

Universidad Católica de Santa María
Escuela De Postgrado
Maestría en Comunicación y Marketing



**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA TRANSMISIÓN DE LA
CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA
FERREYROS SUCURSAL
AREQUIPA- 2018.**

Tesis presentada por la Bachiller:
Pazo Romero, Angela Valeria Mya

Para optar el Grado Académico de:
Maestro en Comunicación y Marketing

Asesor:
Dra. Bahamondes García, Brenda

Arequipa - Perú
2018

AL: DIRECTOR DE LA ESCUELA DE POSTGRADO DE LA UCSM.
DEL: DOCENTES DICTAMINADORES FEDERICO MIGUEL ROSADO ZAVALA, ALEJANDRO
RODRÍGUEZ VARGAS, BRENDA BAHAMONDES GARCÍA.
ASUNTO: DICTAMEN DE BORRADOR DE TESIS.
FECHA: 2018, JULIO 05.

Revisado el borrador de tesis intitulado "La comunicación interna en la transmisión de la cultura organizacional de la empresa Ferreyros sucursal Arequipa, 2018", de la Bachiller Ángela Valeria Mya Pazo Romero, se emite el respectivo dictamen.

Dada la metodología que está aplicando la Escuela de Postgrado de la UCSM respecto a la presentación de tesis, y habiendo revisado el dictamen hecho por la Dra. Brenda Bahamondes García, se considera pertinentes las observaciones formales y de contenido.

Éstas, de acuerdo a lo revisado, han sido corregidas por el Bachiller.

Dictamen

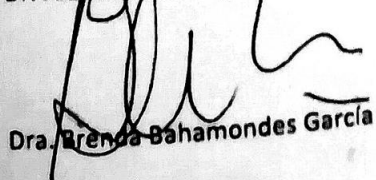
Aprobado.


Es todo cuanto debemos informar a Usted, ratificándole nuestro aprecio personal e institucional.

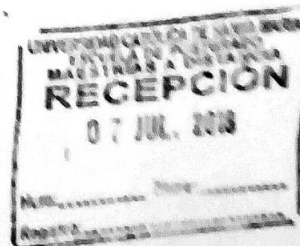
Atentamente,


Mgter. Federico Rosado Zavala


Dr. Alejandro Rodríguez Vargas


Dra. Brenda Bahamondes García


07/07/18



PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene por fin el estudio de la comunicación interna y la cultura organizacional en la empresa Ferreyros sucursal Arequipa periodo 2018. En este sentido, es relevante poner énfasis a dos variables. Por un lado, la investigación en si misma relacionando ambas variables en los trabajadores de la empresa. Si bien es cierto con el pasar del tiempo se han investigado la comunicación interna de muchas empresas y por otro lado el impacto de la transmisión de la cultura organizacional en los trabajadores, no se sabe de qué manera puede ayudar la comunicación interna en la transmisión de la cultura organizacional. Por ello, la presente investigación pretende contribuir en el conocimiento de cuál es el papel de la comunicación interna en la transmisión de la cultura organizacional y de qué forma puede cambiar el comportamiento en los trabajadores provocando una mayor productividad.

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizará como herramienta el cuestionario, con el fin de conocer la percepción que tienen los trabajadores de la empresa Ferreyros sucursal Arequipa con ambas variables, pretendiendo conocer el desarrollo de estas individualmente y posteriormente relacionarlas entre sí.

Con el fin de conseguir este objetivo, el presente trabajo se ha estructurado en un solo capítulo además de los índices, anexos y la bibliografía.



Especialmente dedicada:

A Dios, que me acompaña en cada paso que doy y que sin su ayuda no podría lograr nada.

A mi esposo, por su ejemplo de perseverancia y su apoyo en cada meta trazada.

A mis padres por el amor y esfuerzo incondicional invertidos en mi vida.

A mis profesores por su dedicación, enseñanza y por ser de inspiración para mí.



Las empresas a menudo se olvidan de la cultura, y en última instancia, sufren por ello porque no se puede ofrecer un buen servicio de los empleados descontentos.

Tony Hsieh.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene el fin de demostrar que la comunicación interna es pieza importante para lograr transmitir correctamente y eficazmente la cultura corporativa en la empresa Ferreyros sucursal Arequipa, debido a la elección de herramientas comunicacionales y la efectividad que tienen estas en los trabajadores de la empresa. Se comprobó que la empresa en mención cuenta con la transmisión de la comunicación interna de manera apropiada, sin embargo también se demostró que los trabajadores han percibido la cultura corporativa principalmente en el manual del empleado que se les entrega y una sola vez en todo el periodo anual, razón por la que los trabajadores no tienen muy marcados los artefactos culturales, como el logo empresarial que muchas veces lo sustituyen por el logo de la marca CAT (equipos que comercializan) lo que probablemente conllevaría a sentir más identificación por la marca Caterpillar que por Ferreyros (empresa donde laboran).

La cultura juega un papel fundamental en la gestión de las organizaciones actuales. La misma posibilita un modelo de dirección, así como la consecución de los objetivos establecidos por la dirección de la organización, debido a que el desarrollo de la cultura, sobre todo de una cultura que colabore con la consecución de los objetivos empresariales, es sin lugar a dudas una de las grandes necesidades de la gestión moderna, y en este ámbito tiene como gran aliado a la comunicación interna para lograr sus metas.

Se debe tener en cuenta que la cultura no es un elemento inamovible y estático Fernández B. (2007), indica que si bien se condiciona el comportamiento de la organización, al mismo tiempo está sujeta a ser condicionada o variada por el entorno, interno o externo.

En este contexto, la comunicación interna vuelve a ser determinante siendo el principal vehículo de transmisión de la cultura, ya sea para desarrollar una cultura corporativa sólida y coherente con la estrategia, o a la hora de llevar a cabo ese cambio cultural que posibilite un nuevo marco más adecuado para la consecución de los objetivos de la organización.

Este trabajo de investigación presenta un capítulo único, en el que está plasmada la tabulación y graficas correspondientes a las preguntas realizadas en las encuestas, en donde se puede observar el estado actual de la comunicación interna de la empresa Ferreyros Sucursal Arequipa.

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo general analizar cómo la comunicación interna puede contribuir e influir en la transmisión de la cultura organizacional a los trabajadores de la empresa Ferreyros sucursal Arequipa.

La investigación se realizó con el fin de comprobar de qué manera el proceso de comunicación interna dentro de la empresa acompañado con la correcta utilización de herramientas comunicacionales, pueden lograr los objetivos de comunicación esperados, como la implicación del personal con su centro de labor, dicha implicación hace real el compromiso y colaboración de los trabajadores. La comunicación interna también puede conseguir la armonía de las acciones empresariales, dando como resultado la facilitación y agilización de procesos.

Es importante mencionar que toda empresa tiene aspectos internos que mejorar, sin embargo en esta investigación se quiere comprobar lo esencial y vital que es la comunicación interna, ya que permite tener contacto directo con los trabajadores, detectando barreras y problemas futuros, y para conseguir el cambio de actitudes en relación a la filosofía organizacional y con este obtener la mejora de la productividad.

La hipótesis planteada indica que es probable que la adecuada gestión de las comunicación interna a través de las acciones y herramientas comunicacionales utilizadas en la empresa Ferreyros sucursal Arequipa tenga relación e influya de manera significativa en la transmisión de la cultura corporativa. La cual ha sido afirmada con las conclusiones obtenidas del trabajo de investigación.

PALABRAS CLAVE

- Comunicación interna
- Cultura organizacional
- Productividad corporativa
- Comunicación corporativa
- Identidad corporativa

ABSTRACT

The present research work has as a general objective to analyze how internal communication can contribute and influence the transmission of organizational culture in the workers of the company FERREYROS branch AREQUIPA.

The research was carried out in order to verify how the process of internal communication within the company, accompanied by the correct use of communication tools, can achieve the expected communication objectives, such as the involvement of staff with their work center. Involvement makes workers' commitment and collaboration real. Internal communication can also achieve the harmony of business actions, resulting in the facilitation and streamlining of processes.

It is important to mention that every company has internal aspects to improve, however in this research we want to verify the essential and vital that is the internal communication for this, since it allows to have direct contact with the workers, detecting barriers and future problems, and getting the change of attitudes and with this obtain the improvement of the productivity.

The proposed hypothesis indicates that it is likely that the adequate management of internal communication through the actions and communication tools used in the company Ferreyros branch Arequipa have a relationship and significantly influence the transmission of corporate culture of the same. Which has been affirmed with the conclusions obtained from the research work.

KEYWORDS

- Internal communication
- Organizational culture
- Corporate productivity
- Corporate communication
- Corporate identity

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	IV
RESUMEN.....	V
ABSTRACT.....	VI
CAPÍTULO ÚNICO: ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS..	1
CONCLUSIONES.....	30
DISCUSIÓN.....	32
SUGERENCIAS.....	35
BIBLIOGRAFÍA.....	36
ANEXOS.....	38
ANEXO N°1: PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	39
COMUNICACIÓN	
<i>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL</i>	
<i>COMUNICACIÓN EXTERNA</i>	
<i>COMUNICACIÓN INTERNA</i>	
PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA	
DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN	
<i>COMUNICACIÓN VERTICAL</i>	
COMUNICACIÓN DESCENDENTE:	
COMUNICACIÓN ASCENDENTE:	
<i>COMUNICACIÓN LATERAL</i>	
BARRERAS DE COMUNICACIÓN INTERNA	
<i>BARRERAS FISICAS</i>	
<i>BARRERAS PSICOLOGICAS</i>	
<i>BARRERAS SOCIALES</i>	
<i>BARRERAS CULTURALES</i>	
<i>BARRERAS ADMINISTRATIVAS</i>	
OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN INTERNA	

OBJETIVOS DE IMPLICACIÓN DEL PERSONAL
ARMONÍA DE LAS ACCIONES DE LA EMPRESA
EL CAMBIO DE ACTITUDES
LA MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

ANEXO N°2: CUESTIONARIO 73

ANEXO N°3: PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA.... 75



INDICE DE TABLAS

TABLA 1: ÁREA DE TRABAJO	2
TABLA 2: ¿CÓMO SE LLEVA A CABO EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FERREYROS?.....	4
TABLA 3: RAZONES PORQUE LA COMUNICACIÓN INTERNA NO HA LLEGADO CORRECTAMENTE A LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA FERREYROS SUCURSAL AREQUIPA.....	6
Tabla 4: ¿DE QUÉ FORMA CONSIDERA CREE USTED QUE SE HA UTILIZADO LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA MEJORA DE LA EMPRESA?.....	8
Tabla 5:¿ QUÉ TIPO DE HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES HA UTILIZADO LA EMPRESA ESTE ÚLTIMO TRIMESTRE PARA LOGRAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL MENCIONADO EN EL PUNTO ANTERIOR?10	10
Tabla 6: LA EMPRESA FERREYROS INCORPORA VALORES E INTERESES COMUNES	12
Tabla 7: LA EMPRESA FERREYROS TRANSMITE CONSTANTEMENTE SU VISIÓN, MISIÓN Y SUS OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	14
Tabla 8: LA EMPRESA FERREYROS CONSIDERA LA OPINIÓN DE SUS TRABAJADORES.....	16
Tabla 9: LA EMPRESA FERREYROS BRINDA UNA GUÍA DE COMPORTAMIENTO PARA LOGRAR UN AMBIENTE ESTABLE Y COHERENTE CON LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	18
Tabla 10: DESCRIBE CON UNA PALABRA LA EMPRESA FERREYROS	20
Tabla 11: PIENSA EN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y MENCIONA EL VALOR QUE CARACTERIZA A UN TRABAJADOR DE FERREYROS.....	22
Tabla 12: ¿DE QUÉ FORMA IMPARTE FERREYROS SU POLÍTICA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?.....	24
Tabla 13: ¿EXISTE ALGÚN SÍMBOLO, NORMA, HISTORIA DE LA EMPRESA CON EL QUE TE CARACTERICES? ¿CUÁL?	26
Tabla 14:¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS LO HACE SENTIR PARTE DE FERREYROS?	28

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: ÁREA DE TRABAJO	3
GRÁFICO 2:¿CÓMO SE LLEVA A CABO EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FERREYROS?.....	5
GRÁFICO 3: RAZONES PORQUE LA COMUNICACIÓN INTERNA NO HA LLEGADO CORRECTAMENTE A LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA FERREYROS SUCURSAL AREQUIPA.....	7
GRÁFICO 4: ¿DE QUÉ FORMA CONSIDERA CREE USTED QUE SE HA UTILIZADO LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA MEJORA DE LA EMPRESA?	9
GRÁFICO 5: ¿QUÉ TIPO DE HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES SE HAN UTILIZADO ESTE ÚLTIMO TRIMESTRE EN LA EMPRESA?	11
GRÁFICO 6 : LA EMPRESA FERREYROS INCORPORA VALORES E INTERESES COMUNES	13
GRÁFICO 7: LA EMPRESA FERREYROS TRANSMITE CONSTANTEMENTE SU VISIÓN, MISIÓN Y SUS OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	15
GRÁFICO 8: LA EMPRESA FERREYROS CONSIDERA LA OPINIÓN DE SUS TRABAJADORES	17
GRÁFICO 9: A EMPRESA FERREYROS BRINDA UNA GUÍA DE COMPORTAMIENTO PARA LOGRAR UN AMBIENTE ESTABLE Y COHERENTE CON LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	19
GRÁFICO 10: DESCRIBE CON UNA PALABRA LA EMPRESA FERREYROS	21
GRÁFICO 11: PIENSA EN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y MENCIONA EL VALOR QUE CARACTERIZA A UN TRABAJADOR DE FERREYROS.....	23
GRÁFICO 12: ¿DE QUÉ FORMA IMPARTE FERREYROS SU POLÍTICA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?	25
GRÁFICO 13: ¿EXISTE ALGÚN SÍMBOLO, NORMA, HISTORIA DE LA EMPRESA CON EL QUE TE CARACTERICES? ¿CUÁL?	27
GRÁFICO 14: ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS LO HACE SENTIR PARTE DE FERREYROS?.....	29



CAPÍTULO ÚNICO RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

TABLA 1: ÁREA DE TRABAJO

	Frecuencia	Porcentaje
TRABAJO DE OFICINA	49	69.4
TRABAJO DE CAMPO	23	30.5
TOTAL	72	100

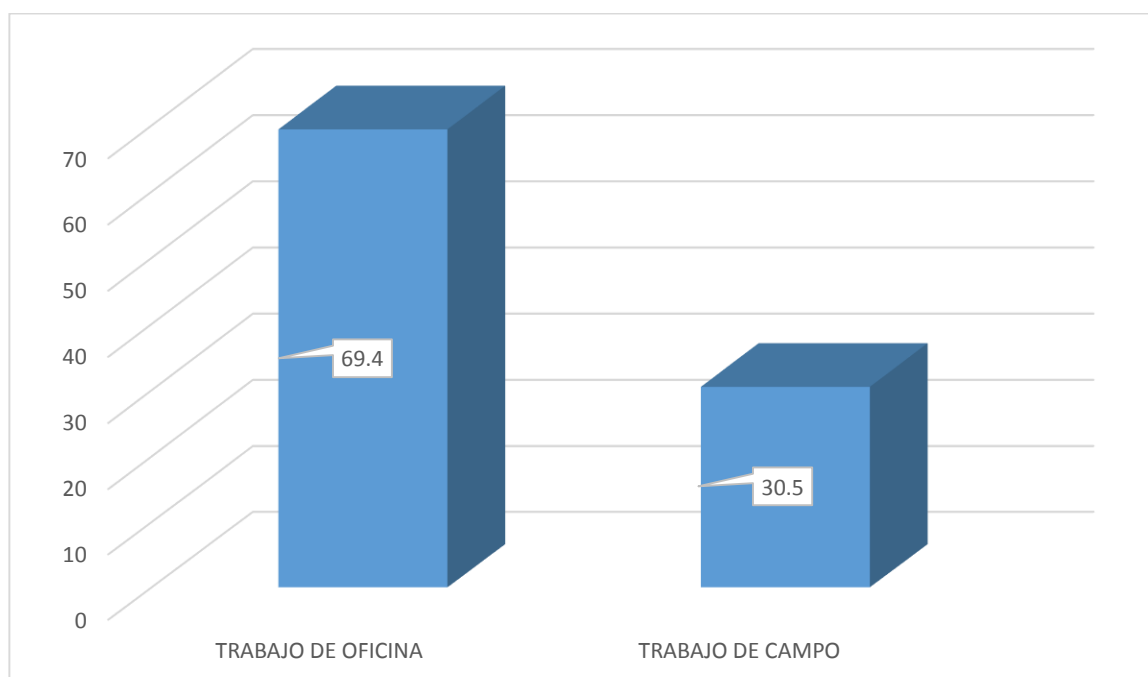
Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la tabla N°1 referida al “*ÁREA DE TRABAJO*”, se observa que el 69.4% de los encuestados indicaron desarrollar su trabajo en oficina y el 30.5% indicaron desarrollar trabajo de campo. Es propicio mencionar que los trabajadores de campo son vendedores que también tienen una oficina de trabajo dentro de la empresa, para realizar sus rutas, estadísticas, además de registrar su entrada y salida en las instalaciones de la sucursal Arequipa.

De acuerdo a los resultados obtenidos la empresa Ferreyros cuenta con 2/3 de su público interno laborando en oficina y solo 1/3 de estos trabaja fuera de oficina o campo.

GRÁFICO 1: ÁREA DE TRABAJO



Fuente: Elaboración propia

TABLA 2: ¿CÓMO SE LLEVA A CABO EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FERREYROS?

	FRECUENCIA	PORCENTAJE
MUY EFICIENTE	0	0
DEFICIENTE	0	0
MUCHO POR MEJORAR	12	16.6
EFICIENTE	51	70.8
MUY EFICIENTE	9	12.5
TOTAL	72	100

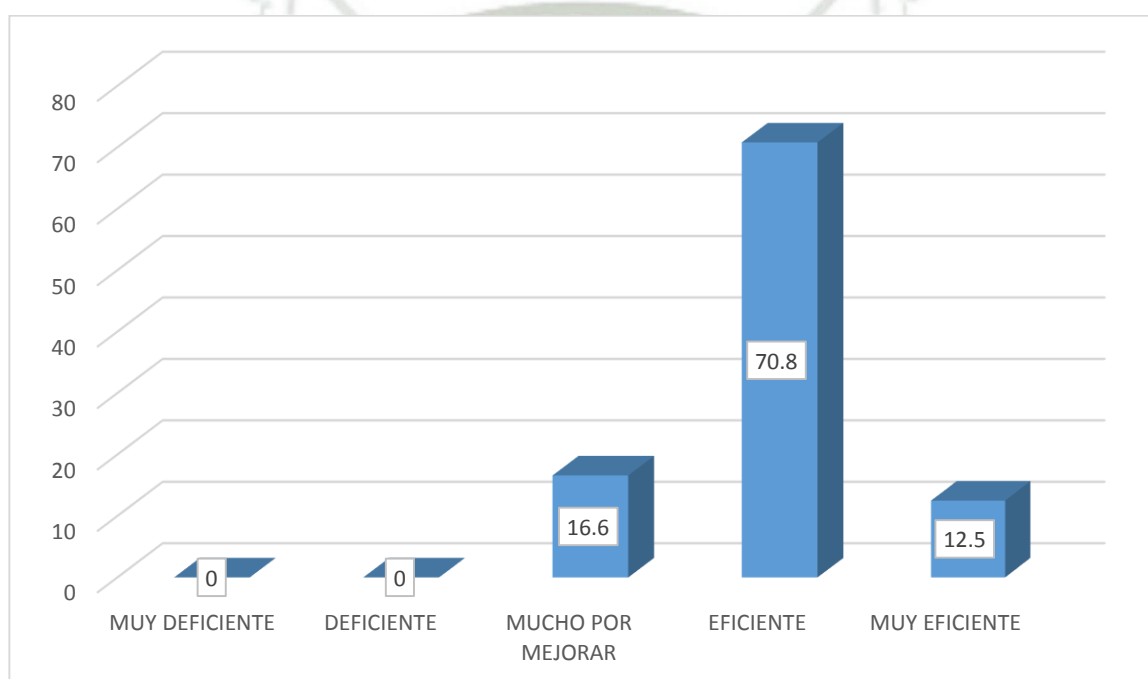
Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la tabla N°2 que refiere a la *PERCEPCIÓN DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA DE PARTE DEL CLIENTE INTERNO*, se puede observar que el 70.8% de personas encuestadas opinan que el proceso de comunicación se lleva a cabo de forma eficiente, un 16.6% indicó que el proceso de comunicación tiene mucho por mejorar y un 12.5% indicó que considera el proceso de comunicación muy eficiente.

En relación a los resultados, la mayoría de los trabajadores opinan que en la empresa Ferreyros se maneja de forma adecuada la comunicación, lo que nos lleva a deducir que la empresa Ferreyros sucursal Arequipa utiliza herramientas comunicacionales adecuadas para llevar el mensaje a su público interno.

GRÁFICO 2: ¿CÓMO SE LLEVA A CABO EL PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA FERREYROS?



Fuente: Elaboración propia

TABLA 3: LAS VECES EN QUE LA COMUNICACIÓN INTERNA NO HA LLEGADO CORRECTAMENTE A LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA, FUE POR:

	Frecuencia	Porcentaje
PROBLEMAS CON LOS EQUIPOS DE TRANSMISIÓN	10	13.8
PROBLEMAS PERSONALES DE CADA TRABAJADOR	5	6.9
PROBLEMAS DE RIVALIDAD, FALTA DE APOYO DE ALGUNA ÁREA Y/O PROBLEMAS DE CLIMA LABORAL	12	16.6
PROBLEMAS CON LA CODIFICACIÓN DE LOS MENSAJES EMITIDOS, SON DIFÍCILES DE COMPRENDER.	0	0
PROBLEMAS DE GESTIÓN O PLANIFICACIÓN	45	62.5
TOTAL	72	100

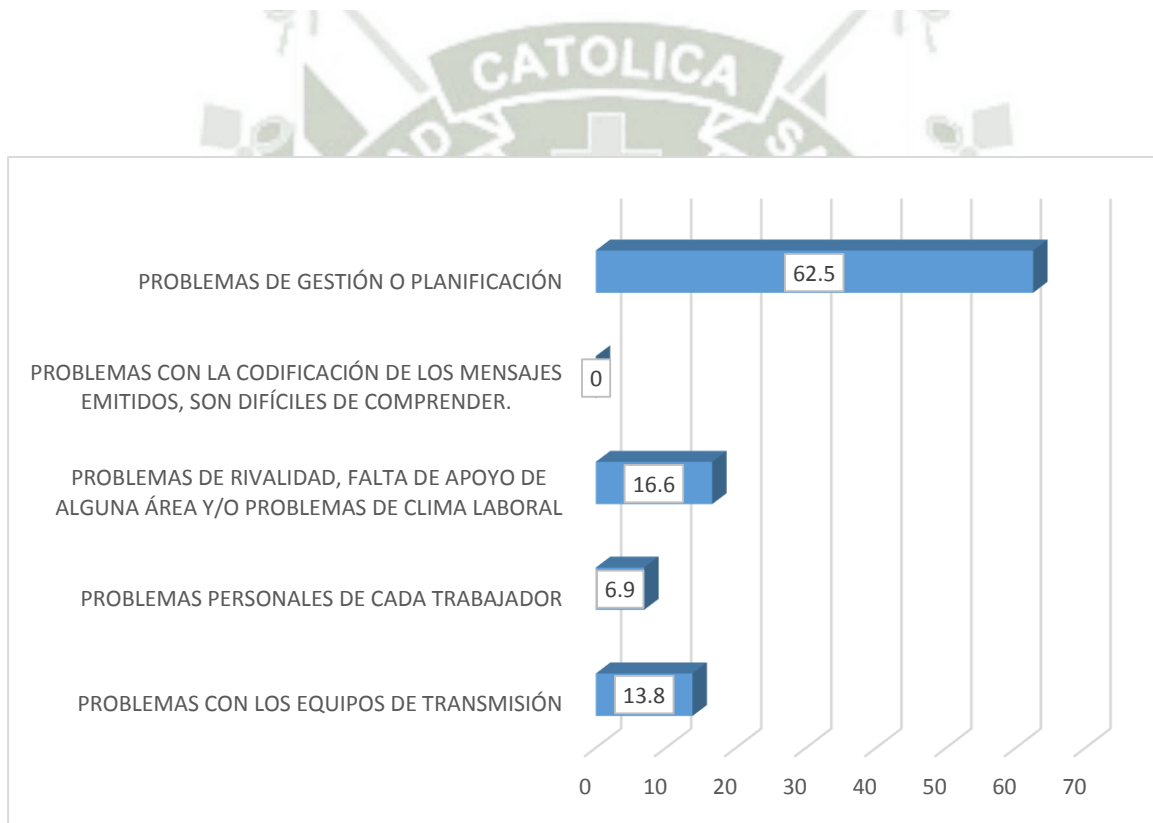
Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 3 referida al tipo de barreras que impidió el proceso de comunicación las veces en la que la comunicación interna no ha llegado a cumplir sus objetivos, se muestra un leve acuerdo con un 62.5% que indica que la razón sería problemas de gestión y planificación, mientras que el 16.6% problemas entre distintas áreas de trabajo, un 13.8 % indica que se debe a los problemas con equipos de transmisión y un 6.9% indica que se debería a problemas personales de cada trabajador.

Se puede inferir de los resultados que la gestión, planificación o coordinación en el área comunicacional ha sido percibida por más del 50% de público interno como la razón por las que las veces en que la comunicación interna no ha cumplido sus objetivos lo que podría convertirse en una barrera comunicacional de no tratarse correctamente con el área responsable.

GRÁFICO 3: LAS VECES EN QUE LA COMUNICACIÓN INTERNA NO HA LLEGADO CORRECTAMENTE A LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA, FUE POR:



Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: ¿DE QUÉ FORMA CONSIDERA USTED QUE SE HA UTILIZADO LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA MEJORA DE LA EMPRESA?

	Frecuencia	Porcentaje
Logrando la identificación con la empresa y con esta el compromiso de cada trabajador.	20	27.7
Informando constantemente a todo el personal las decisiones y mensajes gerenciales.	27	37.5
Fortaleciendo los vínculos entre trabajadores y motivando el desarrollo integral del trabajador.	18	25
Facilitando a los trabajadores la información completa de sus funciones y el efecto de estas en la empresa.	7	9.7
No se utiliza aún la comunicación interna para la mejora empresarial.	0	0
Otra	0	0
TOTAL	72	100

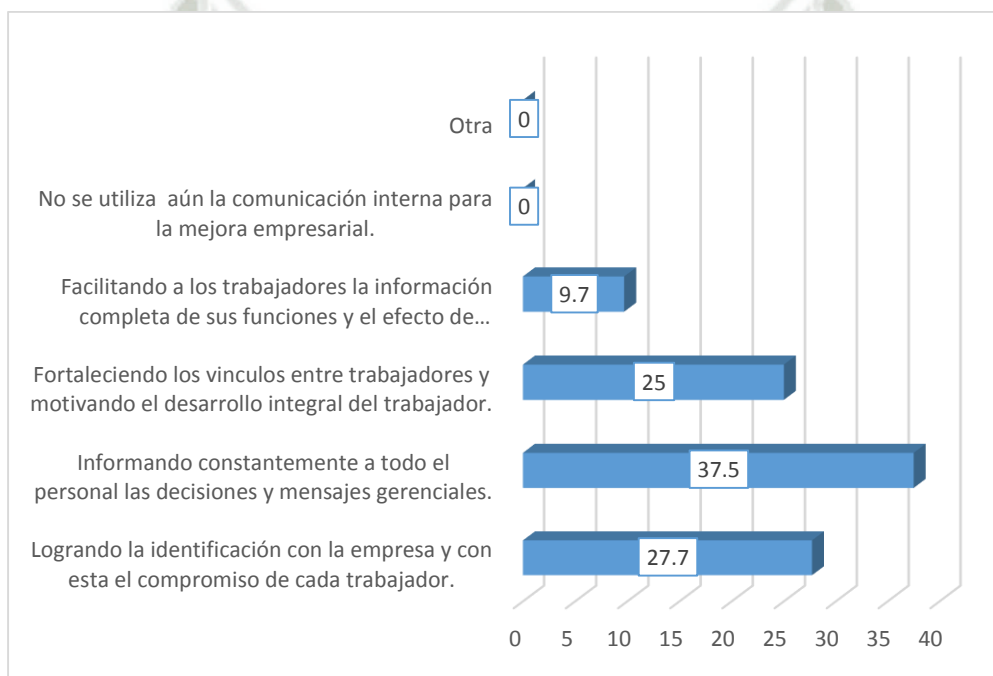
Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 7 relacionada con *LA CORRECTA UTILIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA LOGRAR LA MEJORA DE LA EMPRESA*, se observa que el 37.5% de trabajadores encuestados considera que se ha utilizado la comunicación interna por medio de la información al personal sobre los mensajes gerenciales, mientras que un 27.7% considera que se ha utilizado la comunicación con el fin de lograr que los trabajadores se identifiquen con la empresa y como resultado tener el compromiso laboral de cada trabajador, un 25% considera que se utilizó la comunicación fortaleciendo los vínculos de los trabajadores y motivando al desarrollo integral del trabajador y un 9.7% considera que no se utiliza la comunicación para facilitar a cada trabajador la información completa de sus funciones y lo que logran estas a favor de la empresa.

De acuerdo a estos resultados podemos observar que la principal función que cumple la comunicación interna dentro de la empresa es transmitir los mensajes de gerencia, sin embargo también se puede ver que está ha logrado transmitir la fortaleza y filosofía empresarial dando como resultado que los trabajadores valoren el ser miembros de la corporación. Otro de los puntos fuertes que podemos observar es que la comunicación a su vez cumple la función de conector entre trabajadores, creando un mejor ambiente laboral que permite la satisfacción personal de cada trabajador.

GRÁFICO 4: ¿DE QUÉ FORMA CONSIDERA USTED QUE SE HA UTILIZADO LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA MEJORA DE LA EMPRESA?



Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: ¿ QUÉ TIPO DE HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES HA UTILIZADO LA EMPRESA ESTE ÚLTIMO TRIMESTRE PARA LOGRAR EL DESARROLLO EMPRESARIAL?

	Frecuencia	Porcentaje
MANUAL DEL EMPLEADO	38	52.7
COMUNICACIONES ESCRITAS	11	15.27
BOLETÍN INFORMATIVO MENSUAL	0	0
COMUNICACIONES ELECTRÓNICAS	68	94.4
PERIÓDICO MURAL	12	16.6
REUNIONES Y/O ACTIVIDADES	59	81.9
PERIÓDICO INTERNO	0	0
BUZÓN DE SUGERENCIAS	0	0
TOTAL	72	100

Fuente: Elaboración propia

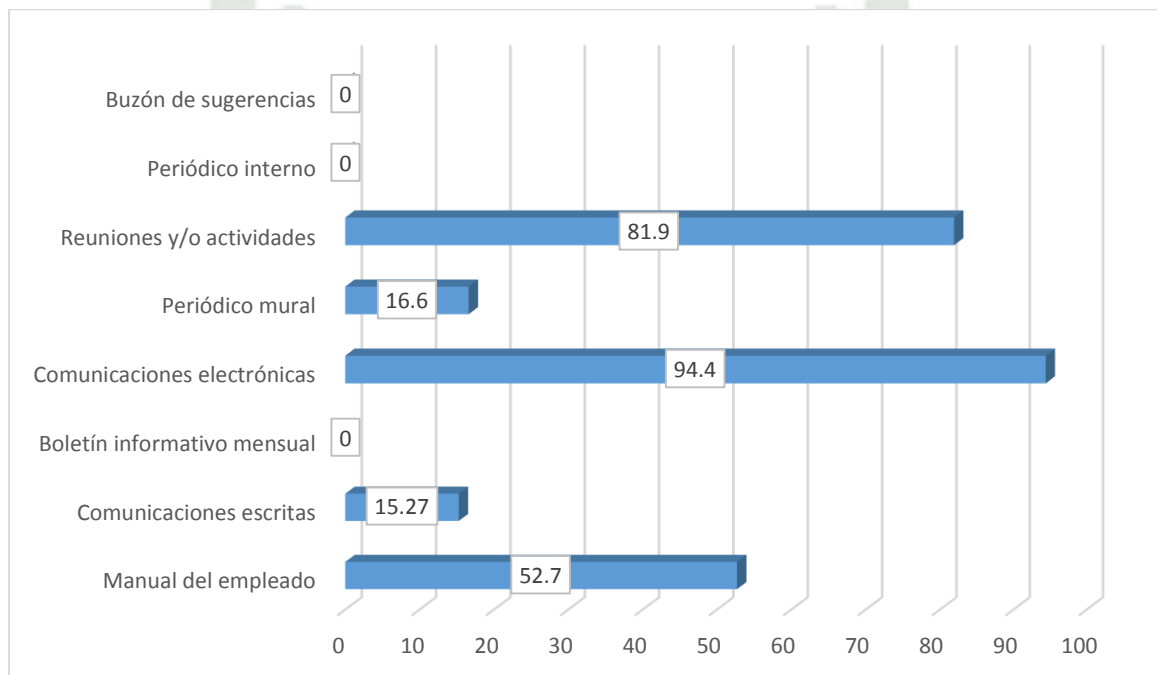
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la tabla N°8, con relación a las herramientas comunicacionales más usadas este último trimestre, el 94.4% de los encuestados respondieron que las comunicaciones electrónicas, el 81.9% también considera las reuniones, el 52.7 el manual del empleado, el 16.6% el periódico mural y el 15.27% las comunicaciones escritas.

En esta pregunta se les dio a los trabajadores la opción de marcar más de una alternativa.

Los datos anteriormente expuestos nos muestran que la herramienta más utilizada por la empresa son las comunicaciones electrónicas, esto quizás se deba a la rapidez de su llegada además de la facilidad en su recepción, pero también se puede apreciar en segundo lugar que se utiliza las reuniones y actividades interpersonales, donde pueden tener un contacto face to face con sus coordinadores o jefes directos e indirectos, dato importante porque a diferencia de la primera opción esto requiere tiempo y coordinación además de una programación adecuada para todos los participantes, por otro lado se menciona el manual del empleado que es entregado una vez al año pero el que contiene información detallada sobre la filosofía empresarial y guía de conducta.

GRÁFICO 5: ¿QUÉ TIPO DE HERRAMIENTAS COMUNICACIONALES SE HAN UTILIZADO ESTE ÚLTIMO TRIMESTRE EN LA EMPRESA?



Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: LA EMPRESA FERREYROS INCORPORA VALORES E INTERESES COMUNES

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	0	0
CASI NUNCA	0	0
A VECES	12	16.6
CON FRECUENCIA	38	52.7
SIEMPRE	22	30.5
TOTAL	72	100

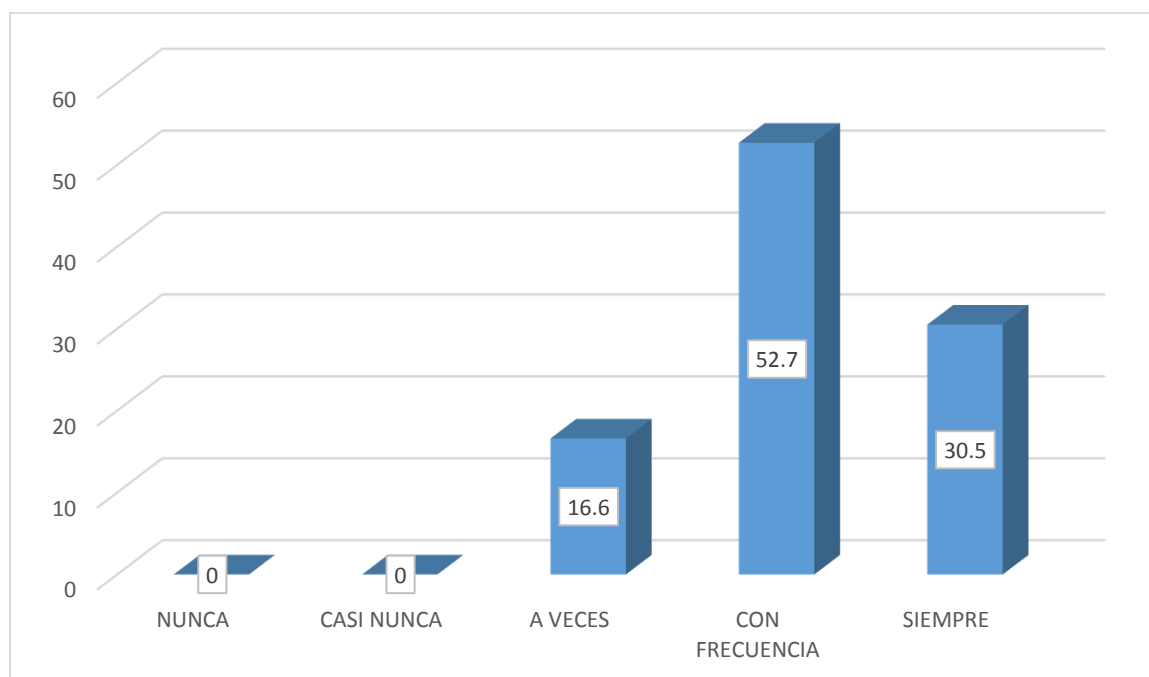
Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la tabla N°6 con referencia a la incorporación de valores e intereses comunes por parte de la empresa hacia los trabajadores de la empresa Ferreyros, el 52.7% de encuestados respondió que la empresa incorpora o transmite a sus trabajadores frecuentemente los valores e intereses empresariales, un 30.5% percibe que la empresa siempre incorpora estos valores, y un 16.6% considera que solo se imparten algunas veces.

De acuerdo a estos resultados se puede observar que no hay ninguna respuesta que niegue la incorporación de los valores e intereses comunes, lo que nos lleva a deducir que la empresa Ferreyros mediante el programa al que pertenecen con la corporación Ferreicorp actualiza por medio de cursos on line a sus clientes internos y se preocupa por tener presente en sus trabajadores los valores empresariales y la actualización de intereses generales, generando el bien estar de estos con la organización.

**GRÁFICO 6 : LA EMPRESA FERREYROS INCORPORA VALORES E INTERESES
COMUNES**



Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: LA EMPRESA FERREYROS TRANSMITE CONSTANTEMENTE SU VISIÓN, MISIÓN Y SUS OBJETIVOS EMPRESARIALES

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	0	0
CASI NUNCA	11	15.2
A VECES	56	77.7
CON FRECUENCIA	5	6.9
SIEMPRE	0	0
TOTAL	72	100

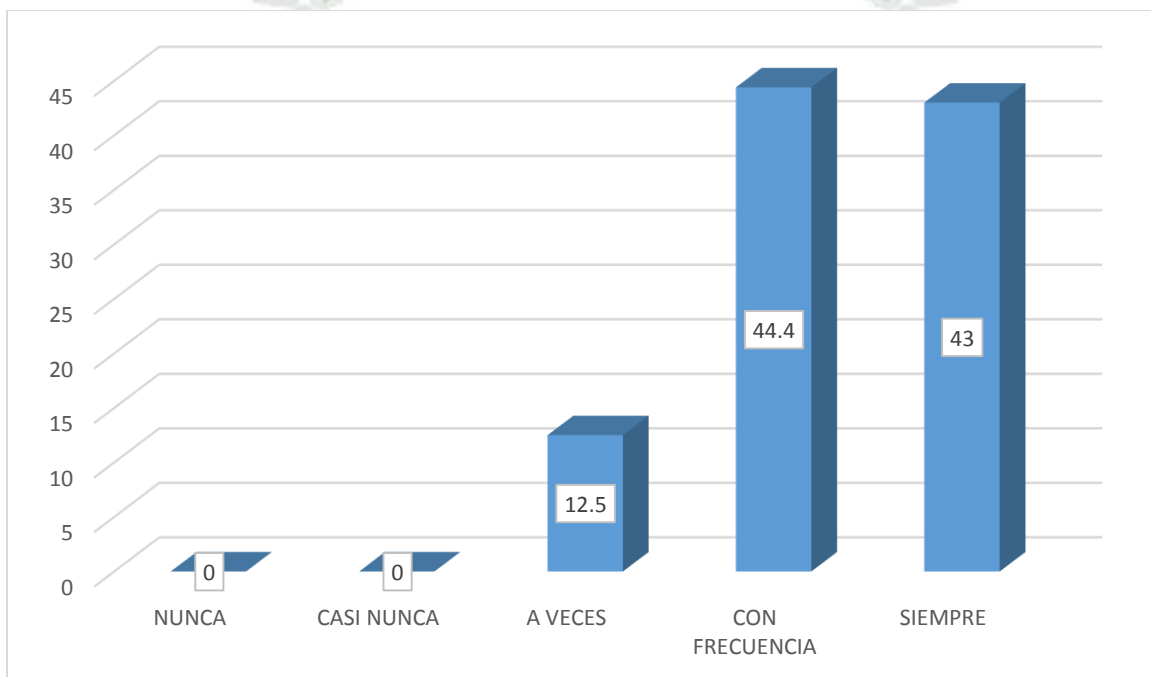
Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la tabla N°7 con relación a la transmisión de la visión, misión y objetivos empresariales por parte de la empresa Ferreyros a sus trabajadores, el 44.4% respondió que la empresa transmite con frecuencia su razón de ser, un 43% respondió que la empresa siempre transmite esta información y un 12.5 % respondió que percibe que algunas veces es transmitida esta información.

Los datos antes mencionados nos conducen a afirmar que la empresa Ferreyros considera importante la transmisión de su visión, misión y objetivos empresariales a sus trabajadores, porque las opciones de nunca y casi nunca respecto a dicha transmisión son nulas, lo que nos permite corroborar que los trabajadores de Ferreyros más de una vez han recibido este tipo de información.

GRÁFICO 7: LA EMPRESA FERREYROS TRANSMITE CONSTANTEMENTE SU VISIÓN, MISIÓN Y SUS OBJETIVOS EMPRESARIALES



Fuente: Elaboración propia

Tabla 8: LA EMPRESA FERREYROS CONSIDERA LA OPINIÓN DE SUS TRABAJADORES

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	0	0
CASI NUNCA	0	0
A VECES	15	20.8
CON FRECUENCIA	49	68
SIEMPRE	8	11.1
TOTAL	72	100

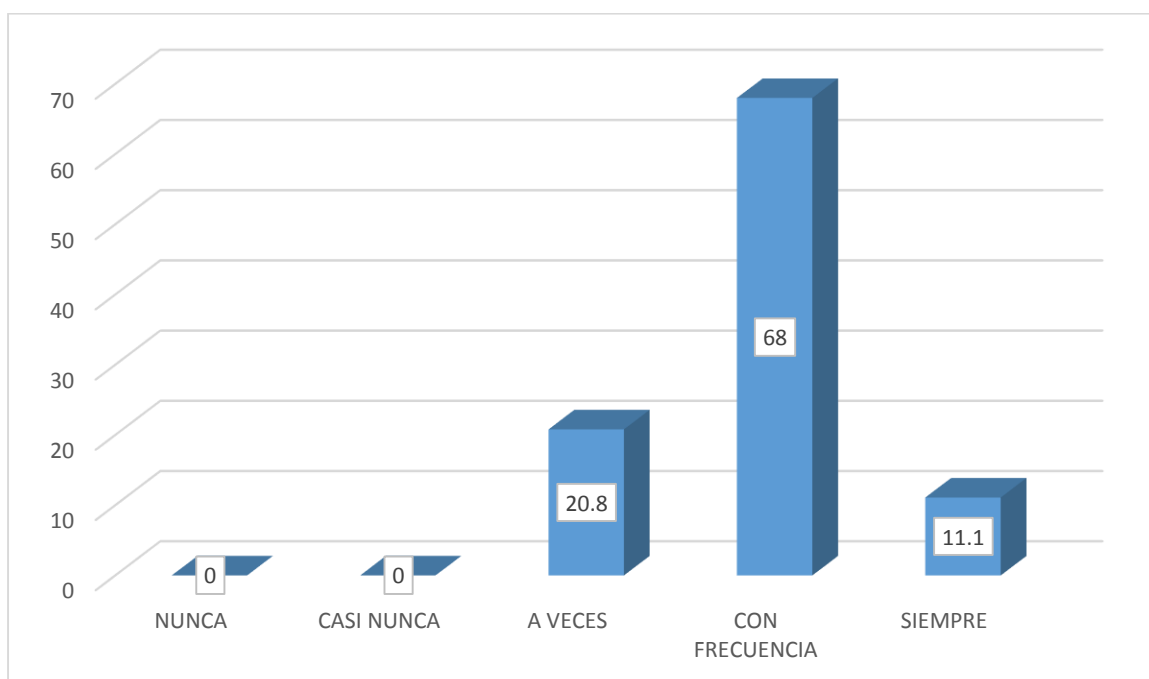
Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la tabla N°8 con referencia a la consideración de la opinión de los trabajadores por parte de la empresa Ferreyros, el 68% de encuestados respondió que consideran que son escuchados y su opinión es considerada con frecuencia, un 20.8% indicó que a veces su opinión es considerada con otras no, y un 11.1% considera que sus opiniones siempre han sido consideradas por la empresa.

Se puede deducir de lo antes mencionado que la empresa Ferreyros está interesada por escuchar a sus trabajadores y estos lo perciban, a su vez esta característica permite que los trabajadores se sientan valorados por el empleador y consideren su lugar de trabajo un ambiente donde puede desenvolverse con libertad y sin temor de opinar. Punto de suma importancia para la organización porque construye un ambiente laboral pertinente para desarrollarse.

GRÁFICO 8: LA EMPRESA FERREYROS CONSIDERA LA OPINIÓN DE SUS TRABAJADORES



Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: LA EMPRESA FERREYROS BRINDA UNA GUÍA EN LA QUE SEÑALE PARAMETROS DE COMPORTAMIENTO PARA LOGRAR UN AMBIENTE ESTABLE Y COHERENTE CON LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES

	Frecuencia	Porcentaje
NUNCA	0	0
CASI NUNCA	18	25
A VECES	43	59.7
CON FRECUENCIA	11	15.2
SIEMPRE	0	0
TOTAL	72	100

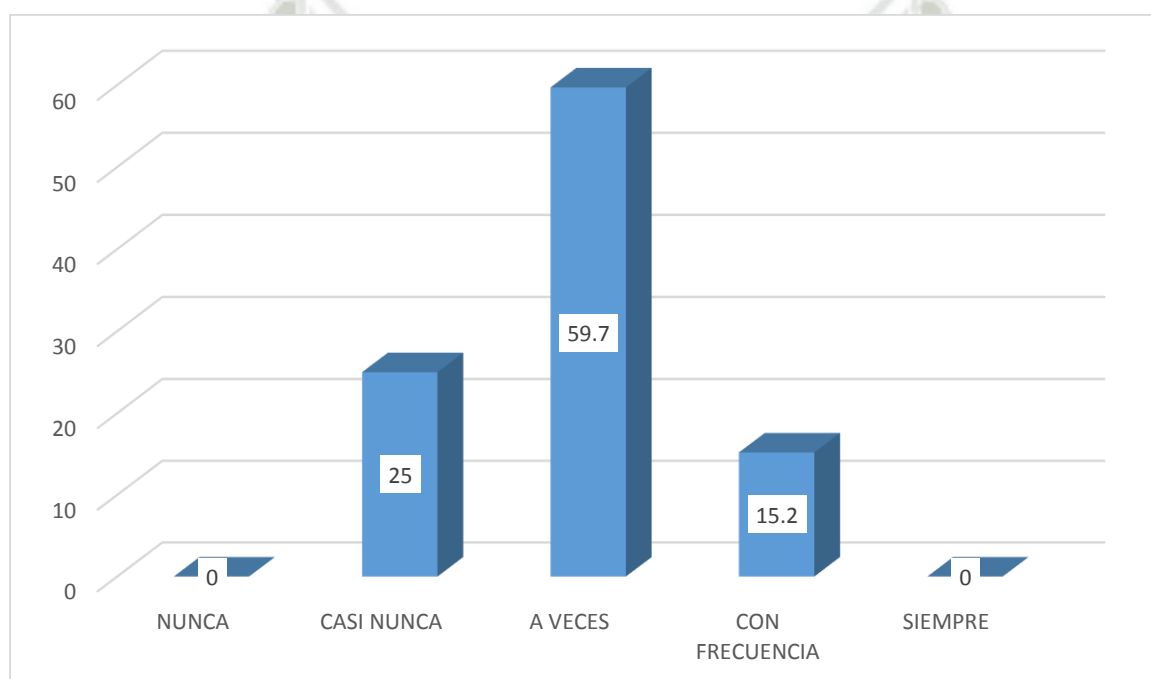
Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la tabla N°9, con referencia si la empresa Ferreyros sucursal Arequipa brinda una guía de comportamiento con el fin de lograr un ambiente estable y coherente con los objetivos empresariales, en otras palabras un manual de funciones, el 59.7% indico que la empresa algunas veces brinda esta información, el 25% indico que la empresa casi nunca brinda guías con relación al comportamiento y el 15.2% indico que la empresa con frecuencia brinda guías comportamentales.

Con el fin de analizar los datos antes expuestos podemos interpretar que la empresa Ferreyros ha estado teniendo presente el actualizar las funciones a sus trabajadores como, dar a conocer nuevos procedimientos mediante estas guías, sin embargo no todos opinan haber recibido estas con la misma frecuencia, punto que requerirá un mayor análisis para lograr conocer la razón por las que no todos opinan que la empresa es responsable en entrar esta información.

GRÁFICO 9: A EMPRESA FERREYROS BRINDA UNA GUÍA DE COMPORTAMIENTO PARA LOGRAR UN AMBIENTE ESTABLE Y COHERENTE CON LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES



Fuente: Elaboración propia

Tabla 10: DESCRIBE CON UNA PALABRA LA EMPRESA FERREYROS

	Frecuencia	Porcentaje
LIDERAZGO	49	68
EQUIPO	11	15.2
COMPROMISO	3	4.1
CALIDAD	7	9.7
OTRO	2	2.7
TOTAL	72	100

Fuente: Elaboración propia

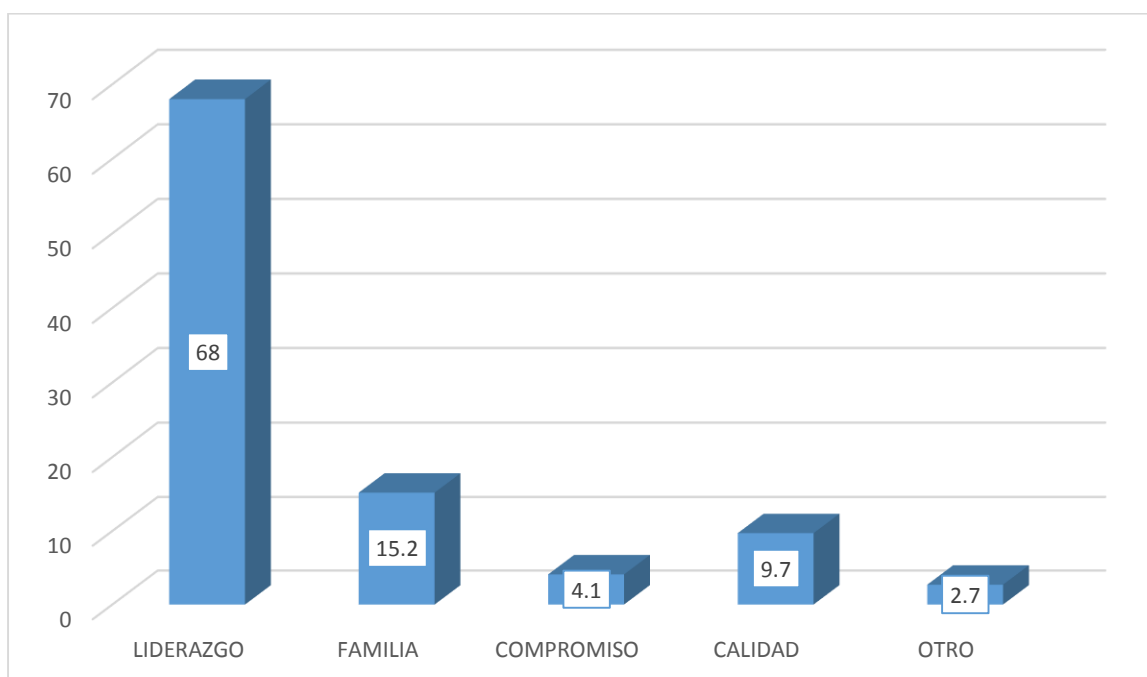
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la tabla N°10, con referencia a la percepción de los trabajadores sobre el mensaje que transmite Ferreyros constantemente, se les propuso a los trabajadores cuatro palabras con las que pudieran describir a la empresa Ferreyros y como alternativas se usó palabras representativas de varias organizaciones, frente a esta propuestas el 68% de encuestados respondieron que la palabra con la que describirían a la empresa es LIDERAZGO, el 15.7% opto por la palabra EQUIPO, el 9.72% la describió con la palabra CALIDAD, el 4.16% con la palabra COMPROMISO y un 2.7% la describió con la opción OTRO.

En relación con los datos antes expuestos podemos ver que la mayoría de trabajadores describió a la empresa Ferreyros con la palabra LIDERAZGO, dato impórtate porque la visión empresarial de Ferreyros es: Fortalecer nuestro liderazgo siendo reconocidos por los clientes como la mejor opción, de manera que se pueda alcanzar las metas de crecimiento. Es importante analizar que los trabajadores que en otra pregunta los trabajadores no consideran la visión como uno de los símbolos con el que se caractericen sin embargo en su subconsciente tienen la palabra liderazgo (parte de esta) como pilar.

Por otro lado las dos respuestas libres mencionaron la palabra ORGULLO.

GRÁFICO 10: DESCRIBE CON UNA PALABRA LA EMPRESA FERREYROS



Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: PIENSA EN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y MENCIONA EL VALOR QUE CARACTERIZA A UN TRABAJADOR DE FERREYROS

	Frecuencia	Porcentaje
IDENTIFICACIÓN	3	4.1
TRABAJO EN EQUIPO	46	63.8
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	9	12.5
RAPIDEZ EN GESTIÓN	0	0
COMPROMISO	14	19.4
PRO ACTIVIDAD	0	0
OTRO	0	0
TOTAL	72	100

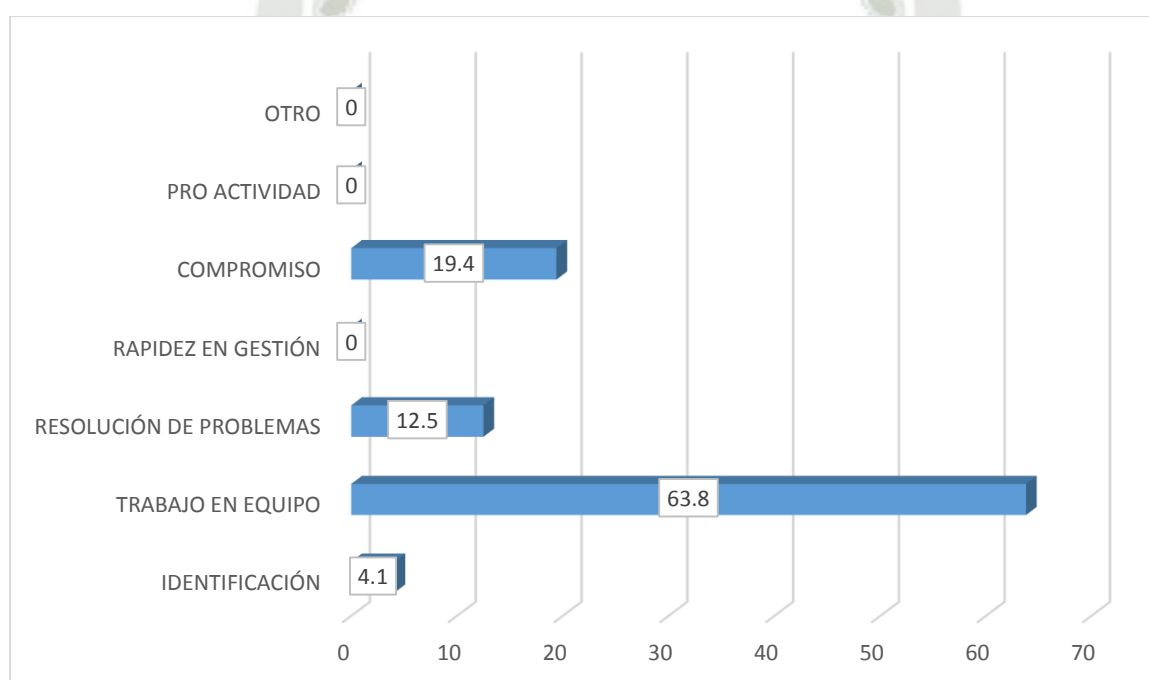
Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la tabla N° 11, con referencia al valor que caracteriza a un trabajador de Ferreyros según los objetivos empresariales, el 63.8% de los encuestados indicó que el valor que caracteriza a los trabajadores de Ferreyros es el trabajo en equipo, un 19.4 indicó que el valor que los caracteriza es el compromiso, un 12.5 indicó que la resolución de problemas es lo que los caracteriza y un 4.1 indicó que lo que los caracteriza es la identificación con la empresa.

Analizando los datos ya expuestos podemos ver que el trabajo en equipo es el valor predominante y mucho más relevante que la identificación, esta estadística nos muestra que para los trabajadores el contar con sus compañeros de trabajo y un sólido ambiente laboral es esencial para su desempeño.

GRÁFICO 11: PIENSA EN LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y MENCIONA EL VALOR QUE CARACTERIZA A UN TRABAJADOR DE FERREYROS



Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: ¿DE QUÉ FORMA IMPARTE FERREYROS SU POLÍTICA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?

	Frecuencia	Porcentaje
POR ORDEN DE JEFE O SUPERIOR	8	11.1
POR LAS FUNCIONES QUE LE CORRESPONDE SEGÚN EL MANUAL DEL EMPLEADO	7	9.7
POR LLEGAR A LA META O CUMPLIR OBJETIVOS	50	69.4
POR MOTIVACIÓN CONSTANTE	7	9.7
TOTAL	72	100

Fuente: Elaboración propia

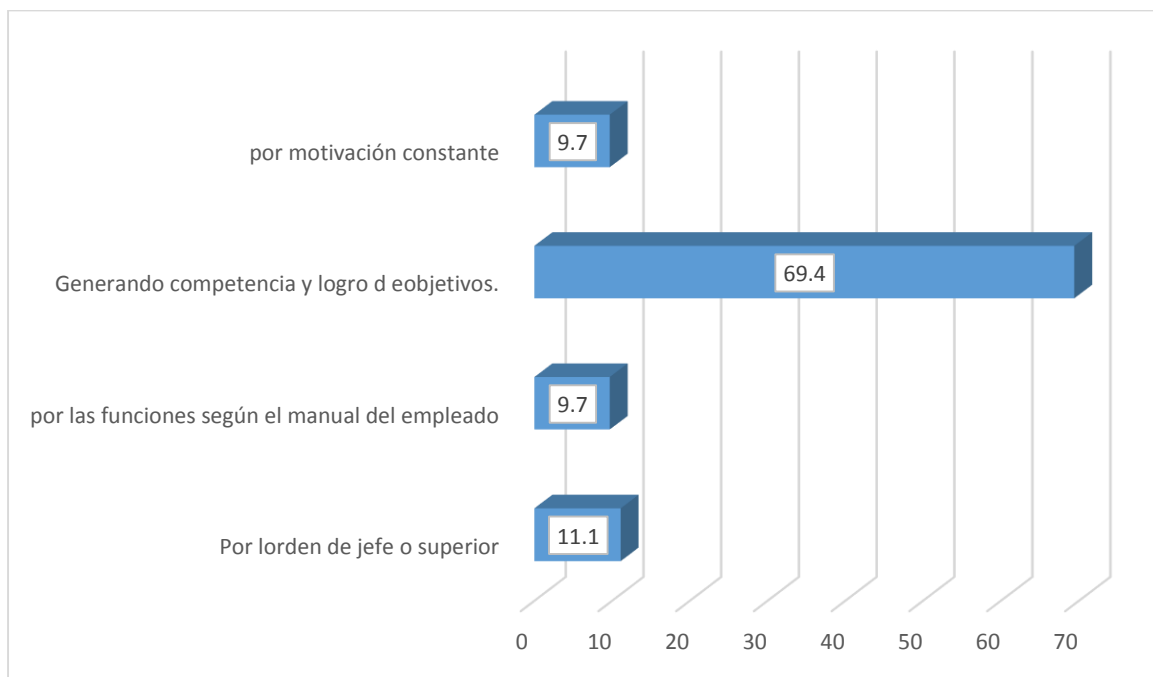
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la tabla N°12, con referencia al medio por el que la empresa Ferreyros imparte su política empresarial a los trabajadores, el 69.4% de los encuestados indicaron que lo hace generando competencia y logro de objetivos, el 11,1% indico que lo hace por medio de los jefes o personas con cargo superior, el 9.7% indicó que lo transmite por medio del manual del empleado y otro 7.7 % indico que lo realiza por medio de la motivación.

Es importante deducir por medio de los datos antes expuestos que la tipología cultural establecida en la organización según las encuestas fue la cultura por tareas, en esta se exigen resultados ya que se busca participar en la competitividad y éxito para obtener objetivos. Los objetivos son el origen y la meta.

También es importante mencionar que la falta de uniformidad en la percepción de los trabajadores se puede deber a que los jefes de cada área pueden manejar diferente forma de transmisión, lo que es perjudicial para la empresa debido a que los trabajadores no podrían notarla, ni reconocerla si se cambiaran de área, lo que podría afectar en la producción.

GRÁFICO 12: ¿DE QUÉ FORMA IMPARTE FERREYROS SU POLÍTICA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?



Fuente: Elaboración propia

TABLA 13: ¿EXISTE ALGÚN SÍMBOLO, NORMA, HISTORIA DE LA EMPRESA CON EL QUE TE CARACTERICES? ¿CUÁL?

	Frecuencia	Porcentaje
LOGO EMPRESARIAL – FERREYROS	46	63.8
LOGO DE MARCA – CAT	24	33.3
EXPERIENCIAS DE OTRAS PERSONAS	0	0
HISTORIA	0	0
MISIÓN	0	0
VISIÓN	2	2.7
NINGUNO	0	0
TOTAL	72	100

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

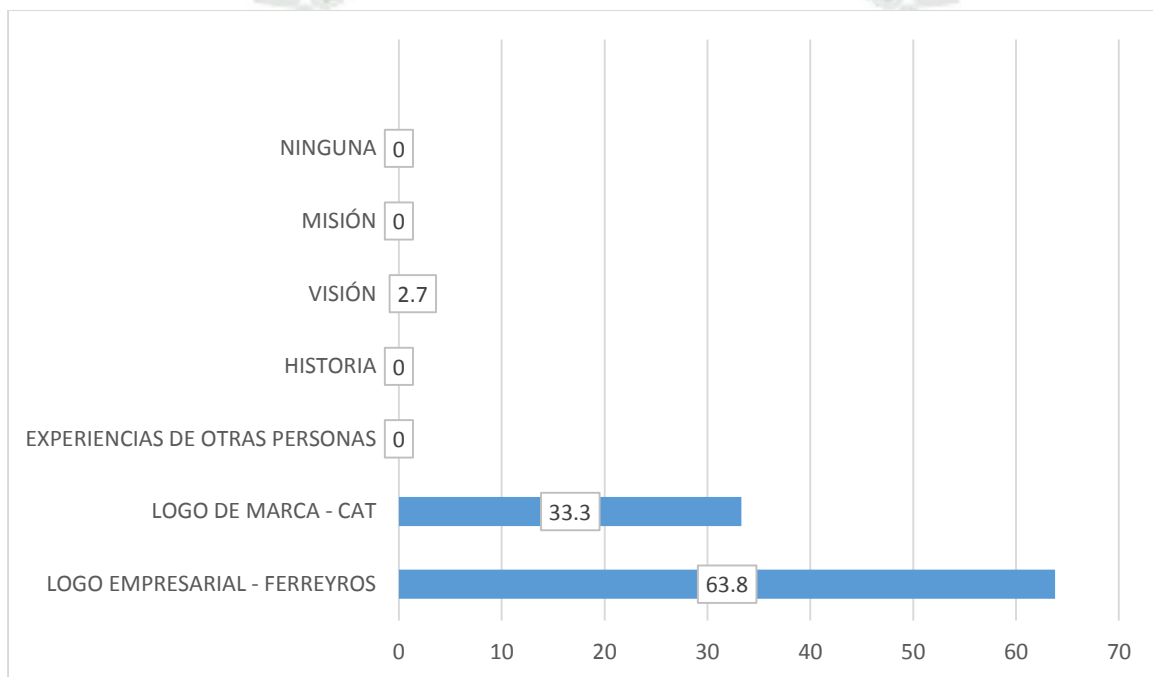
En la tabla N°13 con referencia la existencia de algún símbolo de la empresa con el que el trabajador se caracterice, para poder realizar esta pregunta se obtuvieron los símbolos de mayor relevancia para la organización, acompañados de la historia o experiencia de antecesores, el 63.8% indicó que se identifica con la marca de la empresa, mientras que el 33.3% de los encuestados, indicaron que se identifican con la marca de los equipos Caterpillar, un 2.7 se identifica con la visión.

Según los datos expuestos anteriormente una gran cantidad de personas reconocen el símbolo de Ferreyros mientras un tercio de los encuestados consideran el símbolo de Caterpillar como símbolo característico, interesantemente este tercio coincide con los trabajadores que salen a campo a vender la maquinaria. El estar en constante relación con la marca Caterpillar hace que ellos se sientan parte de esta.

Es importante recalcar en este punto que la empresa Ferreyros debería reforzar la transmisión de su identificador visual ya que está siendo relevado por algunos de sus trabajadores y sustituido con la marca Caterpillar.

Únicamente dos de los trabajadores se identificó con la misión, cifra que puede llevarnos a la conclusión de que no la conocen teóricamente.

GRÁFICO 13: ¿EXISTE ALGÚN SÍMBOLO, NORMA, HISTORIA DE LA EMPRESA CON EL QUE TE CARACTERICES? ¿CUÁL?



Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS LO HACE SENTIR PARTE DE FERREYROS?

	Frecuencia	Porcentaje
CONOCE Y SE IDENTIFICA CON LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL (VISIÓN, MISIÓN, METAS, ETC.)	49	68
POR EL COMPORTAMIENTO (SU COMUNICACIÓN VERBAL Y NO VERBAL, SU TRATO, ETC.)	23	31.9
CONOCE PORMENORIZADAMENTE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA Y LOS SIGUE.	0	0
OTRO	0	0
TOTAL	72	100

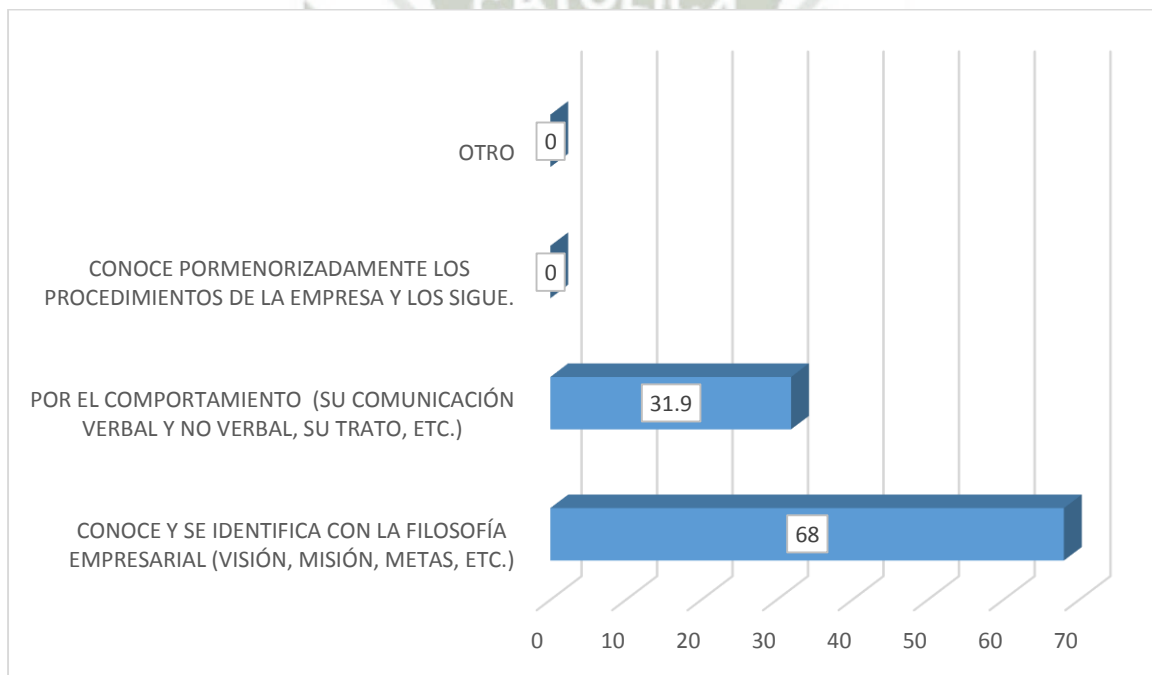
Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En la tabla N°14, con referencia a los niveles de manifestación de la cultura organizacional, se les hizo la pregunta que características les hacía ser parte de la empresa Ferreyros, el 68% de los encuestados indicaron que la característica que les daba la pertenencia a la empresa es el conocer la filosofía empresarial e identificarse con esta, el 31.9% indicó que la característica que les daba la pertenencia a la empresa es el común en el comportamiento de los trabajadores.

Según los datos expuestos anteriormente conocer la filosofía empresarial ha sido en la mayoría de los trabajadores el ancla a la cultura organizacional, sin embargo para los trabajadores de campo, los parámetros en el comportamiento es un objeto de identificación, lo que nos lleva a pensar que estas manifestaciones son transmitidas constantemente por parte de la empresa, porque si bien es cierto muchos no conocen la visión y misión empresarial si caminan en torno a estas con su comportamiento.

GRÁFICO 14: ¿CUÁL DE LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS LO HACE SENTIR PARTE DE FERREYROS?



Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

PRIMERA:

Habiendo realizado la investigación correspondiente a la comunicación interna y su relación en la transmisión de la cultura organizacional en la empresa Ferreyros sucursal Arequipa, se ha podido observar que la empresa en mención no tiene un departamento de comunicación, sin embargo el departamento de recursos humanos dotado de dos profesionales en comunicación, utilizan distintas herramientas comunicacionales, como planificación de reuniones, un manual del empleado, periodicidad en envío de información, programación de actividades de integración, etc. cumpliendo básicamente la función informativa, y también se logró transmitir a través de estas herramientas una mínima parte de la cultura organizacional debido a que no fueron utilizadas con ese fin. Menciono parte porque también se pudo ver que existen artefactos culturales que requieren ser fortalecidos en la mente de los trabajadores.

Los resultados de la encuesta comprueban la hipótesis planteada en la investigación, que la comunicación interna en la empresa Ferreyros sí es agente importante en la transmisión de la cultura corporativa, comprobando la relación que existe entre las variables, y concluyendo con que la comunicación posibilita el intercambio de informaciones, lo que contribuye la construcción del conocimiento, el cual se expresa en las actitudes de los trabajadores, como se ha podido observar logrando la identificación del trabajador con la empresa, la satisfacción personal y mejoramiento del desempeño laboral.

SEGUNDA:

El análisis del manejo de la comunicación interna en la empresa Ferreyros sucursal Arequipa tiene como característica principal tener una dirección lateral observada en la realización de reuniones semanales con el gerente y jefes de área de la sucursal, así como en la resolución de inquietudes y consideración de ideas, factor que permite que el escenario comunicativo

sea cómodo y fiable para el trabajador, además el hecho de manejar una comunicación interna constante permiten la creación de un ambiente propicio para la transmisión de la cultura organizacional, como se pudo observar también en la encuesta aplicada el segundo rol que los trabajadores consideraron importante en la comunicación realizada por la empresa, fue lograr la identificación de los trabajadores con esta, construyendo nuevos significados, cumpliendo la función no solo informativa sino formadora.

TERCERA:

En la presente investigación se ha podido observar que los trabajadores de la empresa Ferreyros sucursal Arequipa tienen implantada parte de la cultura organizacional, dato que se pudo visualizar en la similitud de respuesta al describir a la organización, así mismo en el valor que debe caracterizar a un trabajador de Ferreyros. También se pudo ver que la empresa en mención brinda un manual de funciones del empleado al iniciar el año, material que permite el conocimiento e incorporación a la filosofía empresarial, por otro lado la realización de actividades empresariales, también incrementa el sentimiento de pertenencia e identificación, herramientas que permiten la transmisión de la cultura organizacional.

Sin embargo el estudio también demostró que existe algunos artefactos culturales importantes para la organización que no están siendo percibidos e implantados en los trabajadores, como la visión y misión que son los ejes de la organización, así mismo la confusión que existe en la identificación de marca, en lugar de identificarse con la marca Ferreyros se identifican con la marca Caterpillar, riesgo que estaría pendiente de la realización de una futura investigació

DISCUSIÓN

La comunicación interna se ha convertido en un agente fundamental para lograr los objetivos de una empresa, una buena comunicación interna genera más productividad, motivación, rentabilidad, reputación y compromiso, esos son indicadores de gestión en los resultados de negocio de una empresa, si no se tiene un buen esquema de comunicación con los trabajadores que son los públicos primarios, los objetivos de interacción con públicos externos podrían ser más complicados.

El paso de pensar estratégicamente y lograr los objetivos empresariales está en la parte interior de las organizaciones y estas funcionan por medio de sus trabajadores, es por eso la importancia dada en esta investigación a la comunicación interna y utilizarla para la transmisión de la cultura organizacional, ya que esta última tiene el fin de establecer el marco referencial base para interpretar correctamente la realidad de la organización y el modo de actuar dentro de ella, Schein(1928) se refiere a la cultura como “Un modelo de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir”.

Visto con esa óptica la empresa Ferreyros sucursal Arequipa, tiene una comunicación interna establecida desde hace muchos años contando con herramientas adecuadas, como reuniones interpersonales, actividades de recreación, manual del empleado y periódico mural, como se pudo ver en los resultados la comunicación interna ha venido cumpliendo un rol importante y con buenos resultados como lo calificaron los mismo trabajadores en la encuesta. (Ver el gráfico 2).

Sin embargo muchas veces se interpreta la gestión de comunicación interna como únicamente la función informativa, dejando al lado el papel del mensaje formativo, no obstante esta es capaz de reforzar o modificar actitudes, valores y acciones. Dentro de la encuesta realizada se pudo observar que si bien es cierto los trabajadores están satisfechos con la transmisión de la información, también se dieron cuenta que la comunicación interna los

vinculó con la empresa propiciando la identificación del trabajador con la organización, es así que una gran cantidad de encuestados percibe que la comunicación interna colabora con el desarrollo de la organización (ver gráfico 4).

Como parte de su estrategia de comunicación interna la empresa Ferreyros sucursal Arequipa, tiene diseñado un manual de empleado que es repartido al iniciar el año, este contiene gran parte de la información empresarial que desea transmitir a sus trabajadores (misión, visión, objetivos empresariales, descripción de áreas, filosofía empresarial, etc.) este puede resultar un punto a favor de la empresa con el fin de dar a conocer su política, sin embargo la falta de recordación de estos artefactos culturales, puede ocasionar un problema para la empresa, debido a que muchos de los trabajadores no recibieron el manual o lo olvidaron, perdieron, etc. y no tienen esta información, razón por lo que la cultura se va perdiendo, este podría ser el motivo por el que la encuesta revelo que un 77.7 de los trabajadores considera que la empresa imparte la filosofía empresarial algunas veces.(ver gráfico 7).Otro de los puntos delicados que se encontró en la investigación es que el 33.3% de los trabajadores están identificados con el logo de la marca Caterpillar (marca que comercializan) (ver gráfico13) sin embargo la empresa a la que ellos representan es Ferreyros, lo que puede causar confusión a la hora de presentarse a un cliente, ya que Caterpillar lo venden muchas empresas, entonces que los diferenciaría de esas otras.

Dentro de la cultura organizacional existen diversos elementos culturales como la historia de la organización, relaciones internas y externas, artefactos culturales como símbolos, las relaciones jerárquicas, el clima laboral, etc. Todos estos elementos, tal como indica Beltrán (2007), “influyen en la interpretación que el personal de la organización hace de la misma y en la creación de una imagen interna. El conocimiento de esa imagen interna y de la cultura corporativa que la genera es, pues, crucial para el diseño de cualquier estrategia de comunicación e imagen”. De esta forma existe una gran relación entre ambos términos “comunicación interna y cultura empresarial”.

Kreps (1995) “la comunicación interna es el medio por el cual los miembros recolectan información pertinente acerca de su organización y los cambios que ocurren dentro de ella”. La comunicación interna ayuda a los miembros a lograr las metas individuales y de organización, al permitirles interpretar el cambio de la organización y finalmente coordinar el

cumplimiento de sus necesidades personales con el logro de sus responsabilidades evolutivas en la organización.

Finalmente es importante recalcar que si no existe una cultura organizacional no se logrará la identificación, ni reconocimiento de los trabajadores con la empresa y eso influye de gran manera con la evolución y desarrollo de la producción organizacional. Trabajadores satisfechos mejor producción, trabajadores con la cultura organizacional buena reputación empresarial, la cultura organizacional contribuye a la competitividad y rentabilidad de la organización, posibilitando el compromiso de los miembros de la organización al favorecer la estabilidad, otorga identidad corporativa y configura los comportamientos de los trabajadores al comprender su medio organizacional.



SUGERENCIAS

PRIMERA:

Dado que se pudo determinar que los trabajadores de Ferreyros sucursal Arequipa necesitan reforzar algunos artefactos culturales, sugiero pueda hacerse una campaña interna anual con el fin de retroalimentar a los trabajadores en la cultura organizacional, proponiendo las cuatro maneras de transmitir la cultura empresarial de Robbins: contando historias o anécdotas de trabajadores más experimentados, realizar determinadas secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, utilizar ciertos símbolos y crear un lenguaje propio como forma de identificación de los miembros de una cultura.

SEGUNDA:

Se sugiere utilizar una boletín informativo mensual o trimestral en el que se refuerce la filosofía empresarial, además de incluir mensajes de motivación o actividades que propicien el compromiso y fortalecimiento de comportamiento corporativo, esta sugerencia con el fin de reforzar la transmisión de la cultura organizacional, ya que si se intenta introducir estos mensajes dentro de los medios tradicionales, como correos electrónicos podría perder relevancia.

TERCERA:

También se recomienda reforzar la identidad de los vendedores, enfatizando en la identificación con la empresa y no con la marca con la que trabajan, por medio de un departamento de comunicación que sería lo más apropiado para empresa sin embargo de seguir trabajando con el departamento de recursos humanos se podría trabajar con el plan de comunicación interna que se anexa como sugerencia.

CUARTA:

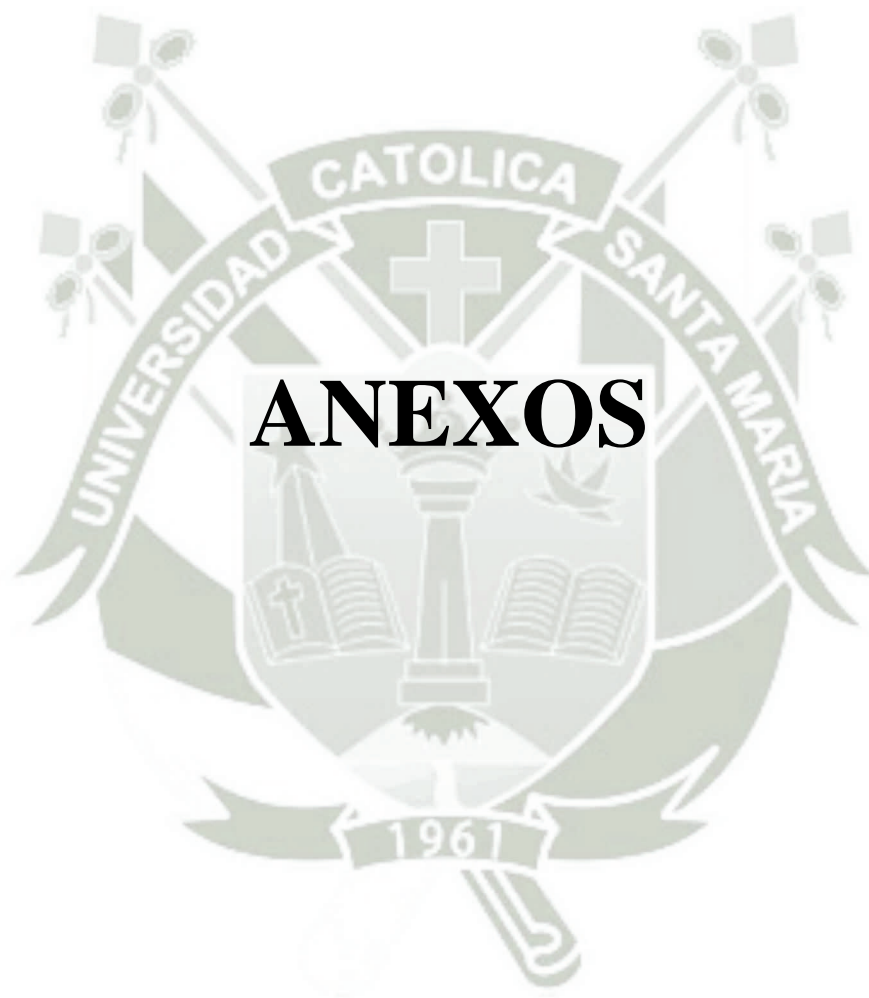
Se recomienda aprovechar la factibilidad que tienen los trabajadores de Ferreyros sucursal Arequipa en comunicarse con el Gerente y jefes de departamento de la sucursal y proyectar o transmitir por medio de estos la cultura organizacional con los elementos culturales apropiados.

I. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Diez E.J. (1999). La Estrategia Del Caracol: El Cambio Cultural en una Organización. España: Oikos-Tau S.A. Ediciones.
- Falcones S.G. (2014). Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chain guayaquil de nestle ecuador (tesis de maestría). Universidad de Guayaquil. Ecuador
- Garmendia J.A. (1994). “La Cultura de la Empresa: una aproximación Teórico Practica” Universidad Complutense de Madrid. Madrid.
- Gestión estratégica de la Imagen de Empresa. Madrid: Editorial Pirámide.
- Handy Ch. (1978). Gods of Management. Souvenir Press.
- Nguyen – Than F. (1991).La communication: une strategie au service de l’entreprise.
- Schein E.H. (1928). La cultura organizacional y el liderazgo. Una visión dinámica. España: Plaza y Janes.
- Shannon C.E. (1948). “Modelo matemático de la comunicación de Claude” Forja.
- Torres S., Gonzales A., Vavilova I. (2015). La cita y referencia bibliográfica. Guía basada en nomas APA. Buenos Aires:UCES.
- Twitchell H. E. (1976). Beyond Culture. New York: Garden City.
- Valdivia V.F. (2015). Influencia de la cultura organizacional en la imagen de la municipalidad distrital de Mariano Nelgar, durante el I semestre del año 2015 (tesis de maestría). Universidad Nacional de San Agustín, Arequipa.
- Villafañe J. (1993). Imagen Positiva. Gestión estratégica de la Imagen de Empresa. Madrid: Pirámide.
- Weaver G.R. (1998). Culture, Communication and Conflict. Pennsylvania: State University. Simon Schuster Publishing.

II. WEB GRAFÍA

- Wild V.(2015).La gestión de la Comunicación Interna, una construcción conjunta. España: Vector C Comunicación Interna.<http://vectorc.com/gestion-comunicacion-interna/>
- Marcos L.A.(2012).La cultura organizacional. República Dominicana: Escuela de Organización industrial. <http://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>
- Alvares R.M. (2013). Cultura organizacional y comunicación interna. Caracas: Caracas comunicación e imagen. <https://caracascomunicacioneimagen.wordpress.com/2013/01/25/cultura-organizacional-y-comunicacion-interna/>
- Gomez D.M.(2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna. Colombia:Redalyc. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80122596005>





ANEXO N°1
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Universidad Católica de Santa María

Escuela de Postgrado

Maestría en Comunicación y Marketing



**LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA TRANSMISIÓN DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FERREYROS SUCURSAL**

AREQUIPA- 2017

Proyecto de Tesis presentada por la Bachiller:

Pazo Romero, Angela Valeria Mya

Para optar el Grado Académico de:

Maestro en Comunicación y Marketing

Asesor:

Dr. Chávez Chávez, Eliseo

AREQUIPA – PERÚ

2017

INDICE

I.	PREÁMBULO DE LA INVESTIGACIÓN.....	1
II.	PLANTEAMIENTO TEORICO	43
1.	PROBLEMA	43
1.1	ENUNCIADO MODIFICADO:	43
1.2	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	43
1.3	JUSTIFICACIÓN.....	45
2.	MARCO CONCEPTUAL.....	46
3.	ANÁLISIS DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVO.....	64
4.	OBJETIVOS	66
5.	HIPÓTESIS	67
III.	PLANTEAMIENTO OPERACIONAL	67
1.	TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE VERIFICACIÓN ...	67
1.1	TÉCNICAS.....	67
	Para la recolección de datos se utilizara la técnica del cuestionario	67
1.2	INSTRUMENTO.....	67
	Es el formulario de preguntas, el mismo que se elabora en forma específica e inédita para el presente estudio.....	67
1.3	CUADRO DE COHERENCIAS	67
1.4	PROTOTIPO O MODELO DEL INSTRUMENTO	68
2.	CAMPO DE VERIFICACIÓN.....	68
3.	ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	72
IV.	CRONOGRAMA DE TRABAJO	72

III. PREÁMBULO DE LA INVESTIGACIÓN

Vivimos en medio de un mundo en constante competencia empresarial, lo que nos lleva a pensar que la empresa necesita ser diferenciada posicionándose en la mente del consumidor como una organización exitosamente constituida, logrando que los miembros de la organización trabajen en conjunto por un mismo fin.

La presente investigación tiene como fin conocer la influencia de comunicación interna en la correcta transmisión de la cultura organizacional de una empresa y como ejemplo dentro del mercado arequipeño se tomó a la empresa FERREYROS – SUCURSAL AREQUIPA.

En muchas ocasiones las organizaciones buscan incrementar sus números de ventas modificando su producto las veces que sea necesario, pero dejan de lado la coordinación en acción interna. La empresa no solo es a nivel operacional, es la comunicación, la imagen, su personal, etc.

El concepto: las empresas son lo que son sus equipos humanos, nos muestra como el trabajo de cada uno de los colaboradores puede estar ligado a las cifras de ganancia. La comunicación interna es una herramienta que puede lograr el desarrollo empresarial integral debido a que integra a todo el equipo organizacional con el fin de trabajar juntos para un mismo fin, de modo que esta puede ser una herramienta muy importante para lograr transmitir la cultura organizacional.

La cultura organizacional forma una parte muy importante dentro de la empresa, ya que esta guía la conducta de las personas que la conforman inculcando valores, costumbres, hábitos y creencias, símbolos, modelos, normas y patrones existentes que llegaran a regular formal e informalmente el comportamiento de cada trabajador.

Se puede observar que muchas de las empresas del mercado de hoy en día tienen una cultura organizacional ya establecida y diseñada con el fin de estandarizarla a todos sus colaboradores, sin embargo, el plan diseñado para integrarla en la mente y comportamiento de estos, no logra el resultado que se espera tener por diversos factores.

Se ha evidenciado la necesidad de que la empresa pueda desempeñar un papel integral frente al comprador, adquisidor, público objetivo o mercado meta al que se dirige. Las personas ya no elijen una empresa solo por el producto o servicio que ofertan, elijen beneficios y dentro de estos su satisfacción total. Lo que nos lleva a pensar que una organización debería estar unificada en su patrón de conducta (tanto al comunicarse, como al desenvolverse), es decir

lograr tener la cultura organizacional establecida e implantada en sus trabajadores; en caso fuera de este modo, los trabajadores no estarían trabajando de acuerdo al plan diseñado y mucho menos formaría parte del engranaje empresarial.

IV. PLANTEAMIENTO TEORICO

1. PROBLEMA

1.1 *ENUNCIADO MODIFICADO:*

LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA TRANSMISIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FERREYROS SUCURSAL AREQUIPA-2018.

1.2 *DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA*

1.2.1 *CAMPO, ÁREA Y LÍNEA DE INVESTIGACIÓN*

- a) **CAMPO:** Comunicación Social
- b) **ÁREA:** Comunicación Organizacional
- c) **LÍNEA DE INVESTIGACION:** Gestión de Comunicación

1.2.2 *ANÁLISIS DE VARIABLES*

VARIABLE		INDICADORES	SUBINDICADORES
		<i>DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN</i>	▪ Comunicación vertical
			▪ Comunicación lateral
		<i>PROCESO DE LA COMUNICACIÓN INTERNA</i>	▪ Emisor
			▪ Receptor
			▪ Canal
			▪ Mensaje
			▪ contexto
		▪ Físicas	

VARIABLE INDEPENDIENTE	COMUNICACIÓN INTERNA	<i>BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Psicológica ▪ Sociales ▪ Culturales ▪ Administrativas
		<i>OBJETIVOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La implicación del personal
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ La armonía de las acciones de la empresa
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ El cambio de actitudes
		<i>HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN INTERNA</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La mejora de productividad
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manual del empleado
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicaciones escritas
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Boletín informativo mensual
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comunicaciones electrónicas
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Periódico Mural
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reuniones
			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Periódico Interno
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Epistemológica 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adaptativa 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Legitimadora 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Instrumental 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reguladora 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivadora 			
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Simbólica 			
<i>ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Creencias y presunciones subyacentes 		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los valores 		
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Los artefactos culturales 		

VARIABLE DEPENDIEN TE	CULTURA ORGANIZACI ONAL	NIVELES DE MANIFESTACIÓN	▪ Conceptuales- Simbólicas
			▪ Conductuales
			▪ Estructurales
			▪ Materiales
		TIPOLOGÍAS CULTURALES	▪ Del poder
			▪ De los roles
			▪ De las tareas
			▪ De personas

1.2.3 INTERROGANTES BÁSICAS

- ¿Qué características presenta la comunicación interna en la empresa FERREYROS – SUCURSAL AREQUIPA?
- ¿Cuán identificados están los trabajadores de FERREYROS – SUCURSAL AREQUIPA con su cultura organizacional?
- ¿De qué forma la comunicación interna ayuda a transmitir la cultura organizacional en la empresa FERREYROS – SUCURSAL AREQUIPA?

1.2.4 TIPO Y NIVEL DEL PROBLEMA

a) TIPO DE INVESTIGACIÓN

- De campo y documental.

b) NIVEL

- Relacionante, descriptivo.

1.3 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad las empresas se encuentran en una etapa de cambios con el fin de sacar el mayor provecho a los recursos que tiene, tanto humanos, como materiales, debido a la gran competencia que tienen, incluso a nivel mundial. Debido a los grandes ejemplos de productividad como Google, estas han despertado su interés a su personal viendo en ellos el mayor y mejor potencial, pero cómo poder contar con ellos sí, los trabajadores muchas veces no conocen el modelo de empresa en la que trabajan, no conocen las políticas empresariales, ni los patrones de conducta por lo que se caracteriza la organización, ya sea por una mala

comunicación interna o porque la empresa aun no tenga definido estos parámetros principales. Frente a esta gran incógnita se ha decidido estudiar en esta investigación la influencia de la correcta comunicación interna en la transmisión de la cultura organizacional, que en realidad es el alma de la corporación y su modus operandi, con el fin de lograr el bienestar social y económico de la empresa, identificación de parte del personal y mejorar los canales de comunicación en está logrando el éxito empresarial.

Además al desarrollar esta investigación se busca demostrar la gran importancia de la comunicación dentro de la empresa para obtener la productividad que se espera.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 COMUNICACIÓN

El término comunicación procede del latín *communicare* que significa “hacer a otro participe de lo que uno tiene”. La comunicación es la acción de comunicar o comunicarse, se entiende como el proceso por el que se trasmite y recibe una información. Todo ser humano y animal tiene la capacidad de comunicarse con los demás.

Para que se logre el proceso de comunicación se necesita la presencia de seis elementos: el emisor; es decir, alguien que otorgue o transmita la información; el receptor, alguien a quien vaya dirigida la información y que la recepcione; un contacto entre estos por medio de un canal de comunicación, que puede ser muy variado: el aire por el que circulan la sondas sonoras, el papel que sirve de soporte a la comunicación escrita, la voz, etc.

Asimismo, que exista una información o mensaje a transmitir; un código o sistema de signos común al receptor y al emisor, donde el mensaje va cifrado, los signos pueden ser no lingüísticos (símbolos, señales e iconos) y lingüísticos (escrituras, sonidos, concepto asociado, sentido, etc.); y por último, que el mensaje tenga un referente o realidad, al cual alude mediante el código.

Sin embargo, para que exista una comunicación han de darse, cuando menos, otras dos condiciones, tales como que el canal funcione adecuadamente y no exista ruido. Este último se entiende como toda perturbación que afecte la transmisión del mensaje, sea de carácter auditivo o de cualquier otro tipo. Las interferencias en el medio, la distracción del receptor, los errores lingüísticos son algunos factores que constituyen al ruido.

La comunicación como valor social, es la base de la autoafirmación personal y grupal, ya que a través de ella intercambiamos opiniones y sentimientos con otras personas. Aprender a comunicarse es fundamental para el desarrollo de nuestra personalidad.

Entonces, se puede afirmar que la comunicación es un proceso mediante el cual se transmite información a un destino. Podríamos hablar entonces de comunicación como trasvase de información. Solo Con el hecho que desde una fuente de información, un transmisor pueda emitir una señal a través de un canal a un receptor que la reconvierta en un mensaje decodificable para un destinatario mediante un código.

Cómo lo plantea en el modelo de Shannon (1948):

Modelo Matemático de la Comunicación

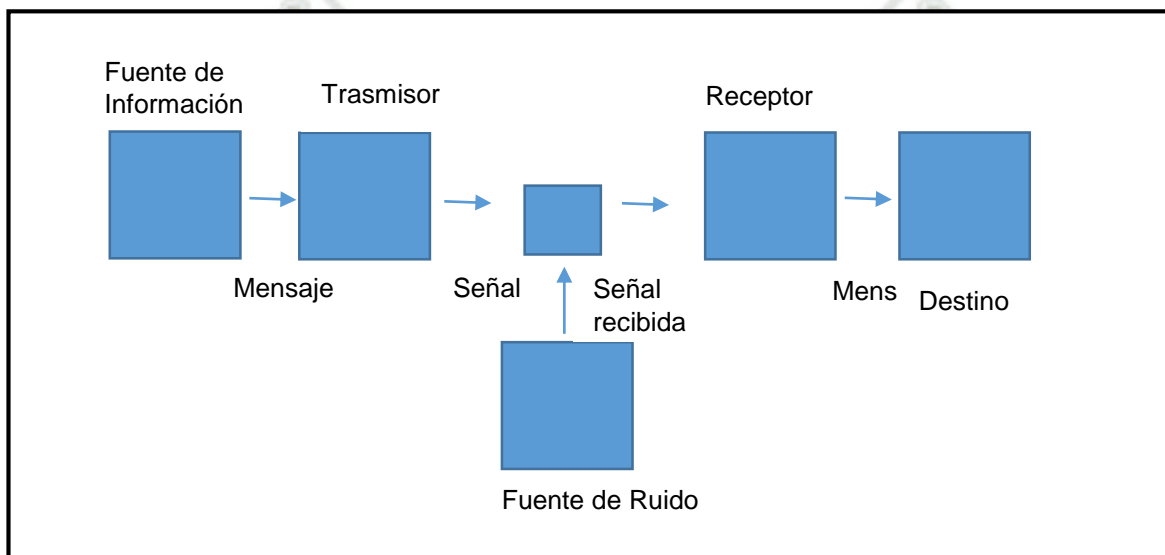


Figura 1. Esta teoría está relacionada con las leyes que rigen la transmisión y el procesamiento de la información y se ocupa de la medición de la información y de la representación de la misma, así como también de la capacidad de los sistemas de comunicación para transmitir y procesar información. Reproducida del “Modelo matemático de la comunicación de Claude”, p.109, por Shannon C.E., 1948 Forja.

2.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación organizacional es el intercambio de información dentro de la organización, como fuera de esta, en ambos casos con un fin determinado.

En un principio el proceso comunicativo tenía mayor valor de afuera hacia adentro, considerando únicamente a los clientes. Pero actualmente este proceso es diferente, ya que se considera la opinión tanto de los clientes internos o trabajadores, como de los clientes externos. Hoy en día podemos ver a muchas empresas considerar seriamente la correcta comunicación de su organización, obteniendo grandes resultados. Primeramente en incorporar al personal que labora en la organización en los procesos productivos, y de toma de decisiones, logrando con estas acciones una mayor implicación del personal, una mejora de la autoestima del trabajador y una mayor integración en su trabajo, generando una optimización del trabajo y abaratamiento de los costes.

La comunicación corporativa además se podría definir como un proceso que permite proyectar la personalidad de la organización, logrando que los consumidores la identifiquen con una serie de atributos deseados por ella misma.

2.3 COMUNICACIÓN EXTERNA

Se considera comunicación externa al flujo comunicacional entre clientes, proveedores, intermediarios, competencia, medios de comunicación y público en general externos a la empresa o con una relación muy limitada a esta.

Muchas veces vemos que la comunicación externa de una organización está a cargo netamente del Gabinete externo o interno, al departamento de Relaciones Públicas o al de Comunicación Corporativa, todos y cada uno de los trabajadores pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización.

2.4 COMUNICACIÓN INTERNA

En tal sentido la comunicación interna lejos de ser una moda actual, se ha convertido en la respuesta a la enorme complejidad de la empresa en sí misma.

La comunicación interna es una función estratégica que debe gestionarse a partir del mismo esquema unitario que la misma estructura que las políticas estratégicas de la compañía.

2.5 PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA

Para comenzar el proceso de comunicación, se necesita un propósito de comunicación, es decir, el mensaje que se transmitirá del emisor al receptor. El emisor codifica el mensaje, lo convierte a una forma simbólica y lo transmite por algún canal a la persona que le dará recepción, o receptor, este lo tendrá que decodificar, este proceso es la transferencia de significado de una persona a otra.

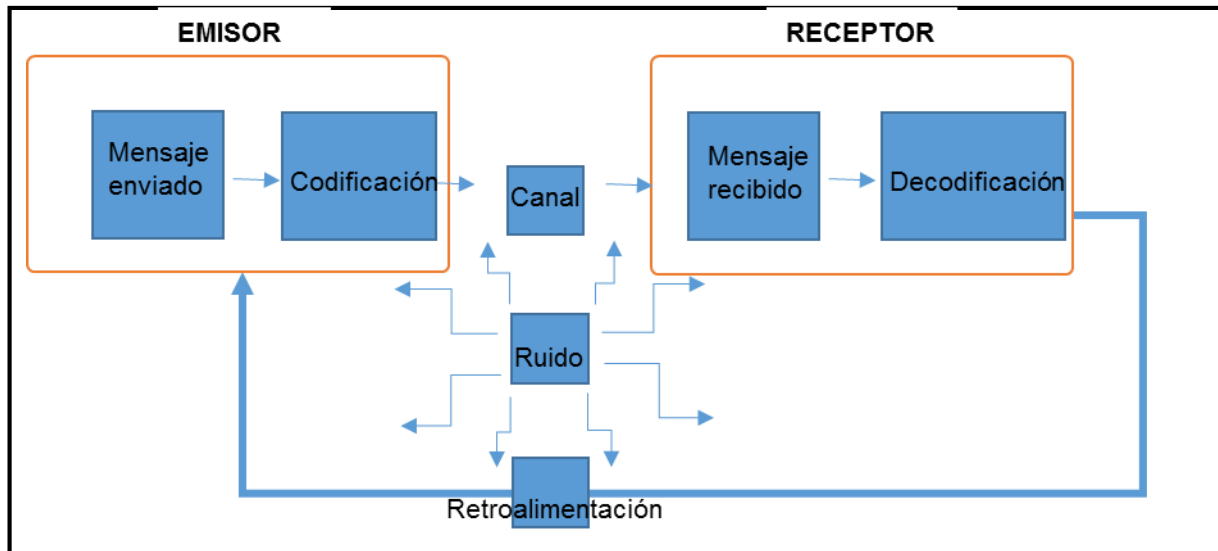


Figura 2. Este modelo de comunicación interna simula detalladamente el proceso de envío de mensaje, hasta la recepción del mismo, podemos observar los diferentes flujos y posibilidades de fallo que se pueden presentar en su transmisión. Reproducida del “comportamiento organizacional” por Robbins S.P. 2004, Mexico.

EMISOR: inicia un mensaje al codificar un pensamiento. Este también selecciona el canal por el que viajará el mensaje y determinará si lo enviará por una canal formal o informal.

CODIFICACIÓN: Consiste en que el Emisor convierte el mensaje en signos que puedan ser recibidos y entendidos por el receptor.

MENSAJE: el producto físico real de la codificación del emisor

CANAL: Es el medio a través del cual viaja el mensaje.

- **CANALES FORMALES:** Los establece la organización y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros. La mayoría de veces sigue la cadena de autoridad en la organización.

- **CANALES INFORMALES:** muchas veces usados para transmitir mensajes personales o sociales. Estos son espontáneos y surgen como respuesta a las decisiones individuales.

DECODIFICACIÓN: Traducir los símbolos a una forma comprensible.

RECEPTOR: Es la persona a quien se dirige el mensaje, y que primero debe traducir los símbolos para comprenderlos.

RUIDO: Representa las barreras de comunicación que distorsionan la claridad del mensaje, como los problemas que pueden surgir por una percepción, la sobreinformación, las dificultades semánticas o diferencias culturales.

RETROALIMENTACIÓN: Este viene a ser el vínculo final, por medio de este se comprueba el éxito de la transferencia de mensajes, si logro la comprensión.

2.6 DIRECCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

2.6.1 *COMUNICACIÓN VERTICAL*

La comunicación vertical se subdivide a su vez en comunicación descendente y ascendente:

a) **COMUNICACIÓN DESCENDENTE:**

La comunicación descendente es la tradicionalmente implantada en la mayoría de empresas hoy en día, se da cuando los jefes transmiten información, ordenes, detalles, etc. a los trabajadores de áreas inferiores y estos últimos a los empleados de sus áreas. Algunos fines de la comunicación descendente son: el informar a sus trabajadores sobre los últimos cambios, noticias y demás, dirigir y orientar la realización de tareas a los subordinados y colaboradores, instruir a los nuevos trabajadores y actuales colaboradores en diferentes funciones, controlar y evaluar los diversos procedimientos y desempeño del personal, motivar a sus trabajadores, así como inculcar la cultura y valores organizacionales, etc.

b) **COMUNICACIÓN ASCENDENTE:**

La comunicación ascendente se refiere a cuando los trabajadores envían mensajes a sus jefes o a personas con puestos principales dentro de la organización, ya sea información del área de trabajo como opiniones personales, recomendaciones y sugerencias. La comunicación ascendente da libertad de participación al empleado dentro de las decisiones empresariales.

2.6.2 *COMUNICACIÓN LATERAL*

Cuando la comunicación tiene lugar entre trabajadores de la misma área o miembros de grupos de trabajo de la misma jerarquía dentro de la empresa, o entre cualquier otro trabajador equivalente horizontalmente. Cuando los trabajadores colaboran con la correcta comunicación

lateral esta es muy beneficiosa para la empresa, porque sigue un orden y los jefes directos se responsabilizan por el desempeño de cada una de sus áreas, sin embargo, también se han visto casos en los que los trabajadores por recibir una pronta respuesta evaden el canal de su jefe directo y se dirigen hacia la máxima autoridad, generando insatisfacción en su jefe de área e incomodidad en las autoridades, lo que puede ocasionar consecuencias mayores.

2.7 BARRERAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación es una de las piezas más importantes en la columna vertebral de la organización y llevarla a cabo de la manera correcta es el único camino al éxito organizacional, existen ciertas barreras que suelen retrasarla o distorsionarla, entre estas tenemos:

2.7.1. BARRERAS FISICAS

Básicamente son los problemas o inconvenientes que se pueden encontrar en los canales de soportes de comunicación, llamadas también interferencias en el medio, estas se pueden prevenir o arreglar, como por ejemplo: los ruidos o murmullos, que no permiten escuchar el mensaje, interferencias, el corte de línea e incluso una iluminación deficiente o inadecuada temperatura pueden impedir la adecuada comprensión del mensaje.

2.7.2. BARRERAS PSICOLOGICAS

Son aquellas en las que se puede observar de por medio las actitudes, estas barreras pueden ser turbaciones personales o agresividad, melancolía, etc.

2.7.3. BARRERAS SOCIALES

Podemos encontrar barreras sociales dentro de una empresa en la rivalidad entre áreas de trabajo, también en la degradación de clima laboral, lo que conlleva a falta de agilización de procesos por insatisfacción y en el peor de los casos a omisión de procesos.

2.7.4. BARRERAS CULTURALES

Esta barrera aparece cuando existe una notable diferencia de conocimientos entre las personas que realizan la comunicación, lo que da como resultados escasa comprensión o en el peor de los casos la no decodificación de este. Por ejemplo se puede ver en la diferencia de nivel de formación académico.

2.7.5. BARRERAS ADMINISTRATIVAS

Este tipo de barreras pueden aparecer por un sistema inadecuado o incompatible de gestión, falta de planificación, distorsiones semánticas, pérdida en la transmisión y mala retención, comunicación interpersonal, periodo insuficiente de acople al cambio o exceso de información

2.8 OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

La autora Nguyen (1991) destaca la función de la comunicación interna como soporte básico de la empresa: “La primera misión de una estrategia de comunicación interna es crear condiciones necesarias para la satisfacción de la estrategia general de la empresa. En este sentido, la comunicación interna es una estrategia transversal al servicio de las otras. En un entorno empresarial cada vez más complejo, la comunicación es la correa de transmisión indispensable que va a permitir la realización de dicha estrategia general”.

Partiendo de esta función principal se pueden considerar los siguientes objetivos:

2.8.1 *OBJETIVOS DE IMPLICACIÓN DEL PERSONAL*

Este objetivo consiste en mantener una relación entre el individuo u y la empresa para que el trabajador se implique y cumpla sus expectativas dentro de la empresa, de manera que asocie el éxito personal con el éxito de la empresa. Si se aplica bien, el empleado se sentirá valorado y unido a la compañía; además se le reconoce un lugar en el seno de la organización.

Se debe perseguir que los empleados consigan la mayor cultura organizacional posible: noción que tiene el individuo de la empresa en que trabaja. Cuanto mayor sea la cultura organizacional, mayor será el conocimiento de la empresa, etc.

La comunicación interna es el eje conductor para lograr la implicación personal. Lo que se quiere obtener con este objetivo es que exista una relación entre el trabajador y la empresa con el fin de que este se involucre y cumpla sus expectativas dentro de esta, dando como resultado la asociación de su éxito personal con el éxito empresarial. De lograr este fin, el trabajador se sentirá valorado y unido a la compañía.

Una de las formas más eficaces de que el trabajador esté involucrado con su compañía es estar inmerso en la cultura organizacional, Nguyen (1991) “La condición esencial para que exista motivación es el conocimiento mínimo de la empresa y su sentido de acción”.

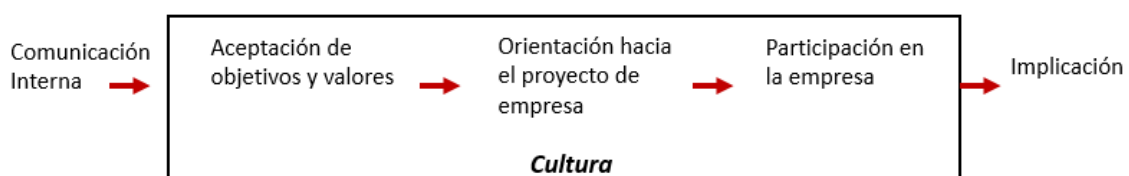


Figura 3. Este cuadro muestra la relación comunicación- cultura implicación. Reproducida de “Imagen positiva – Gestión estratégica de la imagen de las empresas” por Villafañe J. 2008, Spain.

2.8.2 ARMONÍA DE LAS ACCIONES DE LA EMPRESA

Respecto a este objetivo podemos decir que la Comunicación interna establece los medios idóneos para que la información fluya con el fin de que las acciones de la empresa sean coherentes y acordes con los objetivos estratégicos. Villafañe (1993) señala que “la noción de armonía implica una categoría superior (...). Mientras que la acción coherente implica el conocimiento de los objetivos estratégicos y de los planes de acción, la acción armónica exige, además, la circulación de esa información, el ascenso de la misma hacia la alta dirección de la compañía y un nuevo planteamiento por parte de ésta”.

2.8.3 EL CAMBIO DE ACTITUDES

Este objetivo refiere a la comunicación interna como motor de cambio de las organizaciones. Si bien es cierto, estamos en un entorno social, económico y empresarial con frecuentes cambios, y este viene de la mano con una adaptación a las condiciones del mercado y a la economía, viviendo en medio de este panorama la Comunicación Interna puede ser el instrumento para lograr que esos cambios no sólo no sean difíciles de enfrentar sino que sean asumidos por la todos los trabajadores de la empresa.

2.8.4 LA MEJORA DE PRODUCTIVIDAD

La comunicación Interna puede ayudar en la mejora de la productividad, debido a la correcta transmisión de información operativa, como vienen a ser las instrucciones, procedimientos, etc. Además permitiendo la sensibilización de los trabajadores frente a los objetivos de rentabilidad empresarial, lo que se conseguirá con el sentido de pertenecía, el que se mencionó dentro del objetivo de implicación del personal.

2.9 HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN INTERNA

2.9.1. MANUAL DEL EMPLEADO

En este se encuentra el reglamento empresarial, acompañado de un instructivo para desempeñar correctamente cada función dentro de la empresa. Este tipo de manuales pueden ayudar en un momento de indecisión o duda frente a problemas que puedan ocurrir inesperadamente, y ofrecer la solución del caso.

Al mismo tiempo el manual del empleado tendrá dentro su contenido la filosofía, cultura de la empresa, como los derechos y deberes que tiene cada trabajador (con el fin de recibir un trato uniforme y coherente). Este también cumple a función de informar a los supervisores la forma de evaluar e impedir que tomen decisiones arbitrarias hacia los trabajadores, lo que generaría repercusiones negativas por su descontento e insatisfacción.

2.9.2. COMUNICACIONES ESCRITAS

Son un medio útil de transmitir información, nuevas normas, amonestaciones, los cambios en general que se produzcan en las distintas políticas y procedimientos de la empresa y que no estén reflejados en el manual del empleado o sean renovados y/o cambiados.

2.9.3. BOLETIN INFORMATIVO MENSUAL

Esta herramienta es una publicación enviada mes a mes en la que exponen temas de interés institucional, como por ejemplo, acontecimientos importantes de reuniones, cambios de puestos de trabajo o sucesos nuevos en la empresa.

2.9.4. COMUNICACIONES ELECTRONICAS

En la actualidad la nueva tecnología se ha convertido en un eje primordial, de la misma forma en la empresa, el correo electrónico o e- mail empresarial es un nuevo medio por el cual los trabajadores de una empresa pueden comunicarse entre sí, con el fin de transmitir información, preguntas, dar resultados, etc. estos son enviados por internet .Este medio es considerado el más rápido y accesible para los trabajadores.

El ser uno de los medios más rápido constituye a su vez un problema ya que al ser muy fácil de usar, hace que en algunos casos a que haya un exceso de información.

2.9.5. PERIODICO MURAL

Está ubicado en un sitio estratégico en la empresa, para ser visto por la mayoría o todos los trabajadores. Es una herramienta de comunicación interna muy común en las instituciones, debido a su alta eficacia en comunicar al personal sobre determinado tema, además de ser un medio formal para brindar información, cumple también la función de generar armonio, identificación y compañerismo, por medio de su diversas publicaciones.

2.9.6. REUNIONES

El fin de estas es facilitar la conversación y crear lazos entre trabajadores mediante el trato personal, sobre todo con personal que no coinciden muy a menudo en sus labores.

Estas se pueden dar por medio de diferentes niveles o jerarquías empresariales. Se realizan con el fin de albergar uno o más trabajadores e intercambiar información, ultimar detalles, dar

reportes de determinados temas, intercambiar puntos de vistas, recopilar ideas, tomar decisiones.

2.9.7. PERIÓDICO INTERNO

El periódico interno es una herramienta que se utiliza periódicamente con el fin de tener un canal fluido dentro de la empresa e informar de todos los temas relacionados con esta a cada uno de los empleados. Para esto se puede dividir por secciones que tendrán como temas de contenido social, informaciones propias de la organización, y contenidos de interés de los empleados. El departamento de comunicación que la ejecutará deberá potenciar los temas principales del periódico.

2.9.8. BUZON DE SUGERENCIAS

Esta herramienta nos permite escuchar a los colaboradores, sus quejas e ideas nuevas que se pueden utilizar dentro de la organización, el objetivo principal es poder gestionar las opiniones y sugerencias de los trabajadores

2.10 CULTURA

El término Cultura proviene del latín colere, se le reconoce con un gran número de significados, dentro de esos se le relaciona con la acción de cultivar o practicar algo, así como al culto y veneración.

Pero a su vez se le ha relacionado como el conjunto de modos de vida y costumbres, y grado de desarrollo artístico, científico e industrial de una época, lugar o grupo social particular.

Sociológicamente hablando todo individuo, posee una cultura determinada: apreciando el término cultura como todo lo que se aprende socialmente y es compartido y transmitido por los miembros de una sociedad.

La cultura es dinámica y cambiante. Muchos de los cambios culturales de determinado grupo se deben a la influencia de otras culturas, debido a la integración social.

Twitchell (1976) propone que la cultura es como un iceberg, ya que la cultura interna engloba a la conducta, creencias y valores de nuestra propia cultura, en sí la cultura interna determina o motiva nuestra conducta cultural por enfocarse más a los sentimientos y a las ideas y la cultura externa es la que interactúa y tiene conflictos con nuestra propia cultura y puede ser adquirida a través de la observación, educación o de la instrucción, esta es fácil de aprender y de cambiar.

2.11 CULTURA ORGANIZACIONAL

Villafañe (1993) dice que: “La cultura organizacional de un grupo es su identidad una vez metabolizadas las influencias del entorno, sobre todo aquellas influencias que han operado en el proceso de adaptación a dicho medio; este núcleo de la cultura es la zona no comunicable de la identidad del grupo”.

Existen varios enfoques con respecto a lo que conocemos por cultura organizacional, como: la cristalización del entorno, el diseño estratégico interno, la autoimagen, las presunciones básicas acerca de la organización, y que esta puede ser la ideología de la organización.

Garmendia (1994) nos da una aproximación interesante: “se puede entender como la cristalización del entorno, cuando la cultura es el instrumento requerido para la satisfacción de necesidades o valores y la organización se entiende como el principio básico para la consecución de esos objetivos”.

Villafañe (1993) en su libro imagen positiva define la cultura de este modo: “La cultura también puede entenderse como diseño estratégico interno, cuando se constituye como el elemento básico de orientación de la gestión (“dirigir por la cultura”), lo que implica pasar de un sistema mecánico de gestión, a un sistema orgánico de gestión, es decir primar la estrategia frente a la estructura”.

Schein (1928) define la cultura como:” Un conjunto de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (...) las cuales operan inconscientemente y definen, en tanto que interpretación básica, la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno”.

2.12 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Trelles concluye que en la línea tradicional de las ciencias sociales que “la función de la cultura no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos”.

Díez (1999) divide las funciones de la cultura organizacional en las siguientes:

2.12.1 FUNCIÓN EPISTEMOLÓGICA:

La cultura funciona como un instrumento epistemológico para establecer el estudio de la corporación como fenómeno social. Esta se convierte en un medio para la comprensión de la vida dentro de la organización.

2.12.2 ADAPTATIVA:

Para lograr un conocimiento global sobre su problema de supervivencia vital, del que procede su principal sentido sobre su “razón de ser”.

2.12.3 LEGITIMADORA:

Esta permite justificar el valor de la organización. Cumpla el papel de reforzar la orientación y la finalidad de la empresa, otorgando claridad y sentido al comportamiento y a la labor de los miembros de la empresa, brindándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento dentro de la empresa como algo inteligible y con sentido.

2.12.4 INSTRUMENTAL:

También cumple la función de ser lograr la adecuada gestión dentro de la organización por medio de un manejo más sutil comparado con las tradicionales formas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista. Logrando la implicación de cada trabajador de la organización mediante negociaciones y consenso en base a los objetivos, metas y medios que se usaran, se puede lograr una mayor eficiencia.

2.12.5 REGULADORA (CONTROLADORA):

A su vez la cultura cumple el papel de guía de comportamiento dentro de la empresa, lo que da como resultado unificar la conducta de los trabajadores convirtiendo el ambiente de trabajo en un entorno estable.

2.12.6 MOTIVADORA:

La cultura organizacional se forma en su mayoría de valores característicos a la empresa. Compartir los valores entre los trabajadores genera en ellos una alianza de unidad y cooperación, además de motivarlos y empujarlos al compromiso con cada una de sus metas, porque ya no ven solo sus intereses sino se sienten parte de la empresa y actúan a favor de esta.

2.12.7 SIMBÓLICA:

También cumple la función de significar los valores, ideales y creencias que comparte cada miembro de la organización, lo que crea una identificación de parte del trabajador con el significado de la organización, debido a que representa la vida social de un grupo.

2.13 ELEMENTOS Y COMPONENTES

Siguiendo la línea de Schein (1928) los tres elementos indispensables de la cultura organizacional que se deben considerar cuando se decide estudiar la cultura organizacional son: las presunciones, los valores y los artefactos culturales.

2.13.1 CREENCIAS Y PRESUNCIONES SUBYACENTES

Este punto nos permite ver el centro de la cultura organizacional, sus formas de ver y establecer relación con el exterior además incluye a la ideología de la empresa, es decir las creencias y presunciones que dan a conocer la forma en que se dirigirá la empresa.

Son los modelos coherentes, compatibles y congruentes implícitos que dirigen la conducta de los trabajadores de esta, a su vez les permite sentir y percibir las situaciones de una forma coherente dentro de la organización. Cabe resaltar que no solo da a conocer la realidad de la empresa, sino que dan sentido y seguridad a cada miembro de la empresa.

Se debe recordar que estas presunciones implícitas son transmitidas por las ideologías sociales e interés de grupos que conforman la dinámica organizacional.

Con base a lo expuesto anteriormente y adaptado de la línea de Schein (1928) se puede considerar dentro de las presunciones básicas, lo siguiente:

a. Relación del personal de la organización con el entorno de trabajo

b. Naturaleza de la realidad y la verdad, Que se refiere a las presunciones relativas a lo que es 'real' y a la manera en que se determina y se descubre lo que es real, cómo debe determinarse en última instancia la verdad e incluye los conceptos básicos del tiempo y el espacio.

c. La naturaleza del género humano, que conductas deben ser consideradas

d. La naturaleza de la actividad organizativa, el tipo de orientación predomina en la actividad de la organización:

e. Las relaciones humanas

2.13.2 LOS VALORES

Los valores se derivan de las creencias y por consecuencias estas se ven reflejadas en los valores, una creencia al ser instaurada funcionalmente como una norma se convierte en un sistema de valores, siendo más claros, se refiere a la forma de actuar que un trabajador juzga como ideal, y que por esta misma causa hace loable las conductas a las que se le atribuye este valor. Los patrones, ideales, modelos según los cuales seleccionamos y juzgamos nuestros comportamientos.

Como definición identificativa para aplicar en la tesis terminaría diciendo que son aquel grupo de ideales dentro de una empresa con el fin de ser parámetros evaluadores de la conducta de los trabajadores, en los que se puede reconocer:

- Elementos cognoscitivos
- Elementos afectivos: Lo que se desea de forma personal y social.
- Elementos conativos: puesto que el valor implica una decisión para elegir entre los distintos modos de acción.

2.13.3 LOS ARTEFACTOS

ÁMBITO	ELEMENTOS DE ESTUDIO	MANIFESTACIONES TÍPICAS
RITUALES	DE PODER	Actuación en la elección de representantes, en la selección de equipos directivos, en la toma de decisiones, etc.
	DE IMAGEN	Recibimiento de las visitas, resolución de reclamos, fiestas, reuniones, etc.
	DE INICIACIÓN	Inducción y capacitación en la que son sometidos nuevo personal.

	DE RELACION	Normas correctas de comportamiento y relacion.
	CONVENCIONES	Actos repetitivos en la realizacion d etrabajos cotidianos
	ADMINISTRATIVAS	Recibimiento de invitados, reuniones: cantidad, componentes, etc.
NORMAS	DE FUNCIONAMIENTO DE DECORO DE VESTIMENTA	Reaccion de los trabajadores ante la violación de una normativa, aceptación e interiorización de normas. Modelo de disciplina, forma d eocmunicar los premios y sanciones.
SIMBOLOS	DE CONSUMO LOGOTIPOS ESPACIALES PUBLICIDAD TABUES	Nivel de consumo aparente. Diseño de espacios fisico, mobiliario;configuracion den entorno de la organización, etc
MITOS	COSMOGÓNICOS EVOLUTIVOS MALÉFICOS ESCATOLÓGICOS MORALES	Origenes de la empresa Evolucion Sobre el mal Sobre el futuro Sacralizar en su origen las normas de conducta.
HISTORIAS	ANECDOTAS	Hisorias sobre algun hecho con significancia que se ha repetido varias

		veces por los miembros de la organización.
	LEYENDAS	Tradiciones orales de origen interno que explican la situación actual de la organización.
	PARÁBOLAS	Ejemplos paradigmáticos, modelos de conducta.
HÉROES	CURRICULUM	Origen social, trayectoria profesional, permanencia en las funciones, etc.
	VALORES	Ideales, visiones, disposición a la innovación, resistencia a las modificaciones, capacidad de realización, disposición, etc.
	IMAGEN	Personal y ajena, cuadros de honor.
MATERIAL UTILIZADO	DOCUMENTOS INTERNOS	Publicaciones internas (PEC,PGA,PCC,etc.)
	DOCUMENTOS EXTERNOS	Revista, folletos, placas, etc.
	RECURSOS PEDAGOGICOS	Libros, videos, recursos tecnológicos elaborados o adquiridos.
LENGUAJE	CATEGORIAS	Categorías que les identifican, expresiones que se repiten, dichos o frases propias.
	ESTILOS	Comportamientos en la información y comunicación, predisposición al consenso y al compromiso, etc.

	<p>COMUNICACIÓN</p>	<p>Comunicación interna y externa.</p> <p>Propuestas, canales oficiales, actuaciones en el campo de la opinión pública, etc.</p>
--	---------------------	--

2.14 NIVELES DE MANIFESTACIÓN

Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, (Trelles. p.161-164) introduce el término sistema cultural: “aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que se manifiestan dichos valores y creencias”, el mismo que consideraría sistemas culturales a más agrupaciones humanas. En el caso de este estudio, la empresa sería un sistema cultural que contaría con tres elementos básicos, entre los que se encontrarán los valores, las manifestaciones y las creencias.

Dentro de la empresa las manifestaciones culturales como parte del sistema cultural puede clasificarse en:

Conceptuales- simbólicas: Estas consideran la filosofía empresarial (misión, visión, metas, objetivos, programas y estrategias básicas), recursos simbólicos y mitología.

Conductuales: Dentro de estas se encuentra el lenguaje, no verbal, el ritual y los diferentes tipos de interacción dentro de la empresa.

Estructurales: Estas son integradas por las normas de la empresa, los procedimientos, y el sistema jerárquico interno.

Materiales: Vienen a ser exactamente los recursos materiales de la organización.

Se debe saber que existe un vínculo recíproco entre la cultura y cada una de sus manifestaciones y cada empresa le da valor a los elementos culturales principales que la caracterizan y definen su cultura organizacional.

2.15 TIPOLOGÍAS CULTURALES

Handy (1978) ha estructurado la tipología de culturas empresariales en cuatro, valiéndose en una apología con dioses mitológicos grecolatinos para designarlos:

Cultura del poder: Esta es dirigida por personas con cargo especial desde un centro de poder ejecutivo (Zeus).

Cultura de los roles: Está basada en una descripción pormenorizada de los roles de cada trabajador en cada uno de sus puestos de trabajo (Apolo).

Cultura de tareas: Esta se caracteriza por apoyarse en los proyectos de la organización, debe ser orientada para obtener resultados específicos en un tiempo determinado (Atenea).

Cultura de personas: Se centra únicamente en los integrantes de la empresa (Dionisio).

También se puede considerar las categorías de los sistemas culturales evaluando la forma en que se manifiestan:

Fuertes o débiles: Esta es de acuerdo a la fuerza con que sus según la intensidad con que sus características son dados a conocer y dirigen la conducta daría de los trabajadores. Cuando los rasgos culturales son fuertes estos se imponen automáticamente frente a la conducta de los trabajadores e influyen en un cambio.

Concentradas o fragmentadas: Considerando la cantidad de unidades componentes de la organización, donde los sistemas culturales se alojan con más fuerte raigambre. ***Tendientes al cierre/ hacia la apertura,*** según la permeabilidad del sistema cultural a los cambios en entorno, es decir, si la incorporación de ideas y tecnologías es legítima o clandestina, facilitada o entorpecida.

Autónomas o reflejas, considerando que sus conceptos culturales sean producto de la insularidad o por el contrario, de la imitación de algún modelo externo. Así hay

corporaciones que intentan consciente o inconsciente emular a otros que son exitosos en su mercado.

3. ANÁLISIS DE ANTECEDENTES INVESTIGATIVO

En seguida se presenta estudios que tienen relación con los temas tratados, ya que no se ha encontrado investigaciones similares a la presente:

Enunciado: “Influencia de la cultura organizacional en la imagen de la Municipalidad distrital de mariano melgar, durante el I Semestre del año 2015”¹

Autor: Valdivia Guillén, Valerie Franchesca

Universidad: Universidad Nacional de San Agustín- Arequipa

De la investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

PRIMERA: La cultura organizacional de la Municipalidad Distrital de Mariano Melgar es débil y si tiene influencia en su imagen como institución.

SEGUNDA: La Municipalidad Distrital de Mariano Melgar tiene una cultura débil debido a la falta de integración que afecta a las relaciones interpersonales, por lo que se proyecta una mala imagen de la misma.

TERCERA: En la Municipalidad Distrital de Mariano Melgar no tienen valores, principios impartidos entre los trabajadores de la institución.

CUARTA: La imagen que tienen los usuarios de la Municipalidad Distrital de Mariano Melgar es regular, con respecto a sus servicios y requerimientos específicamente.

QUINTA: La Cultura Organizacional débil de la Municipalidad Distrital de Mariano Melgar influye negativamente en la imagen de la Institución que poseen los usuarios de la Municipalidad, ya que estos perciben esta imagen en el servicio que se les otorga.

Enunciado: “Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de supply chain guayaquil de nestle Ecuador”

1

Autor: Gianella Falcones Suárez

Universidad: Universidad de Guayaquil

De la investigación se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Una vez concluida la investigación se lograron contestar las preguntas de investigación; una de ellas enfocadas a conocer cuáles son los factores que integran la cultura de la unidad de negocio de Supply Chain y podemos mencionar que es un excelente lugar de trabajo, a pesar de que existe un alto ritmo laboral todos los miembros de la organización sienten un alto grado de compromiso con la empresa y ven que hay oportunidades de crecimiento; tienen un manejo efectivo de recursos humanos y hay excelentes relaciones interpersonales entre todos los colaboradores.

Con respecto al tipo de cultura dominante que existe en la unidad de negocio de Supply Chain, se determinó que es la “de la persona – adhocracia” ya que el personal tiene un alto grado de empoderamiento en sus funciones, son personas altamente capacitadas que de manera autónoma toman decisiones, generan e implementan mejoras, cambios positivos para la compañía. En la organización tienen una estructura bien definida, con procedimientos claros y a la mano de todo el personal.

El clima organizacional que rodea a la unidad de negocios Supply Chain en Nestle, es muy favorable y esta incide positivamente sobre la cultura de la unidad de negocio en estudio. Las expectativas del personal coinciden plenamente con la percepción de la cultura organizacional. Existe un 89% de favorabilidad de los empleados hacia la organización. Por otra parte, el personal está motivado con la cultura organizacional de Nestle, porque se sienten alineados y actualizados a las exigencias del mercado laboral, el líder les genera confianza y empoderamiento, sienten que existe sinergia y una comunicación abierta y participativa.

No existen debilidades marcadas de la cultura organizacional de Nestle que incidan negativamente en la unidad de negocio Supply Chain, sin embargo existe un factor relevante que es que los colaboradores sienten que no hay equilibrio entre la vida personal y laboral, debido a que las exigencias en la empresa son fuertes y al ser personas orientadas a resultados de alguna manera pondrán en muchas ocasiones primera el trabajo antes que su familia.

“La cultura es un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, ya que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” Schein, 1992:12

Al comparar esta definición con la investigación realizada de la cultura existente en la Unidad de Negocios Supply Chain, se estableció que los supuestos básicos relacionados están muy arraigados en tal medida que han logrado en los empleados un sentido fuerte de pertenencia a la unidad de negocios y a la empresa. Existe un corto tiempo de adaptación y compromiso (96%) más aun considerando que los colaboradores de la unidad de negocio en su mayoría (50%), no llevan en la compañía más allá de 2 años, lo que significa que el 50% de los empleados con más de 5 años de labores han considerado como válidos los valores y elementos culturales como para transmitir a los nuevos colaboradores. Por lo tanto se cumple en este caso la definición de cultura organizacional de Schein.

Para un mejor entendimiento de las dimensiones de Schein aplicado a Nestle del Ecuador, ejemplificaremos:

Como Artefacto visible, la organización cuenta con ambiente físico, arquitectura acorde a las normativas y requerimientos, vestuario para personal de planta y oficinas, tecnología, etc.; respecto a los valores, el valor corporativo configura los principios de Nestlé y es el enfoque que guía a la forma de hacer los negocios. Nutrición, Agua y desarrollo rural son los ejes claves. En lo que 51 respecta a supuestos básicos fundamentales, los miembros de Nestlé perciben, piensan y actúan en base a los valores y principios interiorizados y subjetivados. Constituyen “verdades” para los miembros de la organización.

Siendo así, la cultura existente le ha permitido a Nestle, Adaptarse y sobreponerse en el ambiente que la rodea, Integrar procesos, personal y formar equipos de trabajo que facilite la ejecución de las tareas y objetivos, y así satisfacer las necesidades del personal en base a un constante interés y monitoreo.

4. OBJETIVOS

- Conocer las características de comunicación interna que presenta la empresa FERREYROS – SUCURSAL AREQUIPA.
- Saber cuán identificados están los trabajadores de FERREYROS – SUCURSAL AREQUIPA con su cultura organizacional.
- Conocer de qué forma la comunicación interna ayuda a transmitir la cultura organizacional en la empresa FERREYROS – SUCURSAL AREQUIPA.

5. HIPÓTESIS

H1:

Considerando que la comunicación interna es la transmisión de mensajes dentro de una empresa y esta tiene que ver con uso de canales adecuados y la utilización de las herramientas más efectivas para las diversas acciones comunicacionales con el fin de hacer llegar la información a sus trabajadores de manera eficaz y dando como resultado el desarrollo empresarial.

Es probable que la utilización de la comunicación interna dentro de la empresa Ferreyros – Sucursal Arequipa, contribuya eficazmente en la transmisión de la cultura organizacional de la misma, logrando llegar a cada uno de los trabajadores e inculcándoles el mensaje y la filosofía empresarial. Lo que dará como resultado trabajadores comprometidos, laborando bajo el mismo norte, y en busca de los objetivos establecidos por la organización.

V. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

1. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE VERIFICACIÓN

1.1 *TÉCNICAS*

Para la recolección de datos se utilizara la técnica del cuestionario

1.2 *INSTRUMENTO*

Es el formulario de preguntas, el mismo que se elabora en forma específica e inédita para el presente estudio

1.3 *CUADRO DE COHERENCIAS*

VARIABLE	INDICADORES	TECNICA E INSTRUMENTO	ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO
	<i>Dirección de la comunicación</i>		1

COMUNICACIÓN INTERNA	<i>Proceso de la comunicación interna</i>	Cuestionario y formulario de preguntas	2
	<i>Barreras de la comunicación interna</i>		3
	<i>Objetivos de la comunicación interna</i>		4,5,6,7
	<i>Herramienta de comunicación interna</i>		8,9
CULTURA ORGANIZACIONAL	<i>Funciones de la Cultura</i>		10
	<i>Elementos de la Cultura</i>		11,12,13
	<i>Niveles de manifestación</i>		14,15
	<i>Tipologías Culturales</i>		15,16

1.4 **PROTOTIPO O MODELO DEL INSTRUMENTO**

Formulario de preguntas

El presente formulario de preguntas tiene por finalidad conocer la influencia de la comunicación interna en la transmisión de la cultura organizacional. La información es anónima; por favor conteste con sinceridad marcando con una "x" o un círculo según sea necesario.

Área de trabajo:

2. *Marca en la escala de Likert cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación en la empresa Ferreyros sucursal Arequipa siendo 1 deficiente y 5 eficiente.*

MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	MUCHO POR MEJORAR	EFICIENTE	MUY EFICIENTE
----------------	------------	-------------------	-----------	---------------

3. *Las veces en que la comunicación interna no ha llegado correctamente a los trabajadores ha sido por problemas con:*
- a) Los equipos de transmisión

- b) Problemas personales de cada trabajador
 - c) Por rivalidad, falta de apoyo de alguna área y/o problemas de clima laboral
 - d) Por la codificación de los mensajes emitidos, son difíciles de comprender.
 - e) Por la gestión o planificación.
 - f) Otros.....
3. *¿De qué forma cree usted que se ha utilizado la comunicación interna para la mejora de la productividad en la empresa?*
- a) Logrando la identificación con la empresa y con esta el compromiso de cada trabajador.
 - b) Informando constantemente a todo el personal las decisiones y mensajes gerenciales.
 - c) Fortaleciendo los vinculos entre trabajadores y motivando el desarrollo integral del trabajador.
 - d) Facilitando a los trabajadores la información completa de sus funciones y el efecto de estas en la empresa.
 - e) No se utiliza aún la comunicación interna para la mejora empresarial.
 - f) Otra.
4. *¿Qué tipo de herramientas comunicacionales se han utilizado este último trimestre en la empresa? (puede marcar varias alternativas)*



- a) Manual del empleado
- b) Comunicaciones escritas
- c) Boletín informativo mensual
- d) Comunicaciones electrónicas
- e) Periódico mural
- f) Reuniones
- g) Periódico interno
- h) Buzón de

5. Marque en la escala de Likert. La empresa FERREYROS:

	Nunca	Casi nunca	A veces	Con Frecuencia	Siempre
Incorpora valores e intereses comunes	1	2	3	4	5
Transmite constantemente su razón de ser y sus objetivos empresariales, visión y misión.	1	2	3	4	5
Considera la opinión de sus trabajadores para optimizar procedimientos	1	2	3	4	5
Brinda una guía de comportamiento para lograr un ambiente estable y coherente con sus objetivos empresariales.	1	2	3	4	5

6. Describe con una palabra la empresa FERREYROS.....

7. Piensa en los objetivos de la empresa y menciona el valor que **no le debe faltar** a un trabajador de FERREYROS: (Marcar solo una alternativa)

- a) Identificación
- b) Trabajo en equipo
- c) Resolución de problemas
- d) Rapidez en gestión
- e) Compromiso
- f) Pro actividad
- g) Otro.....

8. ¿De qué forma imparte Ferreyros su política dentro de la organización?

- a) Por un jefe o persona con cargo especial.
- b) Cada persona tiene un comportamiento de acuerdo al puesto designado dentro de la empresa y es parte del procedimiento.
- c) Porque somos un equipo y seguir el patrón nos llevara a cumplir los objetivos trazados.
- d) Porque cada trabajador se siente satisfecho haciéndolo.

9. ¿Existe algún símbolo, norma, historia, la misión o la visión de la empresa con el que se caracterice? ¿Cuál?

.....

10. ¿Cuál de las siguientes características lo hace sentir parte de Ferreyros?

- a) Conoce y se identifica con la filosofía empresarial (visión, misión, metas, etc.)
- b) Por el comportamiento (su comunicación verbal y no verbal, su comportamiento, etc.)
- c) Conoce pormenorizadamente los procedimientos de la empresa y los sigue.
- d) Otra.....

Muchas gracias por su colaboración en el llenado de esta encuesta.

2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.1 UBICACIÓN ESPACIAL

El estudio se realizará en la empresa Ferreyros - Sucursal Arequipa, situada en la avenida Alfonso Ugarte 207, Arequipa.

2.2 UBICACIÓN TEMPORAL

El horizonte temporal de estudio está referido al presente, entre los meses noviembre y diciembre 2017, por lo tanto, es un estudio coyuntural.

2.3 UNIDADES DE ESTUDIO

Las unidades de estudio están constituidas por los trabajadores de la empresa Ferreyros - Sucursal Arequipa.

1.2.1 *Universo*

Está formado por 112 trabajadores de la empresa Ferreyros - Sucursal Arequipa.

1.2.2 *Muestra*

Se ha determinado una muestra de 72 trabajadores, utilizando el criterio de margen de confianza de 95.5%, con un margen de error de 5%, siendo el muestreo al azar simple.

$$n = \frac{N x Z_a^2 x p x q}{d^2 x (N - 1) + Z_a^2 x p x q}$$

$$N = 112$$

$$Z_a = 95\% = 1.96$$

$$p = 5\% (0.05)$$

$$q = 1 - p (1 - 0.05 = 0.95)$$

$$d = \text{Precisión } (3\%) (0.03)$$

$$n = \frac{112 x 1.96^2 x 0.05 x 0.95}{0.03^2 x (112 - 1) + 1.96^2 x 0.05 x 0.95}$$

$$n = \frac{112 x 3.84 x 0.05 x 0.95}{0.0009 x (111) + 3.84 x 0.05 x 0.95}$$

$$n = \frac{20.4288}{0.2823}$$

$$n = 72$$

3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la recolección de datos, se coordinará con el jefe de personal de la empresa Ferreyros - sucursal Arequipa.

El tiempo que durara el estudio es 2 meses y medio, así mismo la recolección de datos se dará en dos semanas aproximadamente.

El instrumento a utilizar será el formato de preguntas, este será validado antes de ser expuesto; para la entrega de este formulario en la empresa Ferreyros, se hará la coordinación con 3 personas para su apoyo en la repartición del cuestionario.

Se planificara con el personal de Ferreyros - sucursal Arequipa, para la realización del formulario, un día y hora específicos, así mismo se resaltara el carácter anónimo y sincero que se requiere.

VI. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Tiempo Actividad	Noviembre				Diciembre				Enero			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Elaboración del proyecto	x	x	x	x								
2. Desarrollo del proyecto					x	x	x	x				
- Recolección de datos										x	x	
- Sistematización											x	
- Conclusiones y sugerencias												x
3. Elaboración del informe												x



ANEXO 2

INSTRUMENTO

Cuestionario

El presente formulario de preguntas tiene por finalidad conocer la influencia de la comunicación interna en la transmisión de la cultura organizacional. La información es anónima; por favor conteste con sinceridad marcando con una “x” o un círculo según sea necesario.

Área de trabajo:

1. *Marca en la escala de Likert cómo se lleva a cabo el proceso de comunicación en la empresa Ferreyros sucursal Arequipa siendo 1 deficiente y 5 eficiente.*

MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	MUCHO POR MEJORAR	EFICIENTE	MUY EFICIENTE
----------------	------------	-------------------	-----------	---------------

2. *Las veces en que la comunicación interna no ha llegado correctamente a los trabajadores ha sido por problemas con:*

- a) Los equipos de transmisión
- b) Problemas personales de cada trabajador
- c) Por rivalidad, falta de apoyo de alguna área y/o problemas de clima laboral
- d) Por la codificación de los mensajes emitidos, son difíciles de comprender.
- e) Por la gestión o planificación.
- f) Otros.....

3. *¿De qué forma cree usted que se ha utilizado la comunicación interna para la mejora de la productividad en la empresa?*

- | | |
|---|--|
| a) Logrando la identificación con la empresa y con esta el compromiso de cada trabajador. | d) Facilitando a los trabajadores la información completa de sus funciones y el efecto de estas en la empresa. |
| b) Informando constantemente a todo el personal las decisiones y mensajes gerenciales. | e) No se utiliza aún la comunicación interna para la mejora empresarial. |
| c) Fortaleciendo los vinculos entre trabajadores y motivando el desarrollo integral del trabajador. | f) Otra..... |

4. *¿Qué tipo de herramientas comunicacionales se han utilizado este último trimestre en la empresa? (puede marcar varias alternativas)*

- | | |
|--------------------------------|-------------------------|
| a) Manual del empleado | e) Periódico mural |
| b) Comunicaciones escritas | f) Reuniones |
| c) Boletín informativo mensual | g) Periódico interno |
| d) Comunicaciones electrónicas | h) Buzón de sugerencias |

5. *Marque en la escala de Likert. La empresa FERREYROS:*

	Nunca	Casi nunca	A veces	Con Frecuencia	Siempre
Incorpora valores e intereses comunes	1	2	3	4	5
Transmite constantemente su razón de ser y sus objetivos empresariales, visión y misión.	1	2	3	4	5
Considera la opinión de sus trabajadores para optimizar procedimientos	1	2	3	4	5
Brinda una guía de comportamiento para lograr un ambiente estable y coherente con sus objetivos empresariales.	1	2	3	4	5

6. *Describe con una palabra la empresa FERREYROS.....*

7. *Piensa en los objetivos de la empresa y menciona el valor que **no le debe faltar** a un trabajador de FERREYROS: (Marcar solo una alternativa)*

- a) Identificación
- b) Trabajo en equipo
- c) Resolución de problemas
- d) Rapidez en gestión
- e) Compromiso
- f) Pro actividad
- g) Otro.....

8. *¿De qué forma imparte Ferreyros su política dentro de la organización?*

- a) Por orden de un jefe o persona con cargo especial.
- b) Por las funciones que le corresponde según el manual del empleado.
- c) Por llegar a la meta y cumplir los objetivos
- d) Por la motivación constante que nos brindan.

9. *¿Existe algún símbolo, norma, historia de la empresa con el que se caracterice? ¿Cuál?*

- a) Logo empresarial - Ferreyros
- b) Logo de marca CAT
- c) Experiencias de otras personas
- d) Historia
- e) Misión
- f) Visión
- g) Ninguna



10. *¿Cuál de las siguientes características lo hace sentir parte de Ferreyros?*

- a) Conoce y se identifica con la filosofía empresarial (visión, misión, metas, etc.)
- b) Por el comportamiento (su comunicación verbal y no verbal, su comportamiento, etc.)
- c) Conoce pormenorizadamente los procedimientos de la empresa y los sigue.
- d) Otra.....

Muchas gracias por su colaboración



ANEXO 3
PROPUESTA DE
PLAN DE
COMUNICACIÓN
INTERNA

PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA LA EMPRESA FERREYROS SUCURSAL AREQUIPA

1. Evaluación inicial

Análisis de la realidad comunicativa para saber qué se hace bien y qué se debe mejorar

- Identificar las características de la comunicación interna
- Estilo (horizontal, vertical, ascendente, descendente...)
- Medios
- Periodicidad
- Estudiar la imagen de la empresa Ferreyros Sucursal Arequipa que se transmite internamente a los trabajadores.
- Cuestionario
- Dinámicas de grupo
- Análisis de los resultados
- Análisis DAFO de la comunicación interna

2. Estrategia

Definir la estructura del plan de comunicación:

1. Objetivo/s

2. Mensaje

- Qué queremos transmitir a los miembros de la empresa Ferreyros Sucursal Arequipa

- Cómo lo queremos transmitir

3. Identificar canales y medios

- Mailings

- Boletines, circulares

- Revistas, publicaciones internas

4. Identificar recursos / herramientas

- Textos periodísticos (noticias, reportajes, entrevistas, etc.)

- Notas de prensa

- Mailings

- Fotografías

- Publicaciones informativas (folletos, carteles, etc.)

- Publicidad

5. Aplicación práctica de las acciones

- a. Calendario. Identificar elementos que sea importante transmitir a los miembros de la empresa Ferreyros Sucursal Arequipa.
- b. Definir estrategia y acciones concretas.
- c. Determinar las acciones que se llevarán a cabo.

3. Plan de acción

Crear el mensaje interno

Elaborar un proceso de definición del mensaje, que podría incluir diversas fases con el objetivo de llegar a identificar qué se quiere comunicar:

1. Preparar/realizar dinámicas

Actividades a desarrollar dentro de la obra educativa, en diversos grupos y siguiendo un criterio predefinido (por “sectores” o funciones, grupos mixtos, etc.) para plantear preguntas como:

- ¿Qué importancia tiene mi trabajo? ¿Para qué sirve?

- ¿Qué puedo aportar a la empresa? ¿Qué me aporta el centro a mí?
- ¿Qué objetivos cualitativos perseguimos?
- ¿En qué cuenta la empresa Ferreyros Sucursal Arequipa conmigo?
- etc.

2. Analizar resultados y extraer conclusiones finales

Trabajar los resultados obtenidos de las diversas dinámicas y recopilar los datos

3. Elaborar el mensaje

- Dar forma a las conclusiones.
- Gestionar la transmisión del mensaje
- Dar a conocer la filosofía, misión y visión, objetivos de la empresa Ferreyros Sucursal Arequipa. Es importante transmitir a los miembros de la organización no sólo los objetivos o el querer una rentabilidad, sino también la identidad, porque de esta manera será más fácil para ellos representar a la empresa Ferreyros Sucursal Arequipa ante los colaboradores, clientes, etc.

Para ello, se debe:

1. Desarrollar modelos que se deberán utilizar:

- carta, sobre, carpeta, firma de correo, tarjetas, circulares, email, etc.
 - implantar los modelos en todas las sucursales.
 - Dar instrucciones para que se comience a utilizarlos, indicando una fecha tope para realizarlo.
2. Recabar información: Los responsables de la comunicación deberán estar siempre informados de cualquier actividad o acontecimiento que tenga lugar en su ámbito (obra, sector o distrito) para su posterior difusión en los medios de comunicación si se considerara oportuno.
 3. Intranet: mantener actualizada nuestra base de datos interna con toda la documentación que sea necesaria.
 4. Mailings: enviar *e-mails* grupales en momentos puntuales identificados previamente para informar sobre un acontecimiento, fomentar la participación en un evento, convocar una reunión, etc.
 5. Boletín interno – redactar y enviar un boletín con noticias internas una vez al mes (2-3 meses)
 - Todos deberían tener la misma estructura.

- Los textos deben constar de titular, entrada y cuerpo/desarrollo.
 - Debe ser supervisado por varias personas antes de ser enviado.
6. Actualizar diariamente las Páginas Web.
 7. Actualizar los perfiles en Redes Sociales.
 8. Crear bases de datos
 - Trabajadores (correos, teléfonos, etc.)
 - Familias (dirección, teléfono, etc.)
 - Departamentos y equipos.

4. Seguimiento y evaluación

El equipo de comunicación interna definirá una serie de indicadores que faciliten la evaluación de la eficacia de las acciones comunicativas.

- Número de personas que leen el boletín interno.
- Número de actualizaciones en las redes sociales o página web.

– Nivel de interactividad en las herramientas digitales, etc.

Objetivos generales:			
	Estrategias comunicativas		
	Para mejorar el clima y fortalecer la cohesión	Para promover la cultura organizacional y el sentido de pertenencia	Para fomentar la excelencia laboral
Con colaboradores De oficina			
Con colaboradores De campo			
Con las familias			
Etc.			

Acciones para mejorar el clima y fortalecer la cohesión				
Contenido:				
Objetivo:				
Responsable/s	Destinatario/s	Canal	Acción	Temporalización

Acciones para promover la cultura institucional y el sentido de pertenencia				
Contenido:				
Objetivo:				
Responsable/s	Destinatario/s	Canal	Acción	Temporalización

