobile (GSM) y Universal Mobile Telecommunications System (UMTS)

activados por Porta ha llegado a 8 631 581 usuarios hasta el quinto mes de este año, lo que implica que la telefónica acapara 70% de los usuarios del país.

GRAFICO N° 2

Estadística de línea activa por concesionario



Fuente: <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/cobertura-movil-se-extiende-en-el-ecuador-359508.html>

El incremento de clientes por operadoras de móviles ha provocado que las empresas dedicadas a la telefonía móvil mejoren su cobertura a escala nacional mediante la modernización tecnológica para el uso de la comunicación inalámbrica.

Es por esto que, en julio de 2008, Porta hizo el lanzamiento comercial de 3.5G, una red tecnológica diseñada para soportar el ancho de banda que actualmente está presente en 40 ciudades del país.

Alegro se encuentra en proceso de transición: de la tecnología CDMA 20001X, con la cual empezó a trabajar en Quito y Guayaquil a finales de 2003, a la innovación

GSM. Empezaron a trabajar en las dos ciudades más pobladas. Actualmente, su cobertura abarca 70% del país, exceptuando el Oriente y Galápagos.

Por otro lado, la cobertura de Porta llega a 95% del país, según el censo que realizó el Conecel proyectado a diciembre de 2009, aunque existen algunas zonas despobladas o de baja densidad poblacional, como se ha dicho, a las que no han podido llegar.

Los usuarios de Alegro afirman que, en ciertos parajes del país y a determinadas horas, la cobertura móvil presenta deficiencias que se traducen en cortes, incorrectas entradas de llamadas y señal deshabilitada. Tal opinión es compartida por varios usuarios, quienes afirman que su teléfono sólo sirve para comunicarse en Quito, porque en provincia no existe señal. Ante ello, el gerente general de Alegro descartó que la cobertura de esta empresa de telefonía sea centralizada, aunque en varias zonas hay fallas debido al espectro electromagnético.

Para mostrar la competencia que existe entre estas tres operadoras, es necesario conocer que:

- La tecnología 3.5G de Porta está presente en 40 ciudades del Ecuador, lo que implica un aumento de banda ancha.
- Con 335 725 líneas activas a mayo de 2009, Alegro mantiene el 3% de los usuarios de telefonía móvil en el país.
- Según el Conatel, Otecel (Movistar) aún cuenta con 610 841 líneas bajo la tecnología.

1.10 Imagen

Desde el 2003, América Móvil (propietaria de Porta) empezó a tener mayor presencia en toda Latinoamérica, comprando algunas empresas de telefonía móvil del continente, y en países como Brasil, Chile, Perú, El Salvador, Honduras, Guatemala, Nicaragua, Puerto Rico y República Dominicana, cambió las diferentes marcas de estas telefónicas por una sola: Claro. Lo más lógico era pensar que esa marca también se apoderaría de las otras telefónicas de propiedad de América Móvil en los demás países latinoamericanos, pero todas estas compañías mantuvieron su nombre comercial. Es el caso de Porta, en Ecuador. Sin embargo su principal competidora, Telefónica, mantiene una sola marca para telefonía celular (Movistar) en toda la región. Eso le da muchas ventajas en cuestión de *marketing* y *branding*.

1.11 Promociones

Para sus promociones, Porta utiliza una plataforma que consiste en un tema o eje comunicacional, del cual se desprenden ideas, ejecuciones y desarrollos creativos.

Entre estas están:

- Porta te lleva a Black Box de Guns N' Roses.
- Lleva el mundo del fútbol en tus manos.
- Transforma tu celular con Coca Cola y Porta.
- Envía un SMS con la palabra MÚSICA al 9000, descarga tu música favorita y participa en el sorteo de un viaje a Punta Cana para 2 personas.

- Contrata el servicio de Oficina Móvil y participa en el sorteo de un viaje a Santiago de Chile para 2 personas.
- Ahora con tu servicio de Banda Ancha Móvil postpago tienes MSN.
- Vacaciones con MIO.
- Envía SANTA al 1212, responde divertidas preguntas sobre Santa Claus y podrás ganar uno de los dos amigo Kit iPhone 3.5G.
- Envía COPA Porta al 5500, juega Asphalt 3 (3D) realiza tus mejores puntuaciones y gana un Nintendo Wii.
- Promoción "Concierto Ídolos Porta en Ambato, Latacunga y Riobamba".
- Promoción Piratas del Caribe - El Cofre de la Muerte.
- Fusiónate a la diversión con Coca Cola y Porta.
- Con Amigo Kit tienes regalos de Navidad Todo el Año sin sorteos.
- Lleva a tu modelo FTV favorita en tu celular y gánate un día inolvidable junto a ellas.
- Viaja a Viña del Mar al concierto de Don Omar.
- Vive la experiencia iPhone 3.5G.
- Activación Porta Fútbol.
- Porta y LAN disfruta el doble de kilómetros LANPASS.

1.12 Responsabilidad ambiental

Conocer los planes de responsabilidad que ha utilizado Porta a lo largo de su trayectoria es muy importante para saber que es una empresa que no sólo se ha preocupado por su progreso, sino que se ha encargado y comprometido con el medio

ambiente, para lo cual se encuentra desarrollando algunas actividades en beneficio de éste. Esta organización ha mimetizado sus radiobases y antenas que están ubicadas en diferentes terrazas, casas y edificios de Quito y Guayaquil, así como también ha colocado cámaras insonoras en sus generadores para ayudar a que los niveles de ruido sean aceptables y no produzcan problemas. Se dictó un taller sobre radiación en la telefonía celular, que consistía en capacitar y divulgar el funcionamiento de la telefonía celular, sus ventajas, impactos, ventajas y desventajas.

“Porta se preocupa de su personal dictando capacitaciones constantemente sobre temas relacionados con la gestión ambiental, la seguridad industrial y el manejo de residuos peligrosos.”⁸

El plan de manejo ambiental de la red celular de Porta está destinado a minimizar los impactos ambientales que surgen de las actividades propias de la construcción, operación y mantenimiento de las estaciones, así como para maximizar los impactos positivos (principalmente, mejorar y ampliar la cobertura de telefonía móvil en todo el país). Las actividades que se han considerado en el plan de manejo ambiental para cada una de las estaciones de la red celular de Porta se resumen en los siguientes programas:

- **Prevención y Reducción de la Contaminación producida por emisiones gaseosas:** Se realiza el mantenimiento preventivo trimestral del generador de emergencia y del sistema de aire acondicionado si aplica en la estación

⁸ “Quiénes somos”, en línea: http://www.porta.net/empresa_socialmente_responsable/noticias_186-4602.html, 26 Mayo 2010.

- Programa de Prevención y Reducción de la Contaminación producida por ruido y vibraciones: Si posterior al monitoreo de ruido se demuestra que la operación de la estación radioeléctrica es causa de contaminación acústica a los predios colindantes, entonces se implementan las medidas de insonorización que se determinen luego del análisis técnico.
- Programa de Prevención y Reducción de la Contaminación producida al paisaje: Se realizan estudios de factibilidad técnica para mimetizar la estación radioeléctrica para que armonice con el entorno.
- Programa de manejo de Residuos, desechos sólidos no domésticos: Se realiza la recolección diferenciada de los residuos generados en la diferentes etapas, y se gestiona su disposición final con gestores de residuos calificados y autorizados para el tratamiento de estos desechos.
- Plan de contingencia y atención a emergencias ambientales: Se realizan simulacros anuales de acuerdo a las políticas establecidas por CONECEL para luego con los resultados, incorporar medidas de mejora.
- Programa de monitoreo ambiental: Se realiza la caracterización de emisiones, siempre y cuando se haya excedido las 60 horas semestrales de funcionamiento del generador.
- Plan de relaciones comunitarias: Se mantiene un registro de quejas, denuncias y solicitudes de la comunidad aledaña. Así como charlas o reuniones con los habitantes del área de influencia directa, siempre que sean solicitadas por los mismos.
- Plan de seguridad industrial y salud ocupacional: Revisión anual del manual de procedimientos de seguridad industrial, salud ocupacional y de riesgos.

- Plan de comunicación capacitación y educación: Mantener planes anuales de capacitación y educación a todos los colaboradores de CONECEL y sus contratistas en temas de manejo de desechos, trabajos específicos, plan de manejo ambiental y seguridad industrial.

Todos estos programas permiten que las actividades que se realizan en cada uno de los departamentos se encuentren en estricto cumplimiento de la Política de Gestión Ambiental de Porta.

Esta empresa ha colaborado con la Fundación Natura, entregándole los fondos que se han recaudado en la Campaña “Reciclaje de equipos celulares y baterías”. Estos recursos se invirtieron en proyectos ambientales que desarrolla la fundación.

De igual manera, ha contribuido para el ahorro de energía de nuestro país, no encendiendo sus vallas publicitarias y letreros del Ecuador. Esta iniciativa incluye carteles y letreros en 55 centros de atención a clientes Porta y todos los distribuidores a nivel nacional.

Esta empresa ha hecho campañas que promueven la reducción del uso de electricidad a sus usuarios, cargando sus celulares sólo cuando sea necesario. Su lema es “En estos momentos de crisis energética, se requiere la cooperación de todos”.

Porta presentó su Informe de Responsabilidad Empresarial, en el cual se detallan las acciones y compromisos de la empresa, enfocándose en su relación con empleados, clientes, distribuidores, proveedores, el ambiente y la comunidad. Aquí se destacó las acciones ambientales y comunitarias emprendidas por PORTA, en el cual se afirma que

es una empresa que comunica hoy en a millones de personas, pero buscan ir más lejos, contribuyendo directamente con la sociedad, de manera especial en la educación y el ambiente.

1.14 Responsabilidad social

Porta, a lo largo de su trayecto, se ha preocupado también por la comunidad. Por este motivo decidió hacer un programa definiendo un tema que sea fundamental en el desarrollo integral del hombre: la educación. Ésta es un derecho, y velar porque se cumpla es un deber. Es por esto que Porta lanzó su programa “Ayudemos a saber”, y se creó la primera actividad, “Un gol para educar”. Éste fue uno de los programas sociales más importantes de esta empresa, y consistió en que, por cada gol que anotaba la selección ecuatoriana de fútbol, la operadora entregaba diez becas educativas a niños de bajos recursos económicos.

El programa se inició en noviembre del 2004. Desde entonces, Porta ha ayudado a que niños en todas las regiones del país reciban una educación que les permita un futuro mejor e historias felices que contar.

Esta es una iniciativa para ayudar a los niños que merecen tener una educación segura y mejores oportunidades para un futuro con esperanza. Como parte de este programa, Porta entregó 40 becas a niños de la Fundación Fe y Alegría y de la Fundación de Iván Hurtado, correspondientes a goles anotados en los últimos partidos de la selección.

Esta organización entregó 155 computadoras en beneficio de la educación y 100 laptops a la Fundación Patronato Municipal San José. Con éstas, los niños de escasos recursos económicos tendrán acceso a un mundo de conocimiento y la posibilidad de integrarse a las modernas tecnologías. Porta contribuye, así, a la disminución de la brecha digital en el país.

De igual manera, Porta ofreció un agasajo a los niños de la escuela Estero Salado de Fe y Alegría, quienes recibieron como regalo especial laptops y otros equipos tecnológicos, con los cuales tendrán acceso a una educación moderna. Esta empresa hace este regalo a nombre de sus clientes, empleados, proveedores y todos quienes forman la empresa.

Los miembros del grupo de voluntarios Manos a la Obra, de Porta, participaron del agasajo e interactuaron con los niños, donde pudieron compartir el verdadero significado de la Navidad. De este evento disfrutaron más de 300 niños, compartiendo con los demás valores como el amor, la solidaridad y la amistad. Para Fe y Alegría, “Porta ha significado una posibilidad de contar con recursos para brindar una mejor educación a los niños pobres de las calles.”⁹

⁹ “Quiénes somos”, en línea: http://www.porta.net/empresa_socialmente_responsable/noticias_186-4602.html, 28 Mayo 2010.

CAPÍTULO II

IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL, ORIGEN Y EFECTOS DENTRO DE UNA EMPRESA

En este capítulo se planteará un concepto general de comunicación y se analizará su importancia dentro de las empresas. Así como también se explicará el origen, concepto, características y funciones de la cultura organizacional en el comportamiento de los miembros de una organización. Se clasificará los diferentes tipos de culturas y barreras que pueden existir para consolidarlas. Hay elementos como la identidad e imagen corporativa que ayudan a comprender el análisis del funcionamiento de la cultura organizacional. También se explicará los diferentes grados de diagnóstico que se utilizarán en el tercer capítulo para hacer el estudio del comportamiento de los miembros de Porta.

Es importante mencionar que en las organizaciones difieren los valores, actitudes, necesidades y experiencias de los miembros de las empresas a estudiar. Es por esto, que utilizaré la Teoría de las Relaciones Humanas, para analizar cómo se involucra por primera vez al ser humano como elemento primordial en una organización y observar a la organización como un sistema social y no como un instrumento mecánico.

2.1 Comunicación

Los seres humanos necesitamos estar comunicados. Todo el tiempo recibimos información, que es un conjunto de datos procesados con respecto a un tema o hecho determinado. La información debe ser oportuna, completa, verdadera, relevante y estar

actualizada. Debe tener: significado (semántica), importancia (relativa al destinatario), vigencia (relativa al tiempo y al espacio), validez (relativa al emisor).

Cuando una persona informa, está transmitiendo conocimientos o pensamientos. Este proceso representa el contenido de los mensajes, es decir, aquello que se quiere comunicar. La comunicación es el proceso por el cual se da sentido a la realidad. “Comprende desde la etapa en que los mensajes fueron emitidos y recibidos, hasta que alcanzaron a ser comprendidos y reinterpretados desde el punto de vista de la recepción.”¹⁰

Para que exista una buena comunicación, es necesario que intervengan diferentes factores como: emisor, receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras y puentes:

El emisor emite un mensaje a través de un canal al receptor. En dicho proceso puede haber ruido (estímulo que se interponga en la transmisión del mensaje) y barreras que lo dificulten, para lo que será necesario utilizar puentes para facilitar la comunicación. Necesariamente para que el proceso comunicativo exista y no sea meramente un proceso informativo, debe existir una reinterpretación del mensaje emitido por parte del receptor, fruto de sus vivencias y experiencias previas.¹²

Para que la comunicación funcione, es importante la comprensión entre el emisor y el receptor. Hay diferentes formas de comunicar: mediante gestos, con el cuerpo y con actitudes.

En la comunicación verbal se utilizan las palabras y el lenguaje como código principal. En la comunicación no verbal se utiliza lo corporal y gestual como código. Las dos tienen que ver con la cultura y su utilización no es intencional o consciente, pero sí decisiva. La comunicación integrada utiliza ambos tipos de comunicación; su importancia está en si posee la coherencia verbal o no verbal.

¹⁰ Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli, Natalia Hopkins, Comunicación Interna, Argentina, Editorial Dircom, 2009, p. 9.

¹² *Ibid.*, p. 9.

En suma, el acento que se utiliza en todo proceso de comunicación es muy importante, tanto para lo que se emite y para lo que se percibe.

Pensar en la comunicación implica abarcar la totalidad del proceso: analizar y crear estrategias para que los mensajes lleguen a los públicos destinatarios y sean comprendidos adecuadamente.

En la teoría social moderna, la comunicación ha dejado de ser el mero traspaso de información e incluso el proceso que media entre las intenciones de unos y las respuestas de otros, para constituirse en un proceso fundamental para la cohesión social, el adhesivo que permite la construcción y el mantenimiento de vínculos sociales.¹³

Con el pasar del tiempo en las instituciones, el concepto de comunicación ha ido cambiando. Ésta ha dejado de ser una simple orden hacia los empleados, o un instrumento para dar noticias de alta importancia.

La función principal de administrar de una manera correcta la comunicación consiste en brindar condiciones favorables para que ésta se desarrolle a nivel general de la empresa.

Según Ascanio Cavallo y Eugenio Tironi, los propósitos ideales se pueden resumir en cinco puntos:

- Liberar barreras comunicativas para que la información fluya en todas las direcciones, ya sea horizontal o vertical.
- Abrir el diálogo entre los estamentos de la institución para influir en sus proyectos, incluso si éstos son estratégicos o identitarios.
- Enfrentar y administrar los conflictos y las discrepancias.
- Promover el razonamiento en conjunto.

¹³ Ascanio Cavallo, Eugenio Tironi, Comunicación Estratégica, Chile, Aguilar Chilena de Ediciones, 2004, p. 132.

- Ampliar, mediante instrumentos diversos y novedosos, las posibilidades de asociación y participación.

Cuando una organización dinámica y creativa compite con otras, utiliza a la comunicación como una herramienta básica que ayuda al diseño y traspaso de mensajes persuasivos para que el personal ejecute las instrucciones y toda la información que se le envía, tenga una buena relación con el resto del personal, cumpla todos sus objetivos y actividades planteadas a cabalidad y, de esta manera, la empresa tenga un buen funcionamiento y pueda cumplir con todos sus objetivos trazados.

Desde hace mucho tiempo que cambió el significado de *comunicación*; ahora se le ha dado un enfoque diferente al tradicional: ya no está basado en el simple intercambio de información entre el empleado y el empleador, ni en el cambio burocrático sustentado en normas estrictas que limitan a los trabajadores; ahora la comunicación es mucho más que eso, trata de integrar a toda la empresa, tomando en cuenta emociones, pensamientos, ideas, sentimientos, creencias, valores y objetivos comunes de cada miembro.

2.2 Comunicación organizacional

Las organizaciones constantemente se comunican desde cuando envían mensajes hasta cuando callan. Por este motivo, es importante que no se deje al azar el área de comunicación en una empresa.

Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red de relaciones donde intervienen diferentes actores. En toda empresa se pueden identificar dos tipos de comunicación: interna y externa.

La comunicación externa es la que envía información al público externo de la organización; es decir, a todos aquellos que no son sus miembros, pero mantienen algún

tipo de relación. La comunicación interna está destinada al público interno de la organización, es decir, a todos los miembros que la componen. Actualmente, ésta tiene mucha importancia, ya que es un instrumento necesario para lograr mayor competitividad, compromiso y acuerdo en toda la estructura organizativa:

Una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Y hacerlo eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral. En este contexto, el comunicador debe poner sus habilidades al servicio de la gestión organizacional de la empresa, elaborando planes integrales y estrategias que apunten a la transformación, a la optimización de lo existente en materia de comunicación o a su mejora.¹⁴

Según Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli y Natalia Hopkins se ha utilizado el concepto de organización como “red de conversaciones”, porque ofrece mejores herramientas para entender el proceso de circulación de los mensajes y cómo la interacción y la comunicación actúan en las relaciones de los miembros que conforman la empresa.

Tomando en cuenta este concepto, una organización se forma a través de un proceso conversacional. Es decir, todo lo que pasa se da mediante discusiones y, de esta manera, se define la empresa y se delimita su interior y exterior.

Es primordial que la organización constantemente esté en contacto con el exterior y, así, cree vínculos con su entorno social, priorizando estratégicamente la gestión de los valores como puntos diferenciadores y competitivos.

Esto lleva a poner en relieve el ordenamiento de la circulación de los mensajes en el interior de la organización, ya que, “al estar todos sus elementos y actores interconectados, un pequeño malentendido de significado puede resultar perjudicial para la empresa.”¹⁵

¹⁴ Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli, Natalia Hopkins, *op. cit.*, p. 12.

¹⁵ *Ibid.*, p. 13.

Por esto, es muy importante que toda la empresa se integre; es decir, que sus miembros estén informados de los proyectos, actividades y objetivos de ella, que se conozcan unos a otros. La comunicación es la clave para que toda organización dé buenos resultados y para que sus integrantes se puedan consolidar como sujetos participativos, que constantemente emitan y reciban diversos mensajes. En este proceso se toma en cuenta que se controle y filtre la información que circula en la empresa, para que no se generen rumores ni malentendidos. Por esto, es necesario que exista la planificación de la comunicación en el ámbito organizacional como estrategia principal y esencial.

“En la era de la desmaterialización, de la preponderancia de lo intangible, la comunicación y los valores son la nueva materia de intercambio. Las organizaciones producen significados.”¹⁶ Esto significa que una empresa ahora no sólo busca vender sus productos o servicios, sino valores, que vienen asociados e identifican a una organización.

Es por esto que la competitividad no sólo se centra en la venta o promoción de un producto o marca a los consumidores, sino que busca ofrecer la mejor propuesta a todos los públicos de interés:

El fin específico de la comunicación organizacional es integrar a la institución en torno a su identidad, es decir, a una definición de sí misma y de su proyecto corporativo. En consecuencia, no es un instrumento aislado ni accesorio: forma parte esencial de la batería de herramientas de la Comunicación Estratégica, cuando ésta es entendida como un modo de convertir en ventaja competitiva la relación con el entorno.¹⁷

¹⁶ *Ibid.*, p. 14.

¹⁷ Ascanio Cavallo, Eugenio Tironi, *op. cit.*, p. 138.

Según Ascanio Cavallo y Eugenio Tironi para que la comunicación funcione con eficacia, es necesario que existan por lo menos cuatro valores en una empresa:

- *Participación:* Construir de manera colectiva el sentido de las decisiones.
- *Integración:* Lograr el máximo de similitud entre los objetivos institucionales y los de sus trabajadores.
- *Coherencia:* Apuntar hacia el alineamiento con las características institucionales.
- *Proyección:* Promover las actitudes y conductas que favorezcan el logro de los objetivos trazados en el proyecto corporativo.

Es importante que estos valores se tomen en cuenta para el buen manejo de la comunicación, pues ayudan a reconocer el estado de una organización y permiten establecer sus necesidades y carencias.

Además, es necesario que se tomen en cuenta tres ámbitos fundamentales de una empresa para determinar el manejo de la comunicación:

- a. Potenciar los vínculos sociales de la organización como un fin en sí mismos, y no con propósitos meramente instrumentales.
- b. Formalizar la identidad corporativa de los accionistas y la alta dirección con los de más amplio respaldo en la organización.
- c. Facilitar el desarrollo de los proyectos clave de la organización, buscando convertirlos también en herramientas de cohesión interna.

Esto significa que todos los miembros de una organización no sólo deben limitarse a recibir información u órdenes, sino que son capaces de analizar y opinar sobre los diferentes temas que se traten en la empresa.

En conclusión, la comunicación organizacional ayuda a mantener a todo el personal bien informado, incentiva al trabajo si se tiene la información correcta y eficiente; explica a todos los miembros de la organización las decisiones que se toman dentro de la empresa y los motiva a que participen con sus ideas. Busca minimizar las discrepancias y conflictos para tener un buen clima laboral. Trata de que toda la organización funcione como un sistema y no aisladamente.

3.3 Origen de la cultura organizacional

La cultura organizacional “tiene su origen en varios ámbitos, como la sociología, la psicología industrial, la teoría de la comunicación y la oratoria. Se basa en el comportamiento de la comunicación de aquellas personas que trabajan y se desempeñan en una empresa.”¹⁸

En las últimas décadas del siglo XX, los estudios de la comunicación organizacional aumentaron notablemente. Es importante mencionar que en los años 80 ya aparecieron algunos estudiosos que empezaron a preocuparse por ese tema. En estos años, la cultura organizacional empezó a ser de interés fundamental en los estudios de comportamiento organizacional. “Muchos investigadores iniciaron sus análisis en esta área, se publicaron numerosos libros y las más importantes revistas dedicaron ediciones completas a la discusión del término *cultura*. Fueron Peters y Waterman, con su libro

¹⁸ Marisa del Pozo Lite, Cultura empresarial y Comunicación Interna, Madrid, editorial Fragua, 1997, p.17.

En búsqueda de la excelencia, quienes dieron a la cultura organizacional el estatus que ahora tiene.”¹⁹

Cabe mencionar que la idea de considerar a las organizaciones como culturas en las que existe un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización es un fenómeno relativamente nuevo. Hasta mediados de los 80, se caracterizaba a las organizaciones como un medio racional para coordinar y controlar grupos de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, pero las organizaciones son más que eso: también tienen una personalidad, como los individuos: pueden ser rígidas o flexibles, hostiles o acogedoras, innovadoras o conservadoras:

Los teóricos de las organizaciones saben y reconocen la importante función que cumple la cultura en la vida de los integrantes de una organización. Es importante mencionar que el origen de la cultura como variable independiente que afecta las actitudes y conductas de los empleados se remonta más de 50 años a la noción de institucionalización.²⁰

Al vivir en una sociedad globalizada como la actual, donde las empresas y organizaciones se constituyen el centro vital del desarrollo social, en el Ecuador la cultura organizacional se está convirtiendo en una de las prioridades, especialmente hoy, cuando las tecnologías comunicativas atraviesan, de manera permanente, por grandes cambios.

La razón está en que la eficiencia de una empresa o institución depende, en buena parte, de una comunicación eficaz y motivadora, tanto en el ámbito interno como externo. La identidad e imagen de una empresa, igualmente, son básicas para

¹⁹ Stephen P. Robbins, *Comportamiento Organizacional*, México, ed. Pearson Educación, 2004, p. 605.

²⁰ *Ibíd.*, p. 524.

proyectarlas de una manera correcta; es muy importante que exista una buena comunicación.

Con tantos conceptos y tantas ideas planteadas a lo largo de este capítulo, es muy importante conocer el origen de la palabra *cultura* y sus significados. Según Taylor, “cultura o civilización es todo complejo que incluye creencias, arte, moral, ley, costumbres y cualquier otra capacidad y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad.”²¹

En castellano, la palabra *cultura* estuvo largamente asociada a las labores de la labranza de la tierra, significando cultivo; con el pasar del tiempo dejó atrás su significado verdadero y se lo fue utilizando arbitrariamente. La cultura se encuentra en todo lo que decimos y hacemos como grupo social.

Malinowski, antropólogo de origen polaco, completó en 1931 la definición dada por Taylor. “Señaló que, además de las ideas, la cultura comprende los hábitos y los valores, los artefactos heredados y los procesos técnicos.”²²

Kroeber y Kluckhohlm quisieron resolver el problema de la falta de una definición común. Revisaron todas las definiciones de *cultura* que se habían escrito hasta su tiempo y formularon una definición que, aunque extensa, toma en cuenta todas las particularidades y cualidades de la cultura, que a su juicio satisfacían las necesidades conceptuales de su época, definiéndola de la siguiente manera: “La cultura consiste en pautas de comportamiento, explícitas o implícitas, adquiridas y transmitidas mediante símbolos, y constituye el patrimonio singularizador de los grupos humanos, incluida su plasmación en objetos.”²³ Lo más importante de la cultura son las ideas tradicionales (es

²¹ *Ibid.*, p. 528.

²² *Ibid.*, p. 529.

²³ *Ibid.*, p. 530.

decir, históricamente generadas y seleccionadas) y, especialmente, los valores vinculados a ellas; los sistemas culturales pueden ser, entonces, considerados, por una parte, como productos de la acción, y, por otra, como elementos condicionantes de la acción futura.

A través del tiempo, la cultura ha sido una combinación de rasgos y distintivos espirituales y afectivos. Estos caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado.

Con estos conceptos se puede comprender la importancia de la cultura organizacional. Las personas necesitamos estar informadas constantemente; esto significa que todos puedan dialogar, esperar y exigir información.

Lo primero que debe tenerse en cuenta es que se trata de procesos culturales y que, por lo tanto, sólo pueden implementarse gradualmente y a mediano plazo. Uno de los riesgos principales de no incorporar la comunicación como proceso cultural es la falta de motivación de quienes integran el público interno, lo que sería un síntoma propio de una cultura de la desconfianza. Es difícil confiar en medio de la ignorancia y los rumores.²⁴

Los rumores, muchas veces inventados, son toda información que no es cierta y que circula dentro de la organización. La persona que cuente con este tipo de información se aprovechará de la situación de poder con respecto a los otros miembros de la empresa, sin importar qué posición ocupe dentro de la estructura jerárquica formal de la misma. En estos casos, lo más probable es que las motivaciones personales no coincidan, en todo o en parte, con las motivaciones de la organización.

Los teóricos de las organizaciones se han dado cuenta la importancia que tiene la cultura en la vida de los integrantes de estas. Cuando una empresa se institucionaliza,

²⁴ Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli, Natalia Hopkins, Comunicación Interna, Argentina, Editorial Dircom, 2009, p. 14.

empieza a adquirir vida propia, aparte de los miembros que la integran. No sólo es apreciada por sus bienes o servicios, sino por ella misma; es decir, adquiere inmortalidad.

La institucionalización tiene el efecto de producir un conocimiento común entre los miembros sobre cuáles son los comportamientos apropiados y fundamentalmente significativos. Por lo tanto, cuando una organización adquiere permanencia institucional, los modos de conducta adecuados se manifiestan por sí mismos a los integrantes. Esto es básicamente lo mismo que hace la cultura organizacional.²⁵

Con esto podemos ver que es importante conocer y comprender qué elementos forman la cultura de una organización; cómo se crea, sostiene y aprende, ya que de esta manera se podrá pronosticar el comportamiento del personal en una empresa.

2.4 Concepto de cultura organizacional

Según Stephen P. Robbins, la cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos. Constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.

Es un proceso comprendido por diferentes fases sucesivas de un fenómeno compartido por todos los integrantes de la organización. “Esto implica reconocerla como un emergente, lo cual no excluye su condición de estabilidad, ya que la noción de proceso alude tanto a la idea de cambio constante como la de dicha estabilidad.”²⁶

Además, la cultura organizacional otorga a los miembros de la organización un sentido de pertenencia, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite

²⁵ Stephen P. Robbins, *op. cit.*, p. 524.

²⁶ Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli, Natalia Hopkins, *op. cit.*, p. 15.

diferenciarse de todas las demás. “Sus elementos están dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistemas de valores, mitos y creencias.”²⁷

Por lo tanto, la cultura organizacional contiene elementos que contribuyen al desarrollo de la empresa, construyendo, transformando y generando condiciones organizacionales que descubren las capacidades existentes de toda la empresa.

Desde el punto de vista antropológico se plantean dos tendencias. La primera asocia la cultura organizacional a un sistema determinado de símbolos, influido por el medio ambiente externo, por la historia y por sus líderes: “La cultura es vista como un elemento dinámico, asumida de diferentes formas según cada trabajador y transformada por ellos en el proceso de interpretación de los hechos organizacionales.”²⁸

La otra, por su parte, considera a las organizaciones como sistemas socioculturales cuyo componente cultural se presupone en equilibrio con el componente social o estructural:

El estado de disonancia no es tomado en cuenta y ésta puede sobrevenir como resultado de cambios en el mercado que hacen presión sobre la empresa, obligándola a la nueva realidad, los cuales si no encuentran justificación en el sistema cultural de la organización ocasionarán graves problemas de funcionamiento, en dicha organización.²⁹

Por su naturaleza y complejidad, no existe una definición ampliamente aceptada de la cultura organizacional. Deal y Kennedy la definen como “la forma en que nosotros hacemos las cosas aquí”. Schein dice: “Cultura Organizacional es el patrón de asunciones básicas que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado durante

²⁷ *Ibid.*, p. 15.

²⁸ Gerald M. Goldhaber, Comunicación Organizacional, México, Editorial Diana, 1984, p. 115.

²⁹ *Ibid.*, p. 116.

su aprendizaje para manejar sus problemas de adaptación externa e integración interna”. Peters y Waterman, por su parte, dicen que la cultura organizacional es “un conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, *slogans* y anécdotas”. A pesar de esta aparente diversidad, hay algunos atributos comunes que emergen.

En primer lugar, todas las definiciones se refieren a algún conjunto de valores mantenido por individuos en una organización. Esos valores definen cuál es el comportamiento bueno o aceptable y ayudan a los integrantes de una organización a entenderla y a saber cómo actuar en ella. En segundo lugar, los valores que conforman la cultura organizacional, más que estar escritos o definidos, están implícitos en la organización y deben articularse con los valores y creencias personales de los empleados. Tercero, las definiciones tienen un marcado énfasis en los significados simbólicos a través de los cuales los valores son comunicados. De acuerdo con esto se puede decir, entonces, que la cultura organizacional es un conjunto de valores implícitos que ayudan a las personas en la organización a entender cuáles acciones son consideradas aceptables o inaceptables. “Hay un acuerdo general en que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Este sistema es un conjunto de características básicas que valora la organización.”³⁰

Las investigaciones han identificado siete características principales que resumen la importancia y la esencia de la cultura de una organización:

Innovación y correr riesgos: Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y a lo largo de su vida corran riesgos.

³⁰ Stephen P. Robbins, *op. cit.*, p. 525.

Minuciosidad: Grado en que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

Orientación a los resultados: Grado en que la gerencia se centra en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

Orientación a las personas: Grado en las decisiones de la gerencia tienen que ver con el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

Orientación a los equipos: Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.

Agresividad: Grado en que las personas son arriesgadas y competitivas, antes que despreocupadas.

Estabilidad: Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Estas características ayudan a evaluar la organización y su cultura, son el pilar de los sentimientos de comprensión compartida que tienen los miembros con respecto a la organización, de cómo están funcionando las cosas y de cómo los integrantes deben comportarse ante diferentes situaciones que se les presente.

La cultura organizacional se refiere a cómo perciben los empleados sus características. Así pues, la cultura es un término descriptivo, porque distingue la idea de concepto de satisfacción laboral:

En la investigación de la cultura organizacional se ha tratado de medir cómo ven los empleados a su organización. ¿Fomenta el trabajo en equipo? ¿Premia las innovaciones? ¿Reprime la iniciativa? En cambio, la satisfacción laboral trata de medir las respuestas afectivas al entorno laboral. Se ocupa de lo que sienten los empleados en cuanto a las expectativas de la organización, sistemas de recompensas.³¹

³¹ *Ibíd.*, p. 525.

Como se puede notar, las características de estos dos términos se superponen, ya que la cultura organizacional es descriptiva y la satisfacción laboral es evaluativa. La comprensión de los efectos de la cultura organizacional en el comportamiento de los miembros de una empresa es muy importante, ya que de esta manera se conocerá mejor el trabajo de la comunicación y sus efectos en el personal de las empresas.

La cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de una organización, ya que la cultura es un sistema de significados compartidos. Es importante mencionar que en casi todas las empresas grandes existe una cultura dominante y numerosas subculturas que se explicarán a continuación.

2.5 Cultura dominante, cultura fuerte y subculturas

La cultura dominante es la que se encarga de expresar los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros de una empresa. Cuando se trata de la cultura de una organización, se habla de ésta, es decir, es la que brinda a la organización su propia personalidad y la distingue de otras.

En toda empresa existen culturas fuertes. Éstas tienen un mayor impacto en sus miembros y en ellas se distinguen claramente los valores centrales. Mientras el personal esté bien informado y acepten este tipo de valores, más fuerte será la cultura; por lo tanto, tendrá una gran influencia en el comportamiento de sus miembros, porque el grado y la intensidad con que se comparte da un ambiente interno de mucho control de la conducta de cada miembro. Cuando una empresa tiene este tipo de cultura, los empleados saben qué se espera de ellos y estas expectativas, sin lugar a dudas, orientan en gran medida su comportamiento. “Una cultura organizacional fuerte aumenta la

congruencia de las conductas. En este sentido, se debe reconocer que una cultura fuerte puede fungir como sustituto de la formalización.”³²

Según Stephen P. Robbins, en las empresas grandes, por lo general aparecen subculturas, que reflejan todo tipo de situaciones, problemas o experiencias que afronta el personal de una empresa. Éstas están definidas por la división de departamentos y la separación geográfica. Por ejemplo, el departamento de ventas puede tener una subcultura que sólo comparten los miembros de ese departamento y que incluiría los valores centrales de la cultura dominante más los valores propios de los miembros de ese departamento de ventas. Del mismo modo, una oficina o unidad de la organización que esté en un sitio distinto de la sede de las principales operaciones puede adoptar una personalidad distinta. De nuevo, conserva los valores centrales, pero modificados para dar cuenta de su situación distintiva como unidad separada.

Si las organizaciones no tuvieran una cultura dominante y estuvieran compuestas únicamente por numerosas subculturas, el valor de una cultura organizacional como variable independiente sería notablemente menor, porque no habría una interpretación uniforme de lo que representa un comportamiento apropiado o inapropiado. Es el aspecto de los significados compartidos de la cultura lo que hace un mecanismo tan poderoso para encauzar y conformar la conducta. No se puede ignorar la realidad de que muchas organizaciones también tienen subculturas que influyen en el comportamiento de sus integrantes.³³

Las reglas y normas de la formalización que pone una empresa condicionan el comportamiento de sus integrantes. Una organización que se caracteriza por ser formalizada tiene orden, es congruente y muy previsible. Con esto, se quiere diferenciar que una cultura fuerte consigue todo esto sin necesidad de documentos escritos. Es decir, la formalización y la cultura son caminos distintos hacia el mismo destino.

³² *Ibid.*, p. 526.

³³ *Ibid.*, p. 526.

Mientras más fuerte sea la cultura de una organización, no se necesita establecer reglas y normas que encaminen a un buen comportamiento del personal.

“Cuando las organizaciones ensanchan los tramos de control, forman equipos, disminuyen la formalización y facultan a los empleados, los significados compartidos que proporciona una cultura fuerte garantizan que todos apunten a la misma dirección.”³⁴

2.6 Funciones de la cultura organizacional

La cultura en toda organización cumple con diferentes funciones. Entre éstas se puede mencionar las siguientes:

- Define los límites, es decir, es la que diferencia una organización de la otra.
- Brinda un sentido de identidad a todos los integrantes de la empresa.
- Proporciona el sentido de aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Ayuda a relacionar a todos los miembros de la empresa, al darles las pautas necesarias sobre lo que deben hacer y cumplir.
- Sirve como un mecanismo para crear sentido y permitir el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los integrantes de una empresa.

³⁴ *Ibíd.*, p. 528.

La cultura es la que define las reglas del juego. Esto se puede comparar con la siguiente definición:

La cultura es escurridiza, intangible, implícita y dada por hecho. Pero todas las organizaciones generan un conjunto básico de premisas, entendidos y reglas tácitas que rigen la conducta cotidiana en el centro de labores. Hasta que los recién llegados aprenden las reglas, no son aceptados como miembros con derechos plenos de la organización. Las transgresiones a las reglas de parte de los directivos o de los empleados de atención al público culminan en una desaprobación universal y castigos enérgicos; respetar las reglas se convierte en la base fundamental de las recompensas y los ascensos.³⁵

El papel principal de la cultura organizacional es la influencia que tiene en el comportamiento de los miembros de una empresa, está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus integrantes.

La cultura determina la forma en que funciona una empresa; se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para adaptar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto, Deal y Kennedy ven a la cultura organizacional como “la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones.”³⁶ Por lo tanto, la cultura por ser aprendida evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La cultura aumenta en gran medida el compromiso que se tiene con la organización e incrementa la coherencia del comportamiento de los trabajadores; indudablemente, esto es de gran beneficio para una empresa.

³⁵ *Ibíd.*, p. 529

³⁶ *Ibíd.*, p. 530

2.7 Barreras de la cultura

La diversidad es una barrera para la cultura, ya que contratar empleados que son distintos a los demás, ya sea por su raza, género u otras diferencias, producen inestabilidad. Por lo general, una empresa quiere que todo el personal acepte a los empleados nuevos y estos se adapten de la mejor manera. Pero, al mismo tiempo, pretende apoyar las diferencias que estos miembros nuevos aportan al centro de trabajo.

Una cultura fuerte ejerce una presión intensa sobre los empleados para que ellos se adapten a la misma. Una empresa busca que sus empleados sean de orígenes diversos para que aporten cosas nuevas. “Por tanto, las culturas fuertes pueden ser un inconveniente cuando, en la práctica, eliminan las ventajas únicas que traen a la organización personas de diversos orígenes.”³⁷ Aquí, la cultura puede ser un gran inconveniente si se trata con prejuicios o de una manera incorrecta a algún miembro de la organización que es diferente.

Entre otras barreras, tenemos la de adquisiciones y fusiones, estas se refieren a un tipo de estrategia corporativa que utiliza la gerencia general para combinar y adquirir diferentes activos y compañías. El fin de esta es obtener futuros ingresos que ayuden a recuperar los fondos invertidos y lograr beneficios a favor de la empresa.

La causa principal de ésta son los conflictos entre culturas organizacionales.

Históricamente, los factores principales que buscaba la dirección al tomar decisiones de compras o fusiones se relacionaban con ventajas económicas o sinergias de productos. En los últimos años, la compatibilidad cultural se ha vuelto la principal preocupación. Aunque un estado de resultados favorable o una buena línea de productos sea lo que primero atraiga a un posible comprador, que la adquisición prospere finalmente tiene más que ver, según parece, con el grado en que concuerdan las culturas de las dos organizaciones.³⁸

³⁷ *Ibíd.*, p. 529

³⁸ *Ibíd.*, p. 531

La cultura de una organización no nace de la nada, es dinámica por tal motivo hay que ir la construyendo. Una vez que esté bien establecida, es muy difícil que se desvanezca. Para esto, es muy importante conocer qué fuerzas intervienen en la creación de una cultura y qué alimenta y sostiene la actividad de esas fuerzas.

2.8 Nacimiento de la cultura en una organización

Toda empresa tiene sus costumbres y tradiciones bien establecidas, así como la forma en la que sus miembros hacen las cosas. Esto se debe en gran medida a lo que ya se hizo antes y al grado de éxito que tuvieron estas acciones. Esto nos lleva a la fuente original de la cultura de una organización, que son sus creadores.

Los fundadores de una organización cumplen un papel fundamental en las primeras etapas de su cultura: tienen una visión amplia de lo que debe ser la organización y, de esta manera, la comparten con los demás miembros que conforman a la empresa. La cultura surge de tres maneras:

En primer lugar, los fundadores contratan y retienen sólo a los empleados que piensan y sienten como ellos. Segundo, los adoctrinan y socializan en su forma de sentir y de pensar. Tercero, el comportamiento de los fundadores es un modelo de papeles que alienta a los empleados para que se identifiquen con ellos y por ende internalicen sus convicciones, valores y premisas. Cuando la organización triunfa, la visión de los fundadores aparece como una razón fundamental del éxito.³⁹

Se puede decir que, en este punto, es muy importante la personalidad de los fundadores de las empresas, ya que ésta queda asimilada en la cultura de la organización, y mantenerla con vida es primordial en toda compañía. El proceso de selección, los criterios de evaluación del desempeño, las actividades de capacitación y

³⁹ Stephen P. Robbins, *op. cit.*, p. 531.

desarrollo de carrera y los procedimientos de ascenso del personal son las claves que garantizan que los miembros de una organización se adapten a su cultura.

En toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos:

Elementos visibles, entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, *slogans*, conductas y símbolos. Estos elementos explican cómo y por qué se hacen las cosas.

Elementos invisibles, localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes y suposiciones que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos constituyen el inconsciente organizacional.

La cultura de una organización está formada por características estables, ha surgido con el paso de los años y trae consigo valores muy sólidos que se consolidan fácilmente en los empleados.

Es importante tener en cuenta que es difícil cambiar la cultura de una organización, ya sea por su tradición o por su resistencia al cambio, pero no es imposible. El cambio cultural se da por:

- *Una crisis grave*: La conmoción de una crisis sacude el estado de cosas y arroja dudas sobre la pertenencia de la cultura actual. Entre los ejemplos de estas crisis se encuentran: un revés económico sorpresivo, la pérdida de un cliente importante, un avance tecnológico considerable de parte de un competidor, etc.

- *Rotación del liderazgo:* A veces da la impresión de que nuevos directores, que traen otro conjunto de valores, son más capaces de responder a una crisis.
- *Organizaciones jóvenes y pequeñas:* Cuanto más joven sea una organización, menos arraigada estará su cultura. Del mismo modo, es más fácil que la administración comunique valores nuevos si la organización es pequeña.
- *Cultura débil:* Cuanto más se sostenga una cultura y cuanto más acuerdo haya entre sus miembros acerca de sus valores, más difícil será cambiarla. Por el contrario, las culturas más débiles se prestan y acoplan mejor a los cambios.

Si estas etapas de crisis se llegan a dar en una empresa, es necesario que exista una dirección que forje nuevas anécdotas y ritos. Se debe seleccionar y elegir a los empleados y ascenderlos en el caso de que hayan cumplido méritos que se lo merezcan. Es preciso que el personal se adhiera a los valores nuevos y se cambie el sistema de recompensas de modo que apoye nuevos valores.

Es importante recordar que, a pesar de que se tomen las acciones señaladas en una empresa, no traen consigo un cambio inmediato ni radical en la cultura. Este proceso toma tiempo, ya que es un cambio que no se mide en días ni en meses, sino en años.

2.9 Identidad e imagen corporativa

La identidad de una organización es el conjunto de características particulares que la diferencian de otras. Esto tiene que ver con los modos de hacer, enfrentar e interpretar

las diferentes situaciones que se presentan a diario en el ámbito de la empresa. La identidad se manifiesta a través de la cultura organizacional, misión, visión y valores que influyen en los comportamientos que caracterizan a la organización.

“La cultura es una red de significados que cuanto más compartidos y arraigados estén en el quehacer cotidiano de todos sus integrantes, más fuerte y sólida será su identidad.”⁴⁵

La identidad refleja dos cosas: la constitución de una organización con todos sus rasgos y la manera en la que se ve ella misma (esto incluye la forma en la que quiere ser percibida por su público).

Se forma de manera gradual, es la que se queda grabada en la mente del personal de la empresa, “está presente en su historia, prácticas, hábitos y costumbres, estilos de funcionamiento, líderes formales e informales, productos o servicios, arquitectura de instalaciones y vestimenta de funcionarios, está latente en sus proyectos, sueños y metas.”⁴⁶ A todo esto se le da el nombre de *cultura organizacional*: es aquí donde vive y se genera la identidad de una empresa.

La alta dirección gestiona la identidad de una organización. Ésta debe ser comprendida como un recurso cooperativo, intentando que todo el personal sea partícipe del desarrollo de la empresa.

Los mensajes internos que manda la alta dirección de la organización son: en primer lugar, decodificados e interpretados de acuerdo a su cultura. Muchas veces, los intentos de cambio de identidad son resistidos por parte de los miembros de las organizaciones.

⁴⁵ Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli, Natalia Hopkins, *op. cit.*, p. 16.

⁴⁶ Ascanio Cavallo, Eugenio Tironi, *op. cit.*, p. 70.

Los problemas se generan cuando se intenta imponer un cambio a la fuerza, rompiendo el cuerpo tradicional de la organización. “La cultura organizacional de las instituciones es un monstruo silencioso, pero poderoso y con mil cabezas, que puede devorar cualquier intento de innovación identitaria si no alcanza una convicción real y profunda.”⁴⁷

La identidad y la imagen se están resistiendo constantemente al cambio, ya que son poco flexibles. Pueden ser destruidas si se las intenta forzar o manipular. Para esto es necesario tener en cuenta que si se hace un cambio de imagen, también debe existir un cambio de identidad.

El éxito en el cambio organizacional depende de varios elementos; entre estos, el dinamismo con que se perciba la relación entre identidad e imagen.

La imagen es un concepto de recepción: muestra la forma en la que una organización es percibida por su entorno, y se genera por la comunicación y, en parte, por el modo en que es filtrada por sus públicos.

Una organización nunca debe sentirse dueña de su imagen, ni aspirar a tener el poder total de ella. Es el conjunto de percepciones o impresiones que tiene el público, a partir de la identidad que la empresa demuestra. La identidad se forja dentro de la empresa; la imagen, en la mente de los públicos.

La imagen evoluciona en las mentes de las personas con autonomía de la entidad que la proyecta. La imagen en toda empresa se sostiene en su identidad, no existe sin ella, pero las dos son dimensiones distintas, de orígenes diferentes, evolucionan a ritmos desiguales y cada cual utiliza su propio instrumento.

⁴⁷ *Ibíd.*, p. 142.

Muchas veces se confunde el concepto de imagen relacionado con la empresa, ya que ésta no sólo constituye elementos visuales, sino que estos forman parte de un gran conjunto de significantes que conforman la imagen corporativa.

La imagen que se percibe de una empresa nunca es igual a la que se quiere proyectar. Esto no tiene que ver con el costo y esfuerzo que haga la comunicación. Todas las personas tienen diferentes percepciones de la imagen de una empresa; cada individuo crea su propia imagen en su cabeza a partir de la información que recibe. Después de esto se decodifican los mensajes y recrean las imágenes a partir de sus propias vivencias y experiencias. Un mismo mensaje puede ser interpretado de varias maneras.

Por lo tanto, la gestión de imagen es un trabajo constante que necesita mantener una gran sensibilidad hacia dos aspectos:

- Las circunstancias que rodean al público, hacia las que se dirige la comunicación.
- La congruencia entre imagen e identidad. Nunca hay que olvidar que esta última es el soporte final de toda imagen, que su evolución es lenta y que su naturaleza es frágil.⁴⁸

“La imagen es la representación mental de una organización que tiene la capacidad de condicionar y determinar las actitudes del entorno social de la empresa.”⁴⁹

Para analizar este concepto, se parte de que no sólo lo que se ve es imagen, sino que integra todo lo que la empresa hace, cree y comunica (sus mensajes) y que, en conjunto, forman parte de la identidad.

⁴⁸ *Ibíd.*, p. 71.

⁴⁹ *Ibíd.*, p. 17.

La imagen es un registro público, es la interpretación que tiene el público de cómo es la empresa a través de las acciones que lleva a cabo:

En este sentido, cobran gran importancia diferentes aspectos como: los mensajes institucionales que se imparten y la forma en la que la compañía lleva adelante sus actos. En este contexto, la coherencia y la incoherencia en estos aspectos tienen valor de significación positivo o negativo en la construcción de la imagen y los efectos de sentido que ocasiona en los diferentes públicos.⁵⁰

En toda empresa, la comunicación interna y externa cumplen un papel fundamental en la construcción de identidad y de la imagen de la organización. De este modo, si los mensajes están contemplados dentro de un plan de comunicación que ordene y establezca criterios para todas las comunicaciones corporativas (externa e interna) basados en una lógica estratégica, se pueden reforzar ideas que promuevan una interpretación más próxima a la imagen que la empresa desea plasmar.

2.10. Diferentes grados de diagnóstico

Para poder hacer un análisis de la importancia de la cultura organizacional en el comportamiento de los miembros de Porta, es necesario que se utilicen distintos tipos de diagnósticos para tener mejores resultados, de acuerdo con las herramientas de análisis utilizadas.

⁵⁰ *Ibíd.*, p. 18.

GRAFICO N° 3

Tipos de Diagnósticos

Amplios	1. Investigación de clima interno. Evalúa sentimientos y percepciones de los empleados que contribuyen a establecer "el humor de la compañía".
	2. Auditoría de comunicación interna. Sirve para evaluar la efectividad de los mensajes de la comunicación interna y su adecuación dentro de un plan estratégico
Específicos	3. Awareness. Ofrece un diagnóstico de menor alcance. Es un relevamiento acerca de un tipo de canal
	4. Readership: Éste es un diagnóstico de lectura. Releva el interés del público sobre algunos temas desarrollados dentro de los canales de Comunicación Interna implementados.

* Fuente: Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli, Natalia Hopkins, Comunicación Interna, Argentina, Editorial Dircom, 2009, p. 47.

- **Investigación de clima Interno**

Se trata de una encuesta con preguntas abiertas y cerradas, estructurados, que por lo general, son anónimos pero identifican el área de trabajo, edad y antigüedad dentro de la empresa.

Está diseñada para medir los sentimientos y percepciones de los miembros de una empresa a partir de una serie de preguntas que tienen que ver con el trabajo y desempeño diario de la compañía.

Algunas de las categorías que se evalúan, abarcan la relación interpersonal, expectativas y participación del personal. Esto influye directamente en el humor y constituyen el clima general de la empresa.

“También se sondean temas de formación, promoción, remuneraciones, beneficios, reconocimientos y cuestiones de seguridad. En resumen, la investigación de clima interno evalúa la percepción de los empleados sobre la política y las prácticas que implementa la empresa dentro de la organización.”⁴⁵

Objetivos:

- Medir el nivel de motivación del personal e identificar las causas de posible descontento.
 - Identificar el perfil laboral existente y si está bien aprovechado el recurso.
 - Comprobar la efectividad de los supervisores: las directivas se alinean con los objetivos de la empresa.
 - Identificar problemas en grupos de trabajo.
 - Evaluar comparativamente estableciendo un criterio o resultado como referencia.
-
- **Auditoría de Comunicación Interna**

“Es una herramienta de medición cuali-cuantitativa que permite evaluar el nivel de efectividad con que circulan los mensajes así como de las estrategias de comunicación.”⁴⁶

Este tipo de auditoría pone énfasis en los puntos estratégicos que el plan deberá tener a largo plazo, como parte de un cambio de la cultura organizacional. Así como

⁴⁵ Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli, Natalia Hopkins, *op. cit.*, p. 48.

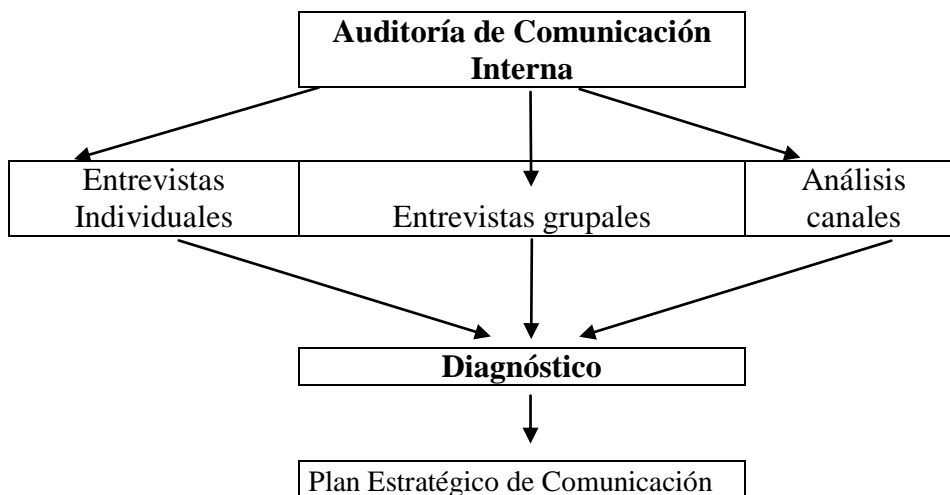
⁴⁶ *Ibid.*, p. 52.

también permite conocer las fortalezas y debilidades del sistema de comunicación que tiene la empresa y constituye un paso muy importante para el diseño de un plan estratégico completo.

En conclusión esta auditoría ayuda a conocer los problemas de comunicación entre los miembros de la empresa y las causas que los generan. Tiene un carácter dinámico, ya que forma parte del diagnóstico y evaluación. Por lo tanto, la etapa de verificación constituirá un nuevo diagnóstico que permite constantemente corregir el plan y generar un círculo de calidad.

GRÁFICO N° 4

PROCESO DE AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA



* Fuente: Alejandra Brandolini, Martín González Frígoli, Natalia Hopkins, Comunicación Interna, Argentina, Editorial Dircom, 2009, p. 54.

Para que esta auditoría se lleve a cabo es necesario que se utilice las entrevistas tanto individuales como grupales como herramientas de investigación. Estas pueden tener un tema libre y relacionarse con algunos puntos sobre cómo alcanzar ciertos objetivos. Las entrevistas ayudan a determinar las variables cualitativas y cuantitativas del análisis.

- **Awareness**

“La palabra aware significa conciencia en inglés. Es así que este tipo de investigación evalúa el conocimiento, el grado de concienciación y las actitudes de los empleados acerca de la asimilación de temas y mensajes clave relacionados a la gestión de la organización.”⁴⁷

Para medir esto es importante utilizar las encuestas, las preguntas deben hacer referencia a los mensajes y temas clave de la empresa y preguntar qué es lo que más recuerdan en relación a éstos.

La importancia de hacer estas mediciones radica en que los cambios que se produzcan en la actitud u opinión de los integrantes de la empresa están totalmente relacionados al grado de comprensión y asimilación de los mensajes corporativos.

En conclusión, este tipo de investigación es de gran importancia para conocer el grado de concienciación que tiene el personal de la empresa acerca de los mensajes clave que comunica y su relación con los objetivos de la misma.

⁴⁷ *Ibíd.*, p. 55.

- **Readership**

“Evalúa el nivel de lectura de las comunicaciones destinadas al público interno y puede aplicarse en uno o varios canales. Esta investigación puede ayudar a establecer temas de interés de los empleados y conformar diferentes puntos de vista acerca de un tema tratado.”⁴⁸

Para medir los resultados de este tipo de investigación pueden darse a través de diferentes herramientas como: encuestas de lecturas, entrevistas tanto individuales o grupales.

En conclusión la investigación de readership, es de gran utilidad para conocer el grado de lectura de los canales de comunicación que se utilizan en una empresa incluyendo el grado en que son leídos y asimilados, según las preferencias del público. Así como también, sirve para evaluar su eficacia y la necesidad de hacer cambios en ellos.

2.11. Señales de comunicación ineficiente

Después de haber aplicado cualquiera de estas herramientas de medición existen indicadores que muestran las fallas de la comunicación o de una situación de desacuerdo con la información que circula en el ámbito corporativo.

⁴⁸ *Ibíd.*, p. 55.

“Muchas veces estos síntomas se representan en el rumor, la espiral negativa o el mal uso de información, la ansiedad, el estrés, el mal humor, el clima laboral tenso o la baja productividad. Esto se puede explicar en cierto modo por diferentes motivos:”

- En una misma área puede ocurrir que el personal se encuentre fragmentado y que no se comparta información acerca de cómo llevar adelante el trabajo.
- Desconocimiento de los objetivos que debe llevar adelante el área.
- Errores de procedimiento.
- Trabajo acumulado o estancado, no se sabe distinguir qué es lo que se requiere resolver con prioridad.
- El personal desconoce los objetivos que debe alcanzar en su labor.
- Desconocimiento de las tareas que realizan los demás sectores o dentro de una misma área.
- Contradicción entre lo que la empresa requiere y lo que los diferentes sectores llevan a cabo.
- Ignorancia acerca de la estrategia global de la compañía.
- Los empleados se enteran de las novedades por la comunicación externa o por comentarios ajenos a la empresa.
- Las áreas y sus integrantes desconocen si están haciendo bien o mal su trabajo.
- Tensión y mal humor.
- Los mensajes no llegan o son contrarrestados con rumores.
- La comunicación de la empresa tiene poca credibilidad.

- Falta de participación de los empleados.
- Falta de intención de comunicación por parte de la empresa.
- Incertidumbre.

Se puede ver que la falta de comunicación o la comunicación ineficiente en una empresa no sólo tiene que ver con el clima laboral, sino que trae consigo errores dentro de los procesos productivos que son perjudiciales tanto como para el empleado, como para la empresa.

2.12. Teoría humanista: Escuela de Relaciones Humanas

Comprender qué elementos forman la cultura de una organización ayudará a la capacidad para poder explicar y pronosticar el comportamiento de la gente en su trabajo.

Para hacer el estudio de esto se utilizará:

La Escuela de las Relaciones Humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, [que] surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.⁵¹

Al finalizar la Primera Guerra Mundial, Estados Unidos tuvo su época de esplendor: todos sus países aliados se sentían deudores, ya que en ese momento era la primera potencia mundial económica. Los sueldos empezaron a aumentar, mientras los impuestos disminuían. Se empezó a proteger y a aumentar la industria nacional con fuertes barreras arancelarias y se puso freno a la inmigración, para no perder la mano obrera.

⁵¹ Ernesto Gore, Aprendizaje y Organización, Argentina, Ediciones Granica, 2006, p. 99.

Desde 1923 hasta 1929 se asiste a una de las mejores épocas de la economía norteamericana, así como a una de sus más largas fases de expansión y poderío del continente. En octubre de 1929, una de las mayores crisis de superproducción se apodera de este continente y produce la caída de la economía norteamericana. El número de parados alcanzará los trece millones en 1933, y la crisis se propagará como en ondas expansivas hacia el continente Europeo.⁵²

En este momento, los expertos y teóricos del *management* se dieron cuenta de lo fundamental que era el componente humano en las empresas. A finales de los años treinta, al concluir los estudios y experimentos de Hawthorne, realizados por Elton Mayo, lanzaron muchas investigaciones nuevas sobre las necesidades de los trabajadores y las relaciones humanas. Esto dio paso a la humanización de la teoría de la administración, al convertirse en la principal preocupación de los administradores las personas y no las máquinas, como planteaba Taylor. Los mismos aspectos anteriormente colocados frente a la máquina pasaron a colocarse frente al hombre y surgieron algunas investigaciones alrededor de los siguientes cuestionamientos: se reconoció la importancia de las relaciones humanas, de las necesidades, valores y expectativas de los trabajadores. Esto dio lugar al movimiento de las relaciones humanas, que es lo que más influye en el desarrollo del factor humano en una organización.

Elton Mayo trabajó en Western Electric Company, e hizo allí un experimento, el cual se fundamentó en el mejoramiento de las condiciones físicas. “El objeto de estudio era determinar qué efectos producían en las actitudes hacia el trabajo y en la productividad los cambios en la intensidad de la luz en los puestos de trabajo.”⁵³ El resultado fue inesperado: se produjo un aumento de productividad cada vez que la

⁵² Marisa del Pozo Lite, *op. cit.*, p. 94.

⁵³ *Ibíd.*, p. 95.

intensidad de la luz aumentaba o disminuía. Esto quería decir que el nivel de iluminación no era un factor importante.

Los experimentos que se hacían estuvieron a un paso de ser declarados como un fracaso, pero fue ahí cuando Elton Mayo empezó a descubrir algo extraño en sus investigaciones: se dio cuenta de la importancia de las relaciones interpersonales y la aparición de los grupos informales (surgidos espontáneamente entre los trabajadores), frente a los grupos formales (aquellos que eran constituidos oficialmente desde la dirección). Esto lo llevó a continuar con sus estudios y descubrió el gran valor que tenían las relaciones humanas para el rendimiento del trabajo. Se empezó a reconocer que los trabajadores, al sentirse a gusto con la empresa, al tener una buena comunicación con los otros miembros, al formar parte de ella y de un grupo, trabajaban de una mejor manera, y esto favorecía notablemente el rendimiento hasta el punto de aumentar los niveles de producción a ritmos insospechados. Las organizaciones eran el lugar donde cada trabajador podía satisfacer sus necesidades y potenciar su colaboración para el beneficio y logro de los objetivos de la empresa.

Los estudios realizados por Elton Mayo y otros investigadores de la Academia Nacional de Ciencias (en Estados Unidos) marcaron el comienzo del movimiento de las relaciones humanas en la industria. Por primera vez, se había recolectado evidencia sobre la actitud de los trabajadores, la moral, los grupos informales de trabajo y las relaciones sociales. Ya no se podía afirmar que la producción dependiera solamente de la estructura y el diseño de la organización, sino que se debían tomar en cuenta los sentimientos, actitudes, aptitudes y percepciones de cada individuo.

Con esta teoría se empezó a hablar de *trabajo en equipo*, es decir, de colaboración, cooperación, comunicación y coordinación entre todos los miembros de la

empresa. La gente se empezó a sentir importante. Hubo un aumento de autoestima; los integrantes de las organizaciones empezaron a sentirse parte de la empresa.

Según Marisa del Pozo Lite, las principales aportaciones de la escuela humanística, o movimiento de las relaciones humanas, radican en reconocer que:

- La motivación de las personas en el trabajo se produce, en gran parte, cuando sus necesidades sociales han sido cubiertas.
- Las personas obtienen su sentido de identidad cuando se sienten formando parte de un grupo con una serie de objetivos comunes, y pueden comunicarse y establecer relaciones humanas entre los componentes del grupo.
- Cuando se produce una mejora en la comunicación entre mandos y trabajadores, los empleados responden positivamente ante los esfuerzos e intereses demostrados por los mandos para satisfacer las necesidades sociales.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DE LAS ESTRATEGIAS Y CANALES DE COMUNICACIÓN

Conocer la cultura de la organización es relevante en el comportamiento del personal que trabaja en las organizaciones, por lo tanto en este capítulo se analizará la importancia y efectos de esta en el comportamiento de los miembros de *Porta* según sus canales y estrategias de comunicación utilizadas.

Es importante mencionar que la implementación de las estrategias y canales de comunicación debe partir de un plan de comunicación interna que esté bien diseñado y correctamente realizado. Por lo tanto, una gestión eficaz de comunicación interna debe tener una información oportuna y con mensajes coherentes y claros. De igual manera, los canales de comunicación deben estar bien utilizados.

Para esto se incorporará la teoría y conceptos planteados en el primer y segundo capítulo de la presente disertación. La metodología a utilizar se basa en la recolección de datos a través de técnicas como, por ejemplo, encuestas a 120 personas que trabajan en *Porta*. Se utilizará la observación para ver cómo se comportan los miembros de estas empresas a partir de que existe una cultura organizacional. Se revisarán algunos textos,

así como artículos de Internet que sirvan de sustento y brinden información acerca del tema a estudiarse.

Para la metodología de las encuestas se hará a través de un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra representativa de 120 personas de un total de 250 personas, es decir al 48% que trabajan en los diferentes departamentos y oficinas de Porta en la ciudad de Quito, con el fin de conocer su percepción acerca de la cultura organizacional y actitudes en el entorno laboral. Cabe señalar que las 120 personas de la muestra fueron seleccionadas con criterios cualitativos de acuerdo con las funciones que desempeñan en la empresa. Estos criterios cualitativos se señalan en las dos matrices que se presentan a continuación, en donde constan las variables de edad, género y al tipo de rol que desempeñan los encuestados:

CUADRO N° 5

Función Género	Directivo	Administrativo	Ventas	Técnico	Obrero	Total
Masculino	5	13	28	32	2	80
Femenino	3	6	14	16	1	40
Total	8	19	42	48	3	120

En esta matriz podemos observar la cantidad de hombres y mujeres que trabajan en cada área de PORTA, según la función que desempeñan.

CUADRO N° 6

Función Edad	Directivo	Administrativo	Ventas	Técnico	Obrero	Total
18 – 25	0	5	25	10	10	50
26 – 32	1	5	5	8	0	19
33 – 39	6	2	3	20	0	31
40 – 47	4	13	1	2	0	20
48 en adelante	0	0	0	0	0	0
Total	11	25	34	40	10	120

En esta matriz se puede observar los rangos de edad de hombres y mujeres que trabajan en cada área de PORTA, según la función que desempeñan.

El método básico de esta investigación es de tipo descriptivo-explicativo en el que se tratará de exponer el porqué y el cómo del objeto de estudio, en este caso será identificar los principales problemas laborales de *Porta* determinando la cultura y clima organizacional que poseen.

Los informantes claves de Porta en las encuestas son personas encargadas de las áreas de comunicación organizacional de la empresa en Quito. Entre otras técnicas, la observación dirigida será una herramienta básica para ver cómo se comportan los

miembros de esta empresa de acuerdo con los parámetros establecidos en la cultura organizacional.

El estudio se apoya en entrevistas complementarias con el personal de diferentes áreas de Porta con el propósito de identificar si la cultura organizacional había sido extendida a toda la empresa y no únicamente en el área de comunicación.

Como parte del método se cruzará información de acuerdo a las observaciones, encuestas y entrevistas realizadas, el resultado permitirá definir si existe correspondencia del comportamiento de los miembros de la organización con la cultura organizacional y el alcance de la misma.

Para finalizar este capítulo se hará una comparación entre los resultados obtenidos en el diagnóstico y un análisis con la teoría de Relaciones Humanas de Elton Mayo.

3.1 Objetivo del diagnóstico:

Identificar el manejo de la comunicación interna de la empresa *Porta* en los departamentos de: finanzas y administración, ventas publicidad, programación, Recursos Humanos y marketing y comunicaciones de la matriz en Quito, así como en las oficinas de Servicio al Cliente de la empresa.

Objetivos específicos:

- Comprobar el funcionamiento de los canales de comunicación interna planteados por el departamento de Comunicación Organizacional de Porta.

- Conocer si el nivel de recepción que tienen las políticas de comunicación interna de Porta son positivas o negativas.
- Identificar si la comunicación interna contribuye favorablemente al clima laboral.
- Detectar las necesidades específicas en materia de comunicación que presenta Porta.
- Conocer la opinión de los públicos internos acerca de cómo es la comunicación y que es lo que se espera de ella, como también cuáles son las expectativas en cuanto a la organización.

3.2 Métodos de investigación

- **Variables:**

Estas nos ayudarán para medir los diferentes grados de diagnóstico

Generales:

- Sexo
- Edad
- Cargo que ocupa el trabajador en la empresa
- Formación académica del personal
- Años en la empresa
- Tiempo que el personal lleva trabajando en la empresa

Específicas para el estudio:

- Conocimiento del personal sobre la empresa
- Grado de pertenencia

- Satisfacción laboral
- Trabajo en equipo
- Crecimiento laboral
- Clima laboral: comunicación, participación, estabilidad, apoyo
- Integración
- Personalidad
- Compromiso
- Liderazgo
- Confianza
- Valores
- Actitudes
- Motivación
- Necesidades
- Canales de comunicación interna
- Mensajes claves
- Información
- Problemas comunicativos
- Políticas de comunicación
- Experiencias
- Retroalimentación

3.3 Técnicas de recolección de información:

En la realización de este trabajo se utilizó la investigación descriptiva. Se entrevistó por medio telefónico a la directora del Departamento de Comunicación Organizacional, Liana Zambrano, quién informó sobre el contexto de la empresa *Porta*, sus políticas y los canales de comunicación interna utilizados. Así como se entrevistó a directivos de la organización. La intención fue recopilar los datos generales de la empresa, conseguir una descripción de cómo se lleva a cabo la comunicación dentro de la organización y detectar si existe algún problema que impida su funcionamiento eficiente. Así mismo se trata de identificar el tipo de cultura organizacional con la que cuenta la empresa y si existe una planeación estratégica que contemple misión, visión, objetivos y metas.

De igual manera se observó y se hizo un inventario de medios de comunicación organizacional. Se procedió a solicitar muestras de los materiales de comunicación interna con los que se cuenta y se realizó un reconocimiento físico del lugar para identificar los medios de comunicación que se utilizan para dar a conocer información a los empleados.

La información se recolectó sobre un cuestionario de 23 preguntas, que se aplicó de forma anónima el mes de junio del 2010, con preguntas que tienen relación con las variables que se mencionarán en el ítem dos del presente capítulo y para medir los objetivos planteados.

La encuesta se elaboró para ser respondida de forma anónima y el encuestador debe hacer hincapié de este punto con el fin de lograr el mayor número de participación y de veracidad en las respuestas. En la primera parte se solicitan datos tales como edad, sexo, tiempo de trabajar en la empresa. y en la segunda aparecen preguntas para ser respondidas de acuerdo a la teoría de Relaciones Humanas y elaboradas para conocer los indicadores mencionados anteriormente.

Existe un amplio rango de asuntos que a los empleados les interesa conocer, los cuales básicamente pueden agruparse en tres categorías: información relacionada con la organización, información acerca del trabajo e información sobre asuntos que afectan a la vida personal y familiar.

Para hacer el diagnóstico se utilizarán varios enfoques tales Como: *la investigación de clima interno, auditoría de comunicación interna, awareness y readership*, tratados en el capítulo II.

3.4 Diagnóstico Comunicación Interna

Para este diagnóstico se utilizará la *Investigación de clima interno y readership*, para esto se encuestará a 120 personas que trabajan en *Porta*, con los resultados se medirá la calidad de los contenidos de los canales de comunicación y su eficacia, la adecuación de las herramientas de Comunicación Interna a la estrategia de negocio de *Porta*; las necesidades de información en los distintos niveles de la organización, en cuanto a su calidad y volumen, la satisfacción de los empleados y calidad del

clima laboral, la percepción que tiene de la organización el público interno y los estados de opinión sobre temas fundamentales. Así como cuánto leen de la publicación, qué tipo de artículos o secciones prefieren leer, la efectividad del uso de gráficos y fotografías, las preferencias en cuanto al tipo de redacción de las comunicaciones, la frecuencia de la publicación y su forma de distribución.

Los resultados de este tipo de auditorías generaran la información necesaria para establecer un plan estratégico que ayuda a sistematizar las comunicaciones de la compañía, como también optimizar los canales y establecer las pautas para que cada miembro de la organización sepa qué comunicar, a quién debe hacerlo y por qué medios.

Esta ayuda a detectar cierto tipo de errores como: falta de comunicación entre sectores, falta de información de la actividad del sector, falta de conocimiento de nuevas normas.

3.5 Resultados de las encuestas

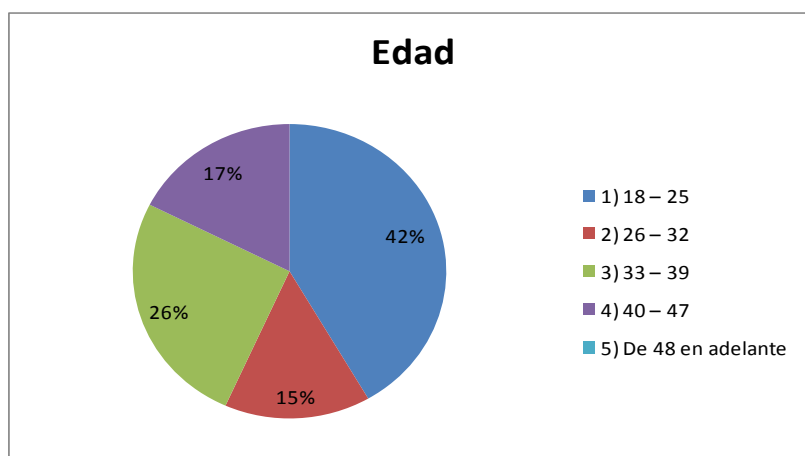
I) Datos generales

1. Masculino 80

Femenino 40

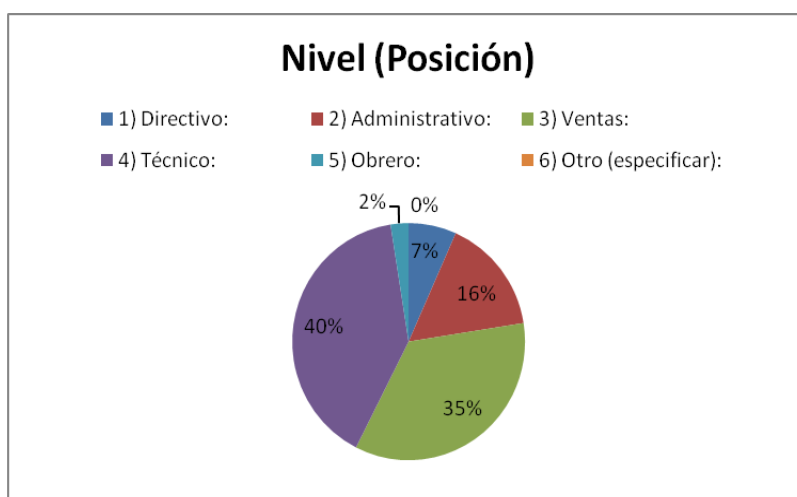
De los resultados obtenidos en las encuestas efectuadas a 120 personas de los diferentes departamentos de *Porta*, se puede ver que el 33% son mujeres y el 67% son hombres.

2.



El 42% de las personas encuestadas oscila entre 18 y 25 años; seguido de un 26% que tiene entre 33 y 39 años. Después, hay un 17% de personas que oscilan entre los 26 y los 32 años, y un 15% que tiene entre 40 y 47 años. Como podemos observar, no hay personas que tengan más de 48 años.

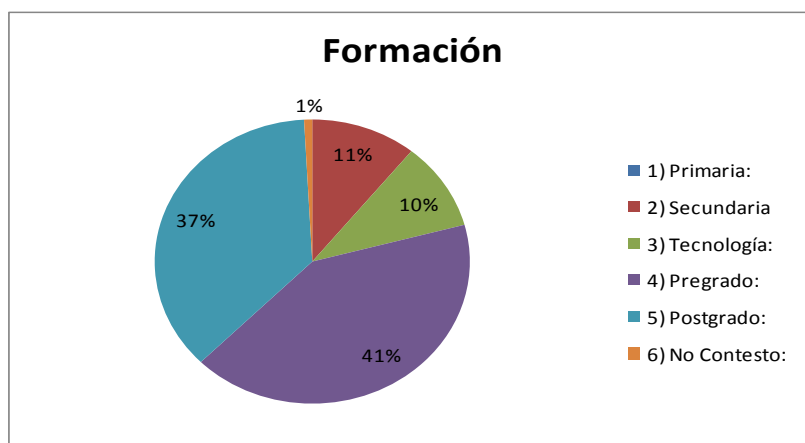
3.



1) Directivo:	8
2) Administrativo:	19
3) Ventas:	42
4) Técnico:	48
5) Obrero:	3
6) Otro (especificar):	0

Como se puede observar en el cuadro, el 40% del personal, es decir, el porcentaje más alto, ocupa el cargo técnico. Siguiéndole un 35% con cargo de ventas. Luego, vienen los cargos administrativos, los cargos directivos y los obreros, con porcentajes de 16%, 7% y 2%, respectivamente.

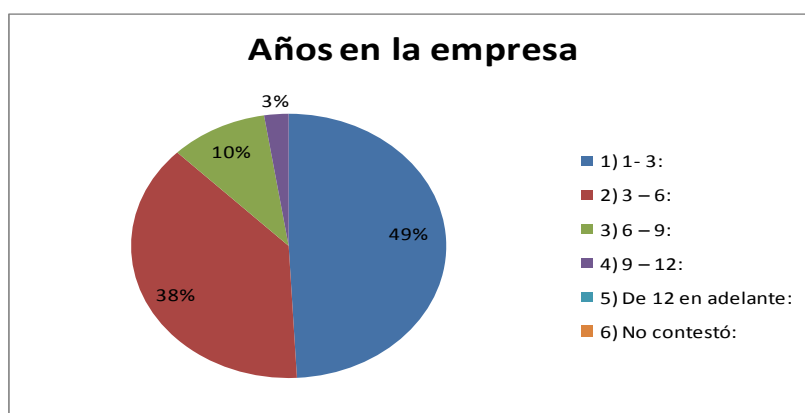
4.



1) Primaria:	0
2) Secundaria:	13
3) Tecnología:	12
4) Pregrado:	50
5) Postgrado:	44
6) No contestó:	1

La formación de las personas que trabajan en Porta es de pregrado y postgrado, en su mayoría. Esto significa que la empresa maneja un alto nivel académico. Cuando la empresa alienta a sus empleados para que continúen sus estudios, es más probable que ellos se fijen metas profesionales y trabajen activamente por alcanzarlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivar a los empleados para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. El nivel de los trabajadores de una organización subirá y el departamento de personal dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten.

5.



1) 1 – 3:	59	4) 9-12:	3
2) 3 – 6:	46	5) De 12 en adelante:	0
3) 6 – 9:	12	6) No contestó:	0

Porta se encuentra en el Ecuador desde 1993, es decir, lleva 15 años en el país. Con los resultados de las encuestas se puede observar que un 49% de empleados ha trabajado en la empresa de uno a tres años y un 38%, de tres a seis años. Esto significa

que Porta posee personal nuevo pero también brinda a sus empleados estabilidad laboral.

II) Conocimientos sobre la empresa

6.



1) Sí: 115

2) No: 5

3) NS/NR: 0

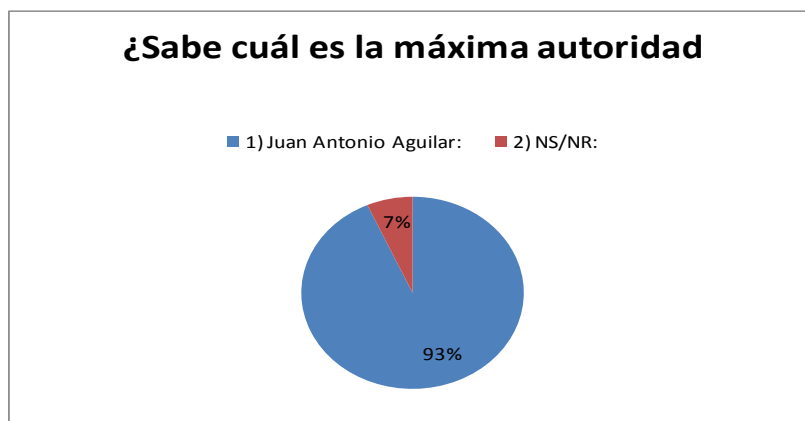
Se puede observar que el 96% del personal dice que conoce la misión de Porta, lo que indica que la mayoría de los trabajadores tienen claro el objetivo para el que trabajan, la filosofía que la empresa trasmite, y que existe un buen manejo de la comunicación interna. Los mensajes clave de la organización están relacionados directamente con su misión, visión y valores, ya que una organización evoluciona correctamente, si es que todos sus trabajadores tienen conocimiento de los mensajes claves, como de su visión y misión.

Es importante mencionar que la condición básica para el éxito de una empresa depende, principalmente de una visión y misión claras, creativas, retadoras e

innovadoras. Estas deben ser compartidas por todos los integrantes de la organización y estas se manifestarán en todas las actividades, procesos y gestiones. Si una empresa no tiene clara la misión y visión o éstas son poco motivadoras, limitan totalmente el desarrollo de la empresa.

La visión y misión deben ser compartidas por todos los integrantes y socios estratégicos de *Porta*. En organizaciones exitosas, el espíritu de estas se manifiesta en todas la actividades, procesos y gestiones.

7.



1) Juan Antonio Aguilar: 113

2) NS/NR: 8

Un 93% de los trabajadores sabe quién está a la cabeza de la empresa a la que dedican su trabajo. Se puede pensar que los trabajadores están al tanto de lo que hace el presidente ejecutivo de *Porta* y que existe una buena relación con él.

La máxima autoridad debe ser líder, conocer a su grupo de trabajo, escuchar las opiniones de sus colaboradores y potencializar las habilidades de cada miembro de su equipo.

El tener una mala relación entre jefes y trabajadores puede afectar notablemente la productividad de una empresa. En este caso sólo un 7% no conoce cuál es su máxima autoridad. Esto puede ser por falta de información o coordinación de actividades y esto afecta directamente a los resultados corporativos y el rendimiento laboral del personal.

II) Comunicación

8.

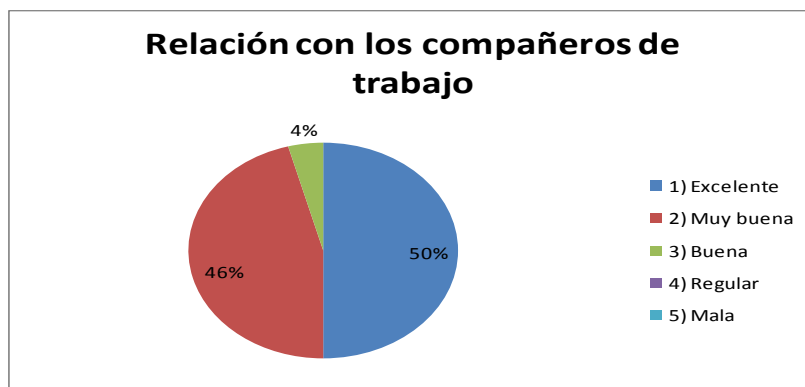


1) Sí: 115

2) No: 5

Se puede notar que el 96% de los trabajadores encuestados se siente a gusto trabajando en Porta. Este dato reafirma la percepción que obtuvimos en las entrevistas y los momentos de observación que hicimos dentro de la compañía. Existe un buen clima laboral que es importante para el desempeño del personal que trabaja ahí. Es decir, que los trabajadores de *Porta* se sienten motivados trabajando en la empresa, esto es importante para que se alcancen todos los objetivos y metas planteados. Como podemos observar sólo el 4% no se sienten a gusto, esto puede ser por alguna actitud negativa, que muestra el descontento que los trabajadores tienen hacia el trabajo.

9.



1) Excelente: 60

2) Muy buena: 55

3) Buena: 5

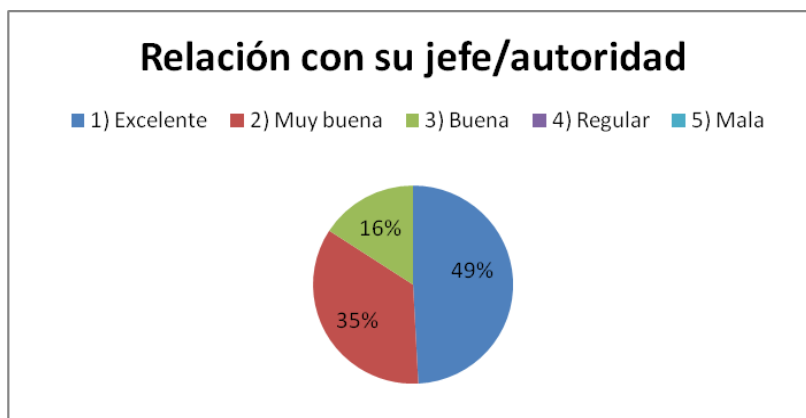
4) Regular: 0

5) Mala: 0

Con los resultados de las encuestas se puede ver que el porcentaje más alto es de la relación con los compañeros es el de la respuesta *Excelente*, seguido del de las respuestas *Muy buena* y *Buena*. Este dato confirma el buen clima laboral enunciado en la anterior pregunta.

Toda actividad de trabajo está constituida en base a relaciones interpersonales, por lo tanto, es necesario que un empleado aprenda a convivir con sus compañeros y los respete. Para triunfar en este sentido, es preciso tener presente que cada persona es diferente y que esa diferencia es el producto de diversas culturas y ambientes familiares.

10.



1) Excelente: 59

2) Muy buena: 42

3) Buena: 19

4) Regular: 0

5) Mala: 0

La relación entre trabajadores y jefes es excelente, muy buena y buena, no hay ni regular ni mala. Es importante mencionar que para tener una buena relación con los jefes es necesario que el trabajador esté dispuesto a aprender, acepte la retroalimentación tanto positiva como negativa y alcance los objetivos de la compañía. Es por esto, que de la relación entre los jefes y empleados depende el éxito de una empresa.

Las diferencias entre jefes y trabajadores se pueden presentar por algunas razones: por la falta de comunicación entre los integrantes de una compañía o por no tener claros los objetivos organizacionales que se quieren alcanzar.

IV) Comunicación 2

11.

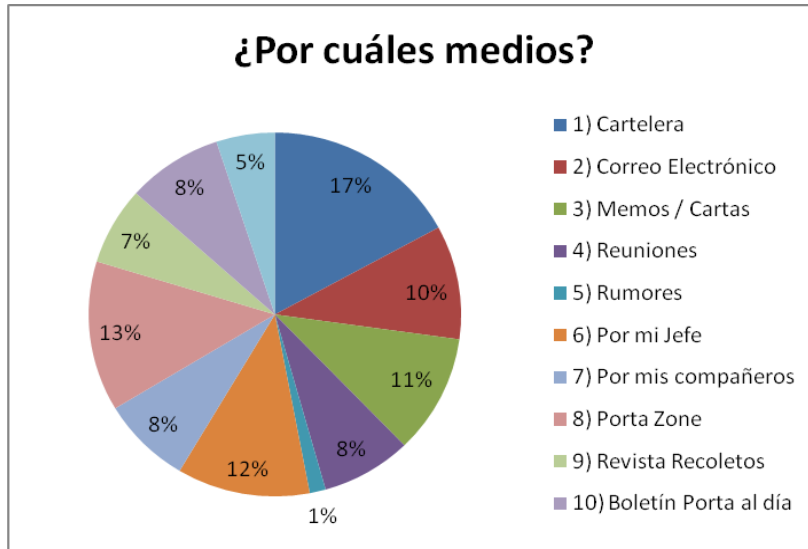


1) Sí: 114

2) No: 6

Podemos notar que el 95% de las personas sí lee la información que se le envía; es decir, sí presta atención a las noticias, información y eventos de Porta. De esta manera, está informada de todo lo que ocurre en la empresa. Con esto se puede apreciar que los empleados consideran que si reciben información para realizar con eficiencia su trabajo y que consideran que su ambiente laboral es bueno, lo cual parece verse favorecido con la ausencia de rumores. La información es la parte fundamental de toda empresa para tener un alto nivel de competitividad y posibilidades de desarrollo.

12.



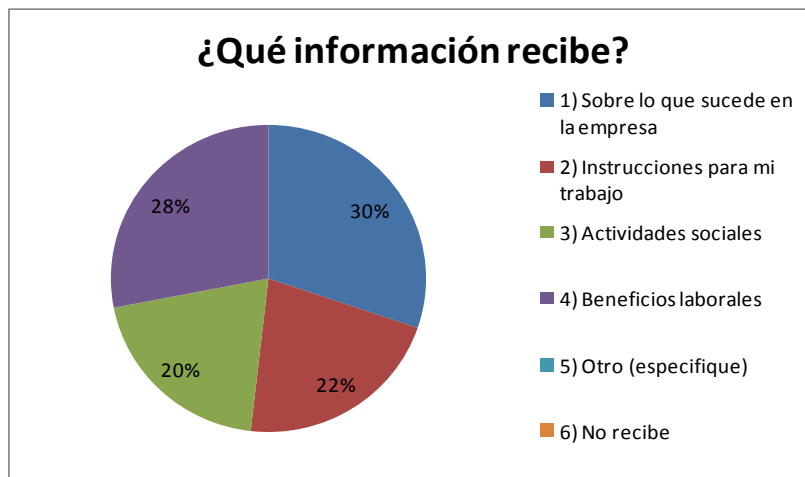
1) Cartelera:	37
2) Correo electrónico:	22
3) Memos / cartas:	23
4) Reuniones:	17
5) Rumores:	3
6) Por mi jefe:	25
7) Por mis compañeros:	17
8) Porta Zone:	29
9) Revista Recoletos:	15
10) Boletín:	18
11) Desayunos:	11
12) Otro (especifique):	0

A través de estas herramientas *Porta* mantiene informado a todo su personal, por lo tanto intenta satisfacer las distintas necesidades de comunicación y además modificar

positivamente la actitud de los distintos públicos de interés. Estos medios deben adaptarse a la cultura de la empresa, es decir tiene que haber un antes, un durante y un después de su implementación donde se explique y se mantenga a toda la organización informada de los sucesos que ocurren en esta y que se mantenga al personal preparado para el uso de estos canales.

Según el estudio realizado el canal de comunicación más utilizado en *Porta* son las carteleras, seguido del sitio web *Porta Zone*. Esto quiere decir que el canal creado tiene buena aceptación. Algunos encuestados comentaron que se informan también a través de archivos físicos.

13.



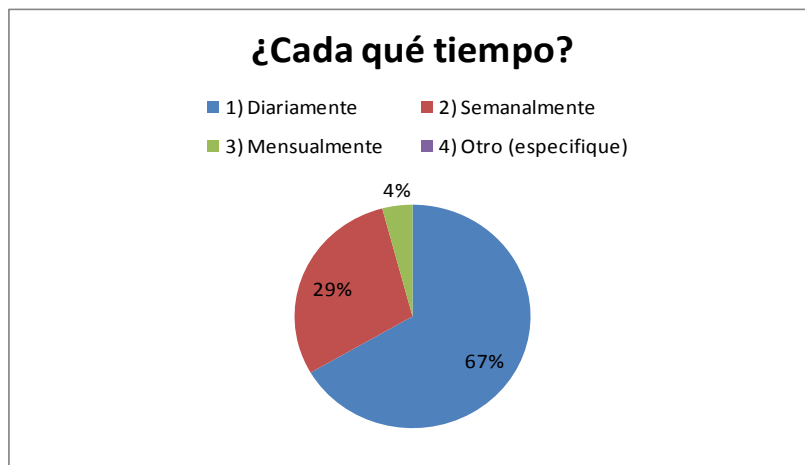
1) Sobre lo que sucede en la empresa:	42
2) Instrucciones para mi trabajo:	30
3) Actividades sociales:	28
4) Beneficios laborales:	39
5) Otro (especifique):	0
6) No recibe:	0

El transmitir mensajes corporativos, informar sobre lo que ocurre dentro de la empresa, motivar y establecer una línea de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y los diferentes departamentos de la empresa son algunos de los objetivos claves para que una empresa tenga excelentes resultados.

Es importante que en una empresa se genere la comunicación necesaria para que su personal esté bien informado acerca de la filosofía de la empresa, sus objetivos, sus cambios e innovaciones, en fin de todo aquello que hace que la gente se identifique y comprometa con la empresa, además de generar cohesión de grupo.

El mayor porcentaje de la información que reciben los trabajadores de Porta es todo lo que sucede en la empresa, ya sean eventos, noticias, promociones, etc. Otras personas especificaron que también reciben información sobre las políticas de la empresa y beneficios laborales.

14.



1) Diariamente: 80

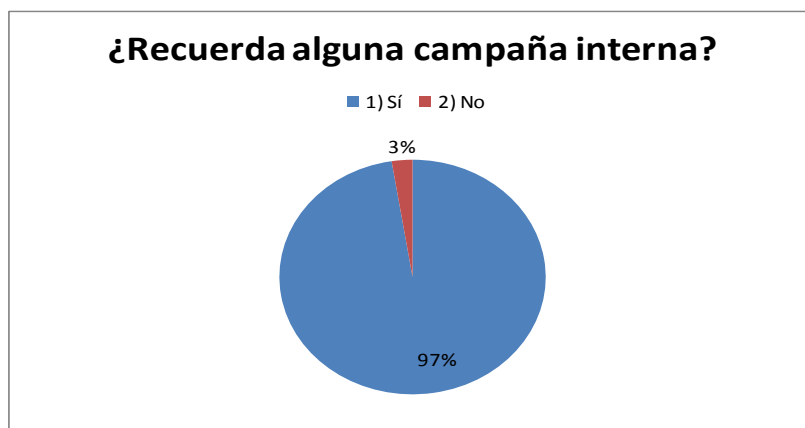
2) Semanalmente: 35

3) Mensualmente: 5

4) Otro (especifique): 0

Como podemos ver, el 67% del personal de *Porta* se mantiene informado diariamente. Es necesario que los miembros de la empresa conozcan sobre todos los acontecimientos de esta, para esto la información que se les brinde debe estar actualizada diariamente, debe llamar la atención para que el personal la tome en cuenta y se interese por ella si es posible diariamente. El tiempo en que se reciba y se lea la información es fundamental para que todo el personal se involucre y esté actualizado con las noticias y sucesos de la empresa.

15.



1) Sí: 117

2) No: 3

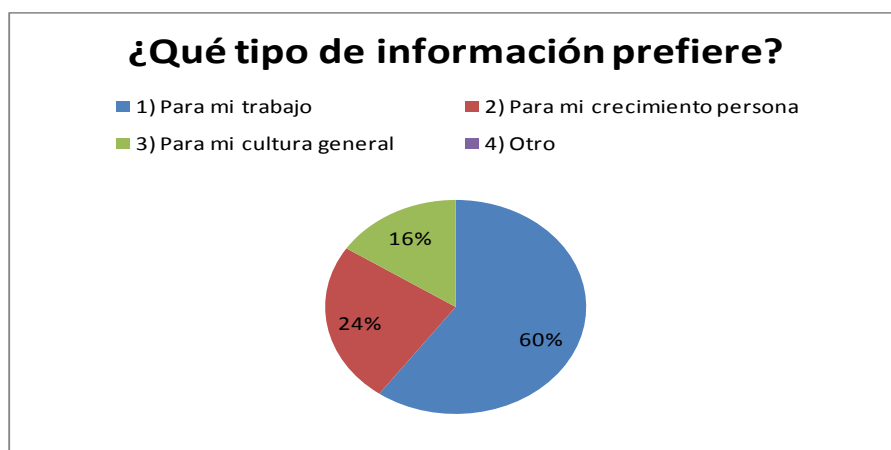
Las campañas internas, en general, son percibidas por los distintos públicos como la voz formal de la organización. Más allá del clima que se esté viviendo, más allá

de acuerdos o desacuerdos entre las áreas, entre jefes y reportes, lo que una empresa publique dentro de la empresa, en sus canales de comunicación, será su voz formal.

El 97% de las personas encuestadas recuerdan las campañas hechas por el Departamento de Comunicación Organizacional. Entre éstas nombraron la de reciclaje, la del empleado destacado, la del escuadrón del orden y la del amor al trabajo.

El efecto que se busca a través de estas campañas es que la información se mantenga latente en los trabajadores y no sólo en el momento en que se realice la campaña. Esto se cumple a través de los resultados que muestran las encuestas.

16.

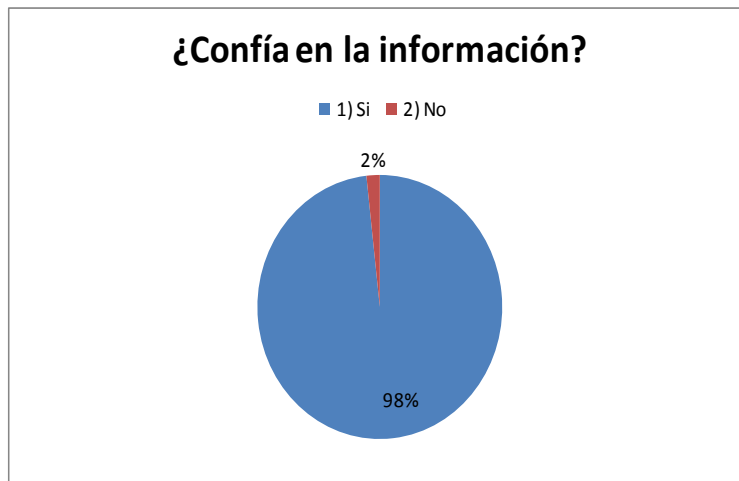


1) Para mi trabajo:	72
2) Para mi crecimiento personal:	29
3) Para mi cultura general:	19
4) Otro:	0

Los trabajadores de *Porta* se interesan por leer la información acerca de la empresa, sin embargo también buscan enriquecimiento personal y mejorar su cultura

general. Ellos prefieren no hacer de su trabajo algo rutinario y maquinario, a pesar de que muchas personas buscan concentrarse solamente en su trabajo.

17.



1) Sí: 113

2) No: 2

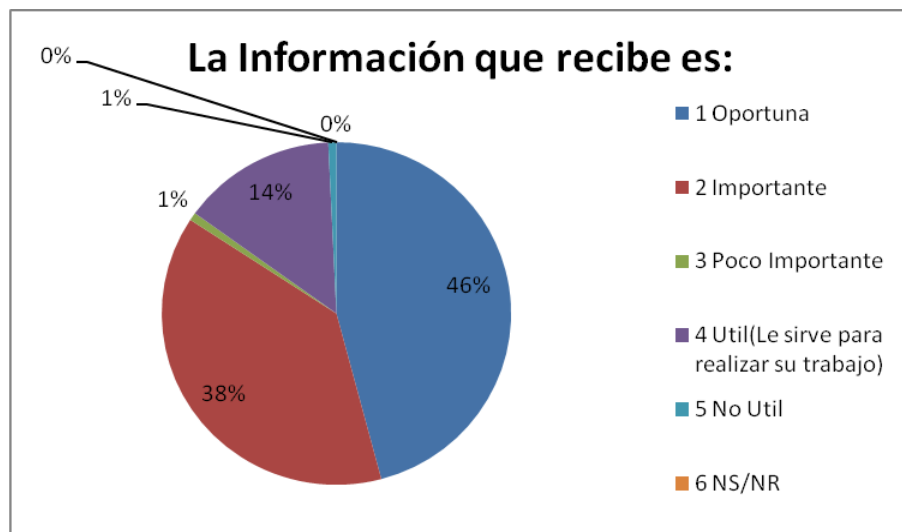
La mayoría de los encuestados, es decir, el 98%, sí confía en la información que le envía la empresa. Según se manifiesta en la encuesta a través de las preguntas cualitativas, Porta es una empresa íntegra y de primera mano, seria, que brinda información solvente, comprobable y clara. Por lo tanto, su personal confía en ella, lo cual es muy importante para que no existan rumores, ni un mal uso de información.

La información que reciban los miembros de *Porta* son mensajes clave porque constituyen las prioridades del negocio y la forma de alcanzar los objetivos para los cuales debe trabajar toda la compañía. De igual manera, los mensajes que se reciben en la empresa son temas centrales establecidos por la alta dirección como prioritarios de la

compañía. Los líderes deben acompañar y complementar el proceso comunicativo, transmitiendo los mensajes clave a sus equipos de trabajo.

Es importante mencionar que la gente confía cuando sabe que puede expresar libre y abiertamente sus expectativas, cuando sabe que hay alguien que se ocupa de elevar sus pedidos y sugerencias, pero también confía cuando recibe respuestas.

18.



1) Oportuna:	61
2) Importante:	51
3) Poco importante:	1
4) Útil (Le sirve para realizar su trabajo):	19
5) No útil:	1
6) NS/NR:	0
7) Otro:	0

La calidad de información que emite la empresa es oportuna e importante, según los porcentajes de la encuesta. El filtro que maneja el Departamento de Comunicación Organizacional, entonces, es eficiente.

El éxito de una empresa dependerá de la calidad de la información que genera y gestiona. Así, una empresa tendrá una información de calidad si ésta permite, entre otras características, la confidencialidad, la integridad y disponibilidad.

Es necesario que el personal sepa exactamente cuáles son expectativas razonables y cuáles no acerca de la información que recibe. Efectivamente no todos pueden saber todo. En un contexto de confianza los miembros de *Porta* están tranquilos de que la información es manejada en forma correcta.

V) Comunicación 3

19.

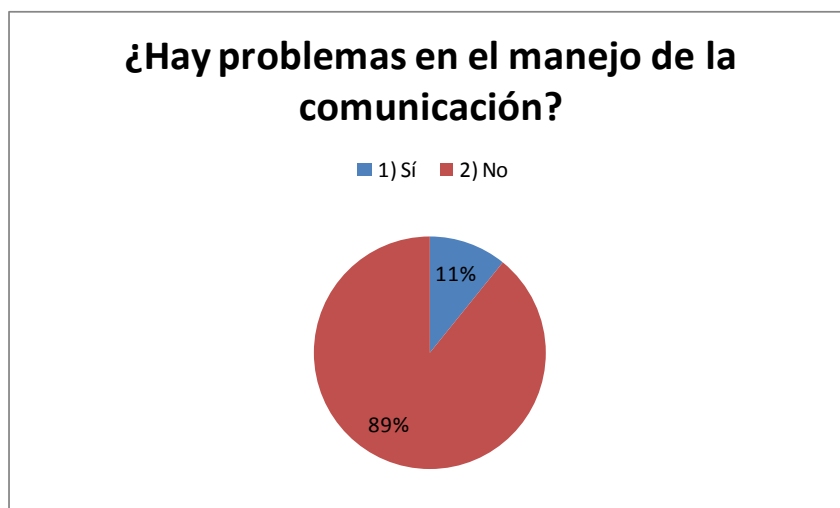


1) Interpersonal (cara a cara):	75
2) Grupal (reuniones):	45
3) Otro (especificar):	0

La comunicación interna es un proceso planificado y continuo que consiste en el diseño, implementación y utilización de diversas herramientas y canales. Esta puede ser de manera interpersonal o en grupo. A través de estas *Porta* intenta satisfacer las diferentes necesidades de comunicación y además modificar positivamente la actitud de los distintos miembros de la empresa.

Según las encuestas realizadas la tendencia mayoritaria entre el personal de *Porta* es un trato interpersonal; es decir, cara a cara. Esta es una de las herramientas principales, la cual debe priorizarse, siempre que se pueda, por sobre cualquier canal de comunicación. Un aspecto clave de éste es la posibilidad de escuchar e intercambiar diferentes pensamientos y opiniones. Para desarrollar esta capacidad los miembros de las empresas deben concentrarse en su interlocutor y observar sus gestos y expresiones corporales que colaborarán para completar la respuesta verbal.

20.

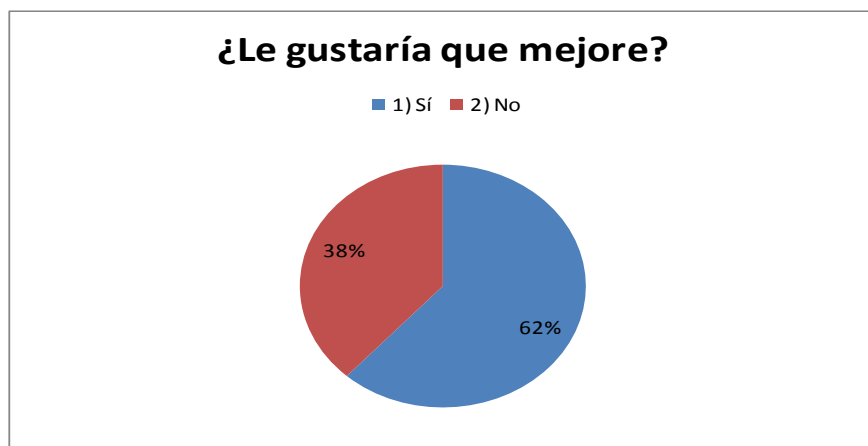


1) Sí: 14

2) No: 116

El 11% de las personas encuestadas piensa que sí hay problemas de comunicación en la empresa, debido a que no siempre es puntual o específica. También se menciona que muchas veces llega tarde y que hay muchos procesos burocráticos. El porcentaje es bajo, por lo tanto, no es preocupante para la empresa. Sin embargo, a lo largo de este análisis se identificarán los problemas comunicacionales, así como también cuáles son las mejores herramientas y canales de comunicación interna que satisfagan las distintas necesidades de comunicación en la organización y que es lo que se debe mejorar para que el personal se sienta a gusto trabajando en *Porta*.

21.



1) Sí: 74

2) No: 46

El 62% de los encuestados prefiere que la comunicación mejore, es decir ellos se interesan por el bienestar propio y de su empresa, quieren estar continuamente en cambios para su progreso. Para que la comunicación interna de una empresa de buenos resultados es necesario que se identifique la información que merezca ser comunicada y contactar a las personas que puedan proporcionarla, así como también generar una participación activa en los distintos niveles jerárquicos de la empresa, es importante

hacer un diagnóstico constante y verificar cuándo y dónde se producen cortes en la comunicación entre sectores para poder prevenirlos. Un 38% de los empleados de esta empresa piensa que la comunicación no tiene falencias, por lo tanto no se debería mejorar. Esto demuestra que se sienten a gusto trabajando en Porta, y se encuentran trabajando en un clima laboral favorable para su crecimiento personal como profesional.

22.



1) Sí: 114

2) No: 6

Como podemos ver, el 95% de los trabajadores sí participarían en la mejora de la comunicación interna de la empresa, porque creen que esto beneficia a su trabajo. Además, se sienten comprometidos con la empresa, y creen que se podría ayudar a eliminar ciertos procesos burocráticos.

3.6 Auditoría de comunicación interna y awareness:

Este tipo de diagnósticos comprueban si el público interno ha puesto atención en los temas y mensajes recibidos, si los ha comprendido y asimilado y si los han retenido de

alguna forma según las políticas y estrategias de comunicación. Así como también verifica si es importante realizar un cambio o varios en los tipos de canales utilizados y, de ser necesario, qué tipo de cambio sería, para esto se mencionarán y explicarán las políticas de comunicación interna que tiene *Porta*, así como los canales y herramientas que utiliza.

A) Políticas de comunicación interna

- En *Porta*, la comunicación fluye con libertad y prontitud de forma ascendente, descendente y horizontal, en forma organizada. De esta forma, se convierte en una herramienta de integración y motivación.
- Los empleados participan en métodos de entrega de sugerencias y proyectos que permiten que la empresa sea más productiva y que los procesos y servicios sean óptimos. Para este propósito se cuenta con un buzón de sugerencias, así como con encuestas; ambos medios se encuentran disponibles a través de la Intranet de la empresa.
- Todos los empleados de *Porta* trabajan perseverantemente en los proyectos y actividades designadas, a fin de cumplir el objetivo final en el tiempo indicado, dándole de principio a fin la importancia requerida. De igual manera, son los responsables de comunicar el progreso y/o los cambios que existieren.
- El Departamento de Comunicación Organizacional tiene dentro de sus funciones la transmisión permanente, a través de los medios más adecuados, de la información necesaria para el desarrollo del trabajo y el desarrollo profesional y laboral, así como la de las técnicas y métodos más avanzados sobre motivación, reconocimientos, integración y desarrollo laboral. Así, se entrega a los

ejecutivos, a los mandos medios y a todo el personal de la empresa una herramienta de lectura e información que los apoyará en las actividades diarias.

B) Tipo de información y canales utilizados

Estrategias de Comunicación Interna:

La Comunicación Organizacional tiene dentro de sus funciones el comunicar permanentemente, a través de los medios más adecuados, todo lo referente a información sobre reconocimientos internos, eventos empresariales, integración y desarrollo laboral, a fin de entregarle a los ejecutivos, mandos medios y todo el personal de Porta una herramienta de información que los apoye en sus actividades cotidianas.¹⁰

➤ Medios de comunicación interna:

Estos medios utiliza *Porta* para consolidar una cultura de diálogo que favorezca el consenso y la confianza dentro de la organización, así como también ayuda al personal a internalizar la importancia de una afectiva comunicación interna. Estas herramientas deben trabajar interconectadas entre ellas permitiendo reforzar los mensajes corporativos. De igual manera es importante mencionar que cada canal tiene potencialidades y desventajas a la hora de comunicar determinado mensaje a cada público, es por esto que es necesario escoger bien qué herramienta se utilizará para transmitir los mensajes.

¹⁰ Luis Arrieta Erdozain, Conceptos de Comunicación Organizacional, México, editorial Diana, 1998, p. 17.

- Correo de Comunicación Organizacional
- Porta Zone (Intranet)
- Buzón de sugerencias
- Recoletos (Revista electrónica interna)
- Boletín Porta al día (interno)
- Boletín de Salud y Seguridad Laboral
- Cartelera corporativas
- Campañas internas
- Desayunos con Presidencia / ejecutivos

Correo de Comunicación Organizacional:

- Es la dirección de correo interno a través del cual Porta se comunica con sus empleados y les da a conocer información importante y relevante.
- La dirección, dentro de Microsoft Outlook, es: Comunicación Organizacional.
- Es una herramienta que sólo puede ser utilizada por Recursos Humanos.

- Todo el personal de Porta puede solicitar la publicación de informes, datos, mensajes, etc., a través del Correo de Comunicación Organizacional, con la autorización del jefe inmediato y la aprobación de la Dirección de Recursos Humanos.
- En Comunicación Organizacional no se podrá anunciar nada de tipo personal y comercial.
- Se puede anunciar: nuevos productos y proyectos, mensajes generales de las diferentes áreas, fechas importantes, nuevos funcionarios, ascensos y cambios, comercialización de productos de la empresa, eventos importantes internos y externos, reconocimientos laborales y felicitaciones en general, todo lo que cumpla con el objetivo de difundir información que deba conocer la empresa en su totalidad o grupos de personas.

Porta Zone (Intranet):

- Porta Zone es la Intranet que está al servicio de todos los colaboradores de la empresa. Su objetivo es fomentar el deseo de información en los colaboradores, para, así, incrementar sus sentimientos de valoración y grado de pertenencia hacia la empresa.
- Posee una estructura de amigable navegación (menús y submenús), lo que permite acceder a los diversos enlaces de manera rápida.

- Entre las secciones de la Intranet se encuentran: Nuestra Empresa, Recursos Humanos, Tecnología Porta, Informativos, Aplicativos varios, Centros de Atención, Servicios al Personal, Buzón de Sugerencias, Accesos rápidos, Nuestros portales, entre otros.
- Comunicación Organizacional es el administrador con libertad de criterio de todas las páginas de la Intranet, así como de la implementación de nuevas secciones o páginas que oportunamente se deseen incluir, según lo decidan los directores o gerentes de área que sustenten y actualicen periódicamente su publicación.
- Es importante resaltar que cuentan con una excelente herramienta para la gestión de conocimientos: Zoom, un buscador inteligente soportado por Google.
- Esta herramienta ayudará a obtener toda la información que necesitas para el desarrollo de tus actividades.

Buzón de sugerencias:

- El buzón de sugerencias es el vínculo directo que existe entre los colaboradores y los ejecutivos de la institución. Es un medio de retroalimentación efectivo que ha logrado grandes resultados y que goza de gran popularidad y confiabilidad entre todos los empleados, gracias a su naturaleza confidencial.

- El buzón es digital, y se puede acceder a través de Porta Zone. Permite enviar mensajes sobre las siguientes categorías: Sugerencias, Comentarios, Felicitaciones y Aspectos a mejorar.
- El estándar de respuesta es de 48 horas luego de recibido el mensaje. Éste es contestado por los directores de área y canalizadas por la Unidad de Comunicación Organizacional.

Campañas internas:

- La unidad de Comunicación Organizacional es responsable de manejar todas las campañas internas de la empresa, tanto las generadas por el área de Recursos Humanos, de acuerdo a la planificación anual, como las solicitadas por otras áreas para conseguir un objetivo específico (difusión, promoción, etc.)
- Todas las campañas tienen su logo y su respectiva línea gráfica, para que sean identificadas fácilmente con la empresa.
- Todas las campañas tienen una previa investigación y, luego, una presentación del proyecto, ya sea para Recursos Humanos o para el área que la solicita.

- Al término de cada campaña, el área de Comunicación Organizacional realiza un informe de productividad y reporte de cumplimiento de objetivos.

Desayunos con Presidencia / ejecutivos:

- El objetivo de organizar estos desayunos con el Presidente Ejecutivo y con los directores de área es ofrecer un espacio que permita propiciar un diálogo enriquecedor que contribuya al desarrollo sostenido de la organización y de todos sus miembros.
- Los desayunos se organizan de manera mensual, tanto en la región Costa como en la Sierra.
- La participación es voluntaria, y las inscripciones se realizan a través de Comunicación Organizacional.

Las herramientas y canales de comunicación interna intentan satisfacer las distintas necesidades de comunicación de la organización y además modificar positivamente la actitud de los miembros de una empresa.

Como se puede ver *Porta* cuenta con canales y políticas de comunicación definidas y utilizadas para el beneficio de la comunicación interna, sin embargo según las encuestas existe un mínimo porcentaje, el 4% del personal que no se siente a gusto con el manejo de la comunicación interna de *Porta*, debido a los rumores, a la desinformación, falta de sentido de pertenencia, desmotivación, entre otros.

Estas herramientas de comunicación han ayudado al personal de la empresa a estar todo el tiempo comunicados. Son sistemas de respuestas inmediatas que permiten enviar y recibir información a diferentes públicos destinatarios en forma individual o conjunta a través de la listas de correo de los miembros de *Porta*.

De esta manera, *Porta* ha establecido una comunicación casi inmediata en forma individualizada, o si es necesario se aborda a todo el público por áreas de trabajo. De igual manera con estas herramientas se ha facilitado la instancia de respuesta ya que cualquier información puede ser contestada y enviada poco tiempo después de su recepción.

Es importante mencionar que el correo electrónico debe ser utilizado preferentemente como un canal de comunicación y no de difusión, ya que el contacto con un reducido número de destinatarios ahorra tiempo y agiliza la gestión.

Según las observaciones hechas al personal de la empresa estas herramientas ayudan a difundir la información de *Porta* de manera permanente con una alta periodicidad y con fácil acceso y llegada a todos los miembros de esta. Contienen información corporativa, normativas institucionales e informaciones que intercambia el personal. Su contenido está clasificado y se realiza actualizaciones de información periódicas. Para que la información tenga gran acogida e impacto en el personal, *Porta* utiliza información novedosa y con valor de noticia, sus mensajes en las carteleras por encontrarse en lugares de paso son simples y concretos para que sean fáciles de recordar y comprendidos con facilidad y rapidez.

Los mensajes que utiliza *Porta* en sus medios de comunicación llaman la atención al personal, utilizan diseños sencillos y plantillas predeterminadas que no opacan el mensaje central.

En conclusión todas estas herramientas de comunicación generan beneficios para *Porta*, ya que dan un acceso simplificado a la información, existe un incremento y mejora de los flujos de comunicación en toda la organización, así como un aumento del sentimiento de pertenencia de los miembros de la empresa, hay una mayor eficacia organizativa al disponer de la información y datos con gran rapidez, se incrementó la interactividad entre organización y empleados, existe la posibilidad de disponer datos permanentes sobre el uso de cualquier herramienta antes mencionada. Es importante recordar que se debe elegir el canal correcto, completar los mensajes y siempre pensar en su destinatario.

3.7 Problemas Comunicativos

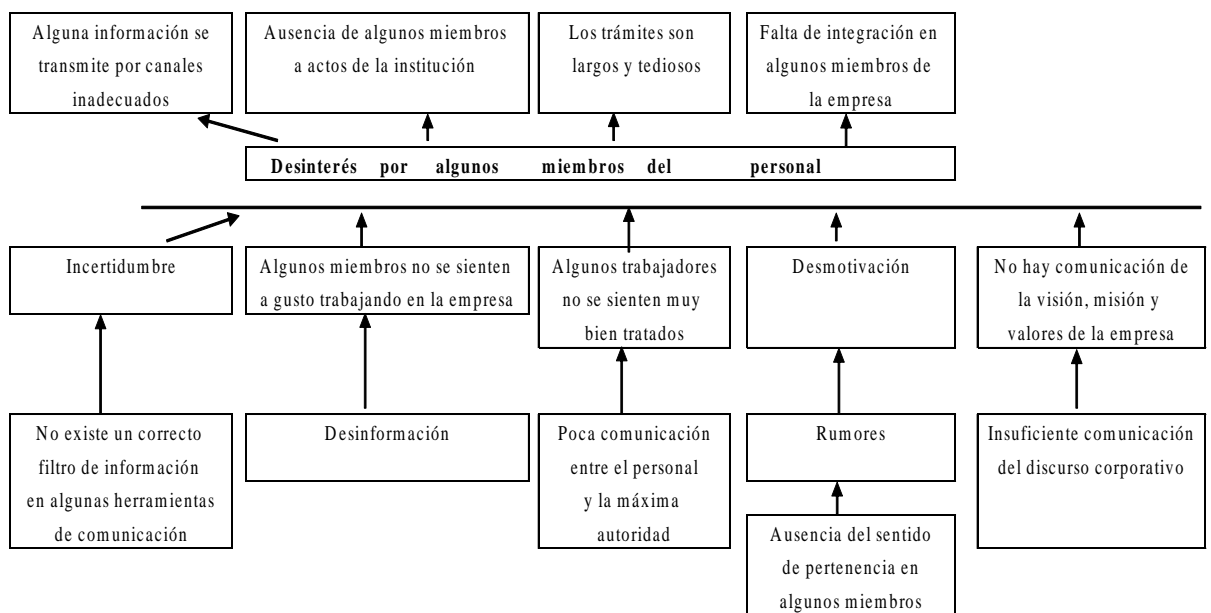
Con los resultados obtenidos en las encuestas y entrevistas y utilizando los diferentes grados de diagnóstico, se identificaron los siguientes problemas en un porcentaje de los trabajadores.

Para que exista una buena comunicación con el público interno debe existir un nexo que genere confianza, que escuche su opinión, la tome en cuenta y la valore y al mismo tiempo pueda comunicar qué es lo que sucede dentro de la empresa en los diferentes sectores. Cuando no existe este nexo es necesario detectar los problemas de comunicación y necesidades de los integrantes de la organización, de igual manera hacer constantemente una retroalimentación, que ayude a mejorar la circulación de

propuestas, sugerencias e inquietudes para que los mensajes transiten con mayor fluidez en la organización. Para esto, se hará un árbol de problemas en el cual se identifique las necesidades que tienen algunos de los miembros de Porta. Los resultados esperados en el comportamiento del personal de esta empresa, después de tener una eficiente comunicación interna es: la interacción, involucramiento y participación de todo el personal.

GRÁFICO N° 5

Árbol de problemas



En función al diagnóstico se identificaron problemas en el comportamiento de algunos miembros de Porta, por lo tanto se propondrán algunas líneas de acción para abordar estas dificultades detectadas en el árbol de problemas. Para esto es necesario:

- Optimizar algunos canales de comunicación de *Porta*, definiendo claramente quiénes son los referentes internos y estableciendo procedimientos claros para su manejo, a fin de mejorar el funcionamiento de los procesos de información y actualización de esos canales. Esto contribuye a reducir el nivel de rumor, desinterés y desintegración entre el personal.
- Se debe crear una política de comunicación interna que permita establecer procedimientos claros de cómo manejar la comunicación dentro de la empresa y definir la utilización de cada herramienta comunicacional, para que ayude a la optimización de los mismos.
- Clarificar la manera en que cada área y unidad de *Porta* podrá comunicar al resto de la compañía sus noticias, novedades, así como la responsabilidad que tiene cada sector y colaborar en ello.
- Mejorar el funcionamiento de algunas herramientas de comunicación, como el correo electrónico, mandar información puntual, clara y comprensible, así como reformular las carteleras, es decir su ubicación, periodicidad y tipo reinformación a publicar y trabajar fuertemente sobre la realización efectiva de las reuniones y desayunos corporativos para mejorar la relación que existe entre el personal y la máxima autoridad.
- Es esencial definir constantemente los mensajes clave de *Porta*, es decir que todos los colaboradores sepan de los acontecimientos de la empresa, para esto se debe realizar acciones de comunicación no tradicionales como: eventos, concursos y capacitaciones para reforzar la comunicación de los mensajes clave.

- La comunicación de mensajes e información correcta aumenta la colaboración y logra una mayor concentración en el objetivo específico. Además aumenta la motivación y el sentido de pertenencia en los miembros de *Porta*.
- La definición de mensajes clave se deberá implementar a fin de solucionar los problemas como: la ausencia del sentido de pertenencia en algunos miembros de la empresa, así como también los rumores y la poca integración entre niveles jerárquicos.
- Se deberá reformular las reuniones que se realizaban en la empresa, llevándolas a espacios donde se comuniquen los resultados y objetivos alcanzados pero que al mismo tiempo difundan claramente cuál es la estrategia a seguir en los próximos meses y qué se espera de sus colaboradores.
- Se deberán organizar reuniones por áreas, ya se mensuales o bimestrales para intercambiar opiniones y pensamientos, con el fin de de exponer los avances de cada sector y permitir una retroalimentación del equipo. Esto ayudará a reforzar los mensajes clave tanto del área en conjunto como a cada miembro de estas.
- Es necesario que se trabaje constantemente en la comunicación del discurso institucional, así como la visión, misión y valores de *Porta*. Esto reducirá el nivel de rumor e incertidumbre, a la vez que se establecerá un escenario claro hacia donde dirigirse con el desarrollo de nuevos proyectos e iniciativas en beneficio de la empresa. Es fundamental trabajar en primera medida sobre la comunicación de los valores, para la consolidación de una cultura homogénea y consolidada.

- Para que exista una buena relación con los compañeros de trabajo de toda la empresa es necesario aumentar la integración de los miembros de cada área. Para esto es necesario crear espacios de intercambio que aumentarán la unión entre todos los empleados. La empresa para fomentar el compañerismo puede hacer: eventos familiares, programas deportivos, canales de comunicación apuntados a lo social, comedores integrados, esto ayudará a la integración y a la cultura de la organización.
- Para que todo el personal se sienta a gusto, será necesario reformular la política de comunicación interna que establezca los modos adecuados de relacionarse internamente. Esto contribuye a ordenar y optimizar la circulación de la información al interior de la empresa, proporcionando las pautas y las reglas necesarias para manejarla, es decir quién transmite el mensaje y a través de que medios lo hace.
- Para finalizar, será importante volver a instalar el procedimiento del buzón de sugerencias, ya que puede dar buenos resultados en función de las ideas de los empleados, a partir de esto pueden surgir nuevas opciones de acción posibles.

3.8 Aplicación de la teoría de Relaciones Humanas en el comportamiento de los miembros de Porta

La teoría de Elton Mayo es un movimiento de reacción y oposición a la teoría clásica de la administración. Se crea la necesidad de corregir la fuerte tendencia de la deshumanización del trabajo, aparecida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente. De

ésta manera poco a poco se libera de esos conceptos rígidos y mecánicos de la antigua teoría y se adecua a nuevos patrones de vida, se preocupa directamente de las relaciones humanas. Con esto, se pretende analizar la escuela de las Relaciones Humanas, según sus efectos e influencias sobre los trabajadores de *Porta*. Para esto se utilizó las entrevistas que se hicieron a la persona encargada del Departamento de Comunicación Organizacional de la empresa y se tomarán en cuenta algunos aspectos como:

a) *Motivación humana:*

Durante la transición de *Porta*, la empresa inició procesos y capacitaciones que fortalecieron la confianza y el desarrollo del personal, con el fin de prevenir la ineficiencia, la baja calidad en sus productos y atención al cliente; se lograron importantes avances. Todo cambio genera miedo y esto no fue la excepción en los miembros de *Porta*, al principio entraron en un estado de temor y desconfianza constante, su aprendizaje para enfrentar los cambios que le imponía el entorno fue lento, no querían perder su estabilidad laboral, con el tiempo y con el poder de la cultura organizacional aumentó la motivación del personal, ayudando a su desempeño para responder de una mejor manera a los clientes que exigían eficiencia. Esto muestra según la teoría de las Relaciones Humanas que a los miembros de una empresa las motiva principalmente, la necesidad de reconocimiento, aprobación social y participación en las actividades de grupos sociales en que conviven y trabajan a diario. Es importante mencionar que Elton Mayo cree que la motivación económica es secundaria en la determinación del rendimiento de los trabajadores. Las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan, en gran parte, el resultado de los planes de incentivo económico. Como

podemos ver en los miembros de *Porta* las recompensas sociales y morales son simbólicas y no materiales, inciden de manera decisiva en la motivación y la felicidad de los trabajadores

Dinámica de grupo:

Como nos comenta Liana Zambrano, encargada del Departamento de Comunicación Organizacional, en *Porta* se inició esta labor durante el año 2001, se conformaron en todo el país grupos para solucionar los problemas por los que estaba enfrentando la empresa. La experiencia produjo crecimiento individual, se trabajó con equipos interdisciplinarios estimulando el proceso creativo con técnicas para la motivación y orientación al logro, se encontraron soluciones innovadoras a diversos problemas, se observaron esfuerzos aislados; y esto se fortaleció con el tiempo al interiorizar la cultura organizacional en el trabajo en equipo. En esta empresa los individuos deberán participar en grupos sociales para mantenerse en constante interacción social y para conocerse mejor. Cada individuo tiene su propia personalidad que incide en su comportamiento y sus actitudes. Lo que se pretende con las dinámicas de grupo es una búsqueda de comprensión, aceptación y participación de todos los integrantes de *Porta* con el fin de satisfacer sus intereses y aspiraciones más inmediatos. En su comportamiento influirá el ambiente y las diversas actitudes y normas informales de los diferentes grupos que los rodean.

Para que todos los integrantes de *Porta* se sientan totalmente satisfecho es necesario crear políticas de comunicación interna que establezcan los modos adecuados de relacionarse internamente con todo el personal. Esto contribuirá a ordenar y optimizar la circulación de la información de la empresa, proporcionará las pautas y

reglas necesarias para manejar la comunicación; qué se comunica, a quién se comunica y a través de qué canales lo hace.

Liderazgo:

Según Liana Zambrano desde el año 2000 con la nueva reestructuración en Porta, se generaron importantes cambios en los estilos de dirección. Se creó conciencia sobre la práctica de esta habilidad para reforzar el crecimiento personal, por lo cual dentro de los planes de acción, cada líder debía propiciar un clima apto para esa experiencia. Así se capacitaron en el manejo de herramientas para la solución de problemas, convirtiendo el proceso en una constante del día a día, donde el valor esencial era el respeto por la diferencia, generando espacios de discusión y aplicación de nuevas estrategias orientadas al logro de los objetivos organizacionales. Para que todo el personal se sienta satisfecho es necesario que los líderes y directivos den ejemplo y se involucren con claridad en los procesos y propiciar la credibilidad, de lo contrario, cualquier proceso de desarrollo con la gente no es válido ni alcanzarán sus objetivos propuestos.

Comunicación:

Durante las observaciones la comunicación está presente en todos los niveles de la empresa a través de los diferentes canales utilizados: Correo de Comunicación Organizacional, Porta Zone (Intranet), Buzón de sugerencias, *recoletos* (Revista electrónica interna), boletín Porta al día (interno), boletín de *Salud y Seguridad Laboral*, carteleras corporativas, campañas internas, desayunos empresariales, con el objetivo de

crear cultura organizacional, difundir las agendas y planes de acción, socializar y lograr los objetivos institucionales.

Con el estudio hecho anteriormente, podemos ver que un pequeño porcentaje, EL 2% del personal todavía no se siente totalmente satisfecho con la comunicación interna de *Porta*. En este punto es importante definir un discurso corporativo, para esto es necesario realizar reuniones gerenciales, en las que a través de discusiones y distintos puntos de vista se defina claramente los lineamientos del discurso corporativo como: visión, misión, valores objetivos y estrategias de *Porta*.

De igual manera, se debe formalizar procedimientos para agilizar la comunicación interna, por lo que se debe, otorgar periodicidad y formalizar las reuniones entre todo el personal, de modo que se consoliden como un canal de comunicación eficiente.

Conclusiones y recomendaciones

- Porta es la empresa privada de telefonía celular más grande del país, su cobertura llega al 95% del país. Cuenta con más de 8 millones de clientes, con 43 centros de atención, que se suman a más de 4500 puntos de ventas a nivel nacional.
- Su objetivo fundamental es consolidar su liderazgo en Latinoamérica y ser la número uno en todos los países en los que opera, llevando su servicio cada día a más personas. Como toda empresa moderna, cuenta con una filosofía que le permite transmitir y desarrollar una serie de valores que la caracterizan en el mercado como una organización modelo.
- Su visión es ser la empresa líder en servicios de telecomunicaciones, preferida en el mercado. Su misión es proporcionar soluciones integrales en telecomunicaciones de calidad, promoviendo la preferencia de sus clientes para mantener el liderazgo en el mercado nacional.
- Los seres humanos constantemente necesitamos estar comunicados, todo el tiempo recibimos información, que debe ser oportuna, completa, verdadera, relevante y estar actualizada.
- Para que exista una buena comunicación es necesario que intervengan diferentes elementos como: emisor, receptor, mensaje, canal, respuesta, ruido, barreras y puentes.

- Los procesos comunicacionales son los que sostienen a las organizaciones como una red de relaciones donde intervienen diferentes actores. En toda empresa se pueden identificar dos tipos de comunicación: interna y externa.
- Para que la comunicación funcione es necesario que exista: integración, participación, coherencia y proyección. Con esto se podrá ver las necesidades y carencias de una organización
- La cultura organizacional es un grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en símbolos, mitos, el lenguaje y los comportamientos. Constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización.
- El papel principal de la cultura organizacional es la influencia que tiene en el comportamiento de los miembros de una empresa, está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus integrantes.
- La identidad de una organización es el conjunto de características particulares que la diferencian de otras. Esto tiene que ver con los modos de hacer, enfrentar e interpretar las diferentes situaciones que se presentan a diario en el ámbito de la empresa.
- La imagen es la representación mental de una organización que tiene la capacidad de condicionar y determinar las actitudes del entorno social de la empresa.

- En toda empresa la comunicación interna y externa cumplen un papel fundamental en la construcción de identidad e imagen de la organización.
- Para realizar el estudio, se utilizó diferentes grados de diagnóstico, entre ellos: la investigación de clima interno, auditoría de comunicación interna, Awareness y readership.
- La investigación de clima interno está diseñada para medir los sentimientos y percepciones de los miembros de una empresa a partir de una serie de preguntas que tienen que ver con el trabajo y desempeño diario de la compañía.
- La auditoría de comunicación interna ayuda a conocer los problemas de comunicación entre los miembros de la empresa y las causas que los generan. Tiene un carácter dinámico, ya que forma parte del diagnóstico y evaluación.
- Awareness, este tipo de investigación es de gran importancia para conocer el grado de concienciación que tiene el personal de la empresa acerca de los mensajes clave que comunica y su relación con los objetivos de la misma.
- Readership, es de gran utilidad para conocer el grado de lectura de los canales de comunicación que se utilizan en una empresa incluyendo el grado en que son leídos y asimilados, según las preferencias del público. Así como también, sirve para evaluar su eficacia y la necesidad de hacer cambios en ellos.
- El clima organizacional está determinado por la percepción que tengan los empleados de los elementos culturales; esto abarca el sentir y la manera de

reaccionar de las personas frente a las características y calidad de la cultura organizacional.

- Las empresas, sean grandes o pequeñas, al igual que los individuos, adquieren una identidad que las caracteriza y diferencia de otras. Por lo tanto, la cultura organizacional da un sentido de pertenencia a los integrantes, brinda una satisfacción laboral, mantiene unida a la empresa y, en suma, hace que ésta funcione con mayor eficiencia.
- Las estrategias de comunicación interna de tienen dentro de sus funciones el comunicar permanentemente, a través de los medios más adecuados, todo lo referente a información sobre reconocimientos internos, eventos empresariales, integración y desarrollo laboral, a fin de entregarle a los ejecutivos, mandos medios y todo el personal una herramienta de información que los apoye en sus actividades cotidianas. Entre éstos tenemos: correo de Comunicación Organizacional, internet, buzón de sugerencias, revistas electrónicas, boletines, carteleras corporativas, campañas internas, desayunos con presidencia y ejecutivos.
- La Escuela de las Relaciones Humanas (también denominada escuela humanística de la administración), desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores, surgió en los Estados Unidos como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos en el experimento de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y de oposición a la teoría clásica de la administración.

- Con esta teoría se empezó a hablar de *trabajo en equipo*, es decir, de colaboración, cooperación, comunicación y coordinación entre todos los miembros de la empresa. La gente se empezó a sentir importante. Hubo un aumento de autoestima; los integrantes de las organizaciones empezaron a sentirse parte de la empresa.
- Porta es una empresa que cuenta con una comunicación interna organizada y que busca constantemente alcanzar los objetivos propuestos, como el de brindar una comunicación rápida, libre y estructurada.
- El Departamento de Comunicación Organizacional, a pesar de estar localizado en la ciudad de Guayaquil, ha creado canales eficientes (de acuerdo a los resultados de la encuesta) para mantener informado al personal de la empresa a nivel nacional.
- Según las encuestas podemos ver que la mayor parte del personal conoce sobre la filosofía, visión y misión de la empresa donde trabajan, así como también conocen quien es su máxima autoridad. Esto indica que existe un buen manejo de la comunicación interna en Porta y una buena relación entre todo el personal.
- La mayoría de trabajadores se sienten a gusto y motivados trabajando en Porta. Esto ayuda a que se alcancen todos los objetivos y metas planteadas, son colaboradores, leen la información que se les proporciona, prestan atención a las noticias, información y eventos de Porta. De esta manera están informados de todo lo que ocurre en la empresa y participan en las actividades de esta.

- Los mensajes que se transmiten son oportunos e importantes, según los trabajadores. Se reparte información para el buen desarrollo del trabajo profesional y laboral, a través de herramientas que intentan satisfacer las distintas necesidades de comunicación. Los empleados prefieren que esta se reciba a diario, el tiempo en que se reciba y se lea la información es fundamental para que todo el personal se involucre y esté actualizado con las noticias y sucesos de la empresa.
- El personal de Porta confía en la información que la empresa le envía, ya que esta es oportuna, veraz e importante, los mensajes que se reciben son temas centrales establecidos por la alta dirección como prioritarios de la empresa.
- Según las encuestas podemos ver que para que la comunicación tenga buenos resultados en Porta, fue necesario que se transmita mensajes corporativos, que se informe sobre lo que ocurre dentro de la empresa y se establezca una buena relación entre todo el personal y de esta manera se identifiquen y comprometan con la institución.
- El Departamento de Comunicación Organizacional de Porta ha hecho campañas importantes para que la información que se transmite quede latente en los trabajadores, utilizando mensajes claves.
- Las estrategias comunicativas internas que mantiene Porta relaciona a todos los miembros de la empresa y los une a través de la información que se distribuye.

- Con el canal del buzón de sugerencias, se ha conseguido motivar al personal a participar con sus ideas, permitiéndoles sentirse escuchados, aunque la herramienta todavía no está siendo utilizada en un 100%.
- La empresa Porta es una multinacional que posee los recursos para mantener varios canales comunicativos entre sus empleados y un equipo encargado de su control, realidad que no se repite en una buena parte de las empresas ecuatorianas.
- En esta empresa se difunden valores que son indispensables, como: el trabajo, la responsabilidad, la actitud de servicio, la confianza y la disciplina
- Las estrategias planteadas a nivel de comunicación ayudan a que la empresa funcione correctamente como un sistema, y no aisladamente.
- Porta posee una filosofía congruente respecto a los objetivos y políticas planteadas en su comunicación interna, lo que aporta al desarrollo de la empresa a través del trabajo en pos de un objetivo común difundido entre el personal.
- Las actividades organizacionales, como las campañas internas que promueve el personal, son desarrolladas adecuadamente y cumpliendo las expectativas propuestas.
- Con las encuestas se pudo identificar algunos problemas en Porta, ya que muchas veces la información no siempre es puntual o específica, existen muchos procesos burocráticos que hace lenta a la comunicación.

- Una de las ventajas de esta empresa es que el personal está dispuesto a participar en los procesos de mejoramiento de la comunicación, ya que creen que esto beneficiará a su trabajo y a su crecimiento personal.

Recomendaciones

- Se recomienda revisar los procesos comunicativos que se emplean en la empresa, para que el personal no los perciba como “burocráticos”.
- Es necesario emitir información oficial cuando se perciba una oleada de rumores entre los trabajadores.
- Procurar enviar la información requerida por el personal de manera más rápida y filtrada, para esto será necesario mejorar el funcionamiento del correo electrónico, reformular las carteleras es decir, revisar su ubicación, periodicidad y tipo de información a publicar.
- Escuchar propuestas de los trabajadores sobre actos sociales que quisiera que la empresa fomente entre el personal, para, de esta manera, mejorar la integración de los miembros de Porta.
- Revisar la cantidad de participación que tiene el personal de escalas inferiores para que éste se sienta más comprometido y valorado.
- Es importante la participación y comprensión por parte de todos los miembros de Porta en la gestión del plan de comunicación interna, utilizando una política de comunicación interna que clarifique la manera que cada área de trabajo logre

comunicar al resto de la compañía sus novedades, así como la responsabilidad que tiene cada sector.

- Todos los canales y herramientas de comunicación deben funcionar en forma complementaria y sinérgica, estableciendo los objetivos de sistematizar el flujo comunicacional interno de PORTA, es decir, qué mensajes se deben comunicar, a qué públicos, mediante qué medios y con qué frecuencia.
- Todos los miembros de la empresa deben conocer el discurso corporativo, es decir, su visión, misión y valores, esta difusión deberá ser permanente y paralela. Los mensajes claves deberán ser definidos por área de trabajo y deben ser comunicados a toda la compañía, con el fin de que todos los trabajadores los conozcan.

Bibliografía:

1. Arrieta Erdozain, Luis. *Conceptos de Comunicación Organizacional*. México, Ed. Diana, 1998.
2. Ascanio Cavallo, Eugenio Tironi. *Comunicación Estratégica*. Chile, Aguilar Chilena de Ediciones, 2004.
3. Brandolini, Alejandra. *Comunicación Interna*. Argentina, Editorial Dircom, G2009.
4. Del Pozo Lite, Marisa. *Cultura empresarial y Comunicación Interna*. Madrid, Ed. Fragua. 1997.
5. Del Pozo Lite, Marisa. *Gestión de la Comunicación Interna en las Organizaciones*. España, ediciones universidad de Navarra. 2000.
6. Chiavenato, Idalberto. *Comportamiento Organizacional*. México, Ed. Thompson. 2004.
7. Ferrer, Pérez. *Guía práctica de desarrollo organizacional*. México, Ed. Trillas. 1993.
8. French, Wendell. *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. México, Editorial Prentice Hall. 1995.
9. Goldhaber, Gerald. *Comunicación Organizacional*. México, Editorial Diana. 1984.
10. Gore, Ernesto. *Aprendizaje y Organización*. Argentina, Ediciones Granica. 2006.

11. Johansen Bertoglio, Oscar. *Las comunicaciones y la conducta organizacional*. México, Diana. 2000.
12. Robbins, Stephen. *Comportamiento Organizacional*. México, Ed. Pearson Educación. 2004.
13. Sotomayor, Manuel Antonio. *Organizaciones que aprenden*. Quito, Holos Editorial. 2003.
14. s/a “Cobertura móvil se extiende en el Ecuador”, en línea: www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/cobertura-movil-se-extiende-en-el-ecuador-359508.html.
15. s/a “Quiénes somos”, en línea: <http://www.porta.net/110,3967.php:04-05-2009>.