

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAISO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**“Procesos de Comunicación Interna aplicado a la  
Sucursal Viña Edwards-Citi perteneciente a la  
Institución Financiera Banco de Chile”**

MEMORIA PARA OPTAR AL  
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

**Christina Pammer Villar**

**2011**

## INDICE

### CAPITULO I

#### INTRODUCCIÓN

A. Razones para Seleccionar el Tema	4
B. Planteamiento del Problema	4
C. Formulación de los Objetivos	9
D. Formulación de la Hipótesis	9
E. Descripción del Diseño Metodológico	10
1. Tipo de Diseño Metodológico	10
2. Descripción de la Población o Universo en Estudio	10
3. Instrumentos de Observación	10
F. Limitaciones del Estudio	11

### CAPITULO II

#### MARCO TEÓRICO

##### PARTE I

La comunicación y la organización	12
a) Importancia de la comunicación	21
b) Proceso de Comunicación	24
c) Modalidades de Comunicación	30
d) Funciones de la Comunicación	32

## PARTE II

Redes de comunicación	34
a) El rumor	35
b) Otras barreras de la eficacia de la comunicación	37
c) Medidas efectivas para reducir el rumor.	39

## PARTE III

Comunicación Estratégica	42
--------------------------	----

## CAPITULO III

1. Descripción de la Empresa	48
1.1 Estructura Empresarial	48
1.2 Breve Reseña Histórica	50
1.3 Misión y Visión	53
1.4 Estructura Organizacional	54
2. Presentación Estudio Realizado	58
2.1 Recolección de datos	58
2.1.1 Primer contacto con la Empresa	58
2.1.1 Segundo contacto con la Empresa	58
2.2 Presentación Encuesta	59
2.3 Presentación y Análisis de los resultados obtenidos	60
2.3.1 Análisis Comunicación Interna	60
Sucursal Viña Edwards Citi	
2.3.2 Análisis Comunicación Externa	72
Sucursal Viña Edwards Citi	
2.4 Modelo de Proceso de Comunicación y sus Variables	77

## CAPITULO IV

Limitaciones del Estudio	82
Conclusión	84
Bibliografía	88
Anexo I (Presentación Estructura Encuesta)	92
Anexo II (Tabulación datos obtenidos)	96
Anexo III (Presentación Estructura Encuesta)	99

# ***Procesos de Comunicación Interna aplicado a la Sucursal Viña Edwards-Citi perteneciente a la Institución Financiera Banco de Chile***

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

#### **A. Razones para Seleccionar el Tema**

El presente proyecto de tesis surge como una respuesta de la autora ante la necesidad permanente de profundizar en temas de su interés, como son aquellos relacionados con la gestión de las organizaciones.

Así, se plantea construir un trabajo de investigación, que refleje una visión particular respecto del tema a tratar y que presente una mirada sobre el fondo teórico que sustenta el estudio, por medio del cual llegar a generar una propuesta que muestre que a través de ciertas competencias se puede lograr una gestión exitosa en el plano personal y de las organizaciones.

A la autora le motiva, además, aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera de Ingeniería Comercial dictada por la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso en la Sucursal Viña Edwards-Citi perteneciente a la institución financiera Banco de Chile, donde se plantea la aplicación del modelo de comunicación de Shannon y Weaver, a partir del cual se pretenden definir variables críticas que permitan mejorar el proceso de comunicación en el ámbito operacional.

#### **B. Planteamiento del Problema**

Es por la comunicación que continuamente las personas construyen la realidad de la cual somos parte racionalizando el significado de sus acciones. Por lo

tanto, la comunicación es el proceso principal en organizaciones o el proceso principal de organización<sup>1</sup>.

Debido a esto, la comunicación como proceso ha sido estudiada a través del tiempo desde diversos enfoques, como psicológico, filosófico, sociológico, matemático, entre otros. Juan Lázaro Marqués señala en su libro "Tendencias Históricas en el estudio del Proceso de Comunicación" que a partir del análisis de la comunicación en forma psicológica desde diversos enfoques, ha traído como consecuencia que su estudio históricamente haya sido abordado de forma metodológica desde el punto de vista del lenguaje, de las relaciones interpersonales, de la actividad o como categoría independiente.

Como se mencionó, la comunicación ha sido estudiada desde distintos puntos de vista, lo cual constituye un aspecto a tener en cuenta, a pesar de lo anterior, la autora decide utilizar el modelo de Shannon y Weaver como una base estructural, ya que en 1949 Shannon y Weaver introducen el concepto de interferencia y la definen como cualquier cosa añadida a la señal entre su transmisión y su recepción<sup>2</sup>. Es por esto que se decide utilizar este modelo, el cual será la base que ayudará a definir las variables que intervienen en el proceso de comunicación y que permiten mejorarlo.

El término "comunicación" se consolida en su uso a partir de la década del 40 del siglo XX con los trabajos sobre información y cibernética. Diferentes autores han realizado estudios e investigaciones desde diversos puntos de vista entre los cuales se puede mencionar<sup>3</sup>:

- La comunicación enfocada como información en las teorías sistémico - matemático de la comunicación, identificándola como "Información". Esto a partir de la introducción en 1928 por Hartley del término "información", Shannon y Weaver, entre otros, elaboraron una teoría al respecto, cuyo objeto de estudio

---

<sup>1</sup> Taylor, James R., Flanagin, Andrew J., Cheney, George, Seibold, David R., "Organizational Communication Research: Key Moments, Central Concerns, and Future Challenges", Editorial William B. Gudykunst, Octubre 1999.

<sup>2</sup> Shannon y Weaver, Introducción al estudio de la comunicación, 1982. p. 3

<sup>3</sup> Marqués Marrero, Juan Lázaro, "Tendencias Históricas en el estudio del Proceso de Comunicación", La Habana, 1999,

[http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/Comunicación/Tendencias\\_Históricas\\_en\\_el\\_estudio\\_del\\_proceso\\_de\\_comunicación./4FEA0540C9AF63AEC1256DCE00705E5E!opendocument](http://www.sapiens.com/castellano/articulos.nsf/Comunicación/Tendencias_Históricas_en_el_estudio_del_proceso_de_comunicación./4FEA0540C9AF63AEC1256DCE00705E5E!opendocument)

era la cantidad de información a transmitir y la capacidad del canal de comunicación.

- La comunicación desde el punto de vista de una de las funciones del lenguaje con un carácter cognitivo informativo, donde los autores Petrovsky, Rubinstein y Smirnov, observaron que este término no era tratado como una categoría específica sino que era concebido como una función.
- Por otra parte las teorías lingüísticas a partir de sus investigaciones sobre el lenguaje desde el punto de vista semántico, sintáctico y pragmático también estudiaron la comunicación y contribuyeron a su desarrollo, aunque sus análisis se centran en el lenguaje y en los códigos utilizados por los humanos, destacando las investigaciones de Bateson y Ruesch y las obras lingüísticas de Saussure y Strauss.
- En la Sociología y la Psicología norteamericana, también se observa que la comunicación es tratada en términos de relaciones sociales. Entre sus representantes más importantes destacan; Mead quien interpreta cualquier situación de comunicación como de interacción, Lewin que analiza el liderazgo en la comunicación grupal y Newcomb el cual aborda la comunicación interpersonal y grupal.

Así, como ya se ha visto, la comunicación es tratada dentro de categorías y enfoques. En algunos, se puede observar que en ocasiones se plantea que la actividad y la comunicación son una misma cosa, o se analiza la segunda como un caso particular de la primera; estos conceptos son cercanos, pero no idénticos, sin embargo, no se puede dudar que la comunicación constituye un aspecto importante en la actividad, además de desempeñar un papel relevante en la organización.

De esta forma se puede ver que entre actividad y comunicación existe una estrecha relación, así como una relativa independencia. La actividad influye sobre la comunicación la cual gana en calidad e influye sobre esta, la que a su vez se hace más eficiente y compleja permitiendo el desarrollo posterior de la

comunicación. Al respecto González Serra<sup>4</sup> señala que los nuevos contenidos de la comunicación son percibidos por las personas si llevan a nuevas formas de actividad y nuevos resultados. A su vez el desarrollo de la actividad crea las condiciones para la asimilación de nuevos contenidos de la comunicación. Además no se puede estudiar la actividad sin tener en cuenta su especificidad e interrelación con la comunicación, ni analizar una independientemente de la otra.

Las personas que participan en la comunicación lo hacen tanto de forma verbal como no verbal y a lo largo de este proceso cada sujeto reflexiona y manifiesta sus valoraciones y vivencias independientemente de que esté o no hablando en ese momento. En la comunicación se expresa un conjunto fluido y multifacético de elementos entre sus participantes, los que guardan una estrecha relación entre sí, así como su significancia psicológica acerca de la personalidad.

De esta manera, se puede señalar que las principales tendencias históricas en el estudio de la comunicación han sido; el lenguaje, las relaciones interpersonales, como una actividad, desde el esquema teórico-metodológico sujeto-objeto y a partir de su especificidad, como categoría del esquema teórico-metodológico sujeto-sujeto.

Por lo tanto, para la realización de una caracterización efectiva del proceso de comunicación en general o de los nexos comunicativos que se establecen en el proceso pedagógico de manera específica, hay que tener en cuenta los aspectos teórico-metodológicos como; a) El tipo de actividad en el cual se desarrolla el proceso de comunicación, b) La forma y el contenido que adopta la comunicación a través del lenguaje, c) Las redes de comunicación que se manifiestan a través de las interacciones sociales y d) La personalidad como elemento protagónico del proceso de comunicación.

---

<sup>4</sup> González Serra, D. J, "Problemas filosófico en la Psicología", Editorial Pueblo y Educación, año 1999, Pág. 76, 75

Así, a través del tiempo, la comunicación se ha convertido en un instrumento imprescindible para toda organización, sobre todo en el proceso de la toma de decisiones, puesto que la comunicación interviene en todo el proceso.

En la actualidad se puede observar una diversidad de empresas financieras con distintas formas de hacer gestión, y por ende con resultados heterogéneos entre ellas. En sus estructuras, se puede encontrar un sinfín de profesionales que interactúan para entregar los servicios ofertados por la empresa. Además, las organizaciones financieras reciben influencia de diferentes ramas del saber, por lo que es importante una alta coordinación para lograr una óptima relación interdisciplinaria, en la que es imprescindible un sistema de comunicación eficiente, por lo que el enfoque de la comunicación a lo largo de toda la organización se vuelve primordial.

Además al fusionarse las instituciones Banco de Chile con Banco A. Edwards en el año 2002 y con Citibank en el año 2007, las decisiones de todo ámbito y sobre todo las decisiones operacionales quedaron centralizadas en la casa Matriz del Banco de Chile ubicada en Santiago, por lo que en sucursales se trabaja utilizando un sistema computacional donde se ingresan ventas y solicitudes quedando la decisión de aceptación, rechazo o información sujeta a disponibilidad, tiempo y voluntad de ejecutivos ubicados en la casa Matriz. Esto a su vez genera que la información llegue muchas veces de forma desfasada y en otras ocasiones se entorpecen las actividades diarias de los ejecutivos, ya que retrasa los procesos de venta y las soluciones inmediatas que el cliente requiere, debido a que el canal de información operacional es bastante extenso y además sujeto a procedimientos burocráticos, lo que conlleva muchas veces a molestias en el cliente y deserciones.

Por último, un punto que se debe recordar es que las empresas financieras, administran los bienes y dineros de sus clientes. Por lo que los profesionales que en ella participan poseen intereses propios que a veces pueden ser contrarios a los de la organización y a sus principios, además la alta complejidad está dada por la capacidad instalada que poseen para cumplir con la oferta y demanda de los servicios que entregan, al igual que la honestidad y credibilidad que la empresa debe entregar a sus clientes.

### **C. Formulación de los Objetivos**

1. Presentar la Organización correspondiente a la Sucursal Viña Edwards-Citi del Banco de Chile desde el punto de vista de su misión, visión y estructura organizacional.
2. Aplicar el modelo de comunicación de Shannon y Weaver, utilizando su base estructural, para analizar la información desde el punto de vista de los procesos operacionales, en cuanto a tiempo de respuesta y validación de información.
3. Definir variables a considerar dentro del modelo, que le permitan indirectamente al cliente tener una información adecuada, oportuna, rápida y concreta.
4. Proponer acciones a seguir que agreguen valor a dicha Institución Financiera.

### **D. Formulación de Hipótesis**

Por las características y diseño de este proceso se presenta una hipótesis, lo cual servirá como guía general para el logro de los objetivos de este estudio y quedará sometida a su validación no por la autora, sino por la Institución Financiera Banco de Chile, por medio de encuestas internas.

Dicha hipótesis se expresa como:

*“Un proceso de comunicación operacional adecuado a las necesidades de la Organización y de sus integrantes, permite mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa, lo que recae de forma directa en una mejor información para el cliente”*

## **E. Descripción del Diseño Metodológico**

### **1. Tipo de Diseño Metodológico**

Por decisión de la autora se utilizarán diseños de tipo descriptivo. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, características y los perfiles relevantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.<sup>5</sup>

El estudio pretende determinar cuáles son las variables relevantes en el proceso de comunicación de dicha Institución Financiera, generando así una idea de los alcances, dimensiones y componentes de la Organización, sus integrantes y la relación entre ellos, creando una base para futuras investigaciones.

Cabe señalar que se cuenta con la autorización respectiva por parte del banco, limitada solo a los integrantes de la organización, sin intervenir con los clientes.

### **2. Descripción de la Población o Universo en Estudio**

La población objeto de estudio corresponde a las personas que trabajan en la Institución Financiera Banco de Chile, en su sucursal Viña Edwards Citi ubicada en Libertad con 9 norte.

### **3. Fuentes e Instrumentos de Observación**

Las fuentes de información a utilizar serán informes de la Dirección del Banco, Memorias y estudios preliminares sobre el tema generado por la propia empresa.

Una segunda fuente de información está determinada por la literatura especializada respecto del objeto y tema de estudio, lo cual permite a la autora

---

<sup>5</sup> Hernández, R, Fernández C, Baptista, P, "Metodología de la investigación", Editorial McGraw-Hill, México, 1991.

conocer el Estado del Arte necesario para una adecuada comprensión y desarrollo del proyecto.

Por último, una tercera fuente de información estará determinada por instrumentos de observación, como encuesta y entrevistas estructuradas sostenidas con los integrantes de la Sucursal Viña Edwards Citi.

## **F. Limitaciones del Estudio**

Una primera limitación se encuentra en que este proyecto se centra en una sola empresa de la industria Financiera, por lo que sus resultados no pueden ser generalizados a las demás empresas.

Una segunda limitación está definida por el grado de compromiso de los integrantes de la Organización, además de participación y cooperación que estos tengan con dicho proyecto.

Por último una tercera limitación está dada por parte de la dirección del banco, ya que si bien el estudio es sobre la comunicación interna, sería interesante evaluar las observaciones de los clientes respecto al servicio del banco, para lo cual no se cuenta con autorización respectiva.

## CAPITULO II

### MARCO TEÓRICO

#### PARTE I

### **LA COMUNICACIÓN Y LA ORGANIZACIÓN**

Las sociedades más avanzadas se han llamado sociedades de la información y también sociedades de las organizaciones. Lo primero, por la importancia social y económica del traslado de información y la diversificación y extensión de las formas de comunicación. Lo segundo, por la generalización de las organizaciones para resolver los problemas básicos de subsistencia y desarrollo. A partir de lo anterior, se puede deducir la oportunidad de la existencia de un campo de estudio centrado en la comunicación en las organizaciones, ya que las personas coordinan actividades entre sí para alcanzar sus objetivos, siendo la supervivencia y prosperidad la principal actividad de la organización, que está basado en la cooperación.<sup>6</sup> Para lograr esto, los integrantes de la organización deben estar motivados para cooperar, para lo cual la comunicación es una herramienta que ayuda a obtenerlo, ya que a través de la comunicación, las personas recogen información de otros, y se la proporciona a otros. Por lo tanto, la comunicación entre las personas e instituciones es la forma fundamental de acción social, por lo que es importante estudiarla y racionalizarla.

El inicio del estudio de la comunicación en las organizaciones tiene su origen en necesidades prácticas y teóricas de las organizaciones, que se dirigen académicamente por una doble vía: en los intentos de mejorar las habilidades comunicativas de los que participan en los procesos económicos y en la evolución de las teorías de la organización, cada vez más centradas en la cultura organizacional.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Marín, A., García Galera, C. y Ruiz San Román, J., "Sociología de la Comunicación", Editorial Trotta, Sinamancas Ediciones, Madrid, España, 1999, p. 99

<sup>7</sup> Marín, A., García Galera, C. y Ruiz San Román, J., "Sociología de la Comunicación", Editorial Trotta, Sinamancas Ediciones, Madrid, España, 1999, p. 100

El estudio comunicacional de las organizaciones tiene una historia muy reciente. Apareció en Norteamérica, donde se inicia el estudio de la comunicación organizativa, como un área especializada del lenguaje comunicacional, y ha experimentado un crecimiento rápido en las últimas décadas. El origen práctico del estudio de la comunicación en las organizaciones, tiene sus inicios en 1920, intentando enseñar a hablar bien a los directivos, lo que ha seguido marcando la investigación posterior.

En sus inicios, la comunicación se estudiaba como un fenómeno que ocurría solo dentro de la organización, lo cual fue cambiando cuando se comenzó a analizar la organización desde el punto de vista de sistema abierto. Este cambio ha sido crucial para el desarrollo de la comunicación de la organización como un área distinta de estudio, lejos de la vista de “contenedor” estrictamente predominante entre los años 1940-1960 hacia perspectivas que explícitamente consideran el fenómeno de la comunicación como el proceso central de organización<sup>8</sup>.

Historias existentes generalmente localizan la génesis de la comunicación organizacional como un campo académicamente identificable entre los años 1940 y 1950. En esta época, tres fuentes representaban las raíces conceptuales de esta disciplina; a) La teoría retórica tradicional, b) La teoría de las relaciones humanas, y c) Los modelos paralelos de la teoría de la organización temprana. En la historia de la aparición de la comunicación organizacional como campo académico, Redding y Tompkins en 1988 bosquejaron tres períodos principales de desarrollo; a) "La era de preparación" entre los años 1900-1940 donde el énfasis era principalmente sobre la educación de las habilidades de comunicación, b) "La era de identificación y consolidación" entre los años 1940-1970 donde se vio la aparición de lo que fue llamado "La comunicación de negocio e industria", el énfasis total permaneció sobre el consejo formal para directores, más bien sobre la articulación y las pruebas de perspectivas teóricas, y c) "La era de madurez e innovación" después del año 1970, la investigación empírica bajo el carácter de

---

<sup>8</sup> Taylor, James R., Flanagin, Andrew J., Cheney, George, Seibold, David R., "Organizational Communication Research: Key Moments, Central Concerns, and Future Challenges", Editorial William B. Gudykunst, Octubre 1999

"Comunicación Organizacional" proliferó y los esfuerzos fueron hechos para desarrollar los marcos teóricos y las bases filosóficas de comunicación organizacional, por medio de análisis de variables y diseños de hipótesis deductivas.<sup>9</sup>

Actualmente, el estudio de la comunicación organizacional contemporánea, se centra en la perspectiva de sistema abierto y su énfasis dual sobre el entorno como una fuente de entrada a la organización y sobre la importancia de diversos fenómenos de comunicación en las organizaciones. En vista de acontecimientos sociales, políticos, tecnológicos y económicos, la posición central del entorno y la diversidad de procesos de comunicación es crítica al momento del estudio de la comunicación organizacional, con una magnitud mucho mayor que hace una generación atrás. Influyendo en esto, las presiones hacia la globalización, los nuevos tipos de movimientos sociales y organizacionales, relaciones tensas entre la integración y la segregación, el equipo basado en la reestructuración, el imperativo de información, la subida de redes virtuales y las teorías de comunicación organizacional con las preocupaciones paralelas que esto conlleva, y desde luego se amplía, a la perspectiva de sistemas abiertos que inició hace una generación atrás<sup>10</sup>.

Se entiende que hay comunicación humana cuando una persona responde a un mensaje y le asigna un significado, siendo el mensaje unos símbolos o cosas materiales a los que la gente está pendiente y que dan significados en el proceso de comunicación, ya sea interna (para sí mismo) o externa (para los demás). Destacando el contexto, la idea de que los efectos son difícilmente retroactivos y la existencia de muchos componentes, le da un enfoque transaccional a la comunicación. Esto implica que la comunicación se considera como un proceso conformado por muchísimos componentes que interactúan simultáneamente; mensajes, significados que la gente crea y contextos (tiempo y lugar de la comunicación, relación entre los

---

<sup>9</sup> Ibid.

<sup>10</sup> Ibid.

comunicadores, experiencias pasadas, personalidad y objetivos de los comunicadores).<sup>11</sup>

La comunicación está compuesta por cinco etapas, comenzado con el *inicio*, luego *orientación al propósito*, *propósito*, *preparación para el cierre* y finalmente el *cierre*. Además, se puede iniciar la comunicación al referirse a uno mismo, a la otra persona, a la relación entre los participantes de la misma conversación o al referirse al contexto de la conversación. Así mismo, una conversación se mantiene al regular la intervención de los participantes, asegurando que todos tengan la oportunidad de contribuir, por lo que finalmente se puede cerrar la conversación verbalizando un resumen de la interacción, expresando explícitamente el deseo de finalizar, refiriéndose a una posible interacción en el futuro, solicitando a la otra persona que cierre o expresando el agrado por la interacción<sup>12</sup>.

Por lo tanto, la comunicación es un proceso mediante el cual un sistema transmite información a otro sistema que es capaz de recibirla, entendiéndose sistema como un todo relacionado. Es un conjunto de partes y elementos interrelacionados, de forma dinámica y que forman una red de comunicación y relaciones, en función de la dependencia recíproca entre ellos, desarrollando una actividad o función para lograr uno o más objetivos en común<sup>13</sup>. Partiendo de la premisa anterior, según este sistema existe un *Emisor*, que es la persona que emite el mensaje o información, un *Receptor*, que es la o las personas que reciben el mensaje, un *Mensaje*, que es la información que transmite lo que el Emisor quiere decir, un *Canal*, que es el medio o vía utilizado para transmitir el mensaje, y un *Código*, que es el conjunto de signos y reglas necesarios para la elaboración del mensaje, que tanto el emisor como el receptor han de conocer dichas reglas de codificación y decodificación.

Desde un punto de vista analítico se puede distinguir dos modos diferentes de comunicación en las organizaciones, interna y externa, en función de los

---

<sup>11</sup> Marín, A., García Galera, C. y Ruiz San Román, J., "Sociología de la Comunicación", Editorial Trotta, Sinamancas Ediciones, Madrid, España, 1999, p. 100

<sup>12</sup> McEntee, Eileen, "Comunicación Oral para el liderazgo en el mundo moderno", Editorial McGraw-Hill, México, 1999, p. 23

<sup>13</sup> Chiavenato, I., "Introducción a la Teoría general de la Administración", séptima edición, editorial Editora McGraw-Hill, año 2004

sujetos que intervienen y de los objetivos propuestos. Así la “Teoría de la Organización” ha ido moviéndose de las concepciones de la Escuela Clásica, a la Escuela de Relaciones Humanas, y finalmente a la Escuela Sistémica, como puede observarse en el cuadro comparativo de la figura 2.1<sup>14</sup> a continuación.

Figura 2.1 Comparación de la naturaleza de la comunicación en las Organizaciones en la Tres Escuelas<sup>15</sup>.

	1. ESCUELA CLASICA	2. ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS	3. ESCUELA SISTEMICA
IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN	Relativamente poco importante y bastante restringida a la comunicación descendente de los directivos.	Relativamente importante, pero principalmente limitada a la comunicación entre iguales; alguna atención a la comunicación de las necesidades de los trabajadores a la dirección.	Muy importante, la comunicación es considerada como el cemento que mantiene unidas las unidades en una organización.
PROPOSITO DE LA COMUNICACIÓN	Para transmitir órdenes e información sobre temas laborales y para lograr obediencia y coordinación para realizar dicho trabajo.	Para satisfacer necesidades de los trabajadores, para conseguir interacción lateral entre iguales en grupos de trabajo, y para facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones organizacional. Un alto grado de orientación receptora en la comunicación por parte de la dirección.	Para controlar y coordinar, y para dar información a los que toman las decisiones; y para ajustar la organización a los cambios en su entorno.
DIRECCION DE LOS FLUJOS DE COMUNICACIÓN	Hacia abajo (vertical), de la dirección a los trabajadores, para persuadirlos o convencerlos para seguir las instrucciones.	Horizontal, entre iguales que pertenecen a un grupo de trabajo informales; vertical, entre los trabajadores y la dirección para valorar las necesidades de los trabajadores y para hacer posible la participación en la toma de decisiones.	En todas las direcciones del sistema, incluyendo hacia abajo y hacia arriba a través de los niveles jerárquicos, y a través de los límites de la organización con el entorno.
PRINCIPALES PROBLEMAS DE COMUNICACIÓN	Rupturas en comunicación debidas a saltos de nivel jerárquico, y una extensión del control demasiado altas.	Rumores, que son comunicados de manera informal; una estructura de comunicación formal parcialmente inefectiva que es de ese modo suplida por comunicación informal.	Sobrecarga, distorsión y omisión; irresponsabilidad hacia el feedback negativo.

En la “Teoría de la Organización” recientemente se entiende a la organización como un sistema abierto, o sea un organismo o conjunto de partes interrelacionadas en equilibrio dinámico, relacionado con el exterior, recibiendo influencia o inputs y entregando resultados o outputs. De esta manera, se puede hablar de dos formas de relacionarse en las organizaciones; la comunicación interna, que hace referencia a la que mantienen los miembros de la organización entre sí, y la comunicación externa, que conlleva a ver la transmisión de información con personas y grupos del exterior.<sup>16</sup>

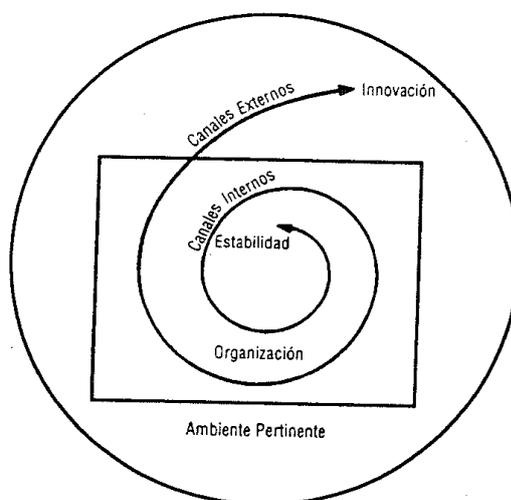
<sup>14</sup> Ibid.

<sup>15</sup> Chiavenato, I., “Introducción a la Teoría general de la Administración”, séptima edición, editorial Editora McGraw-Hill, año 2004

<sup>16</sup> Marín, A., García Galera, C. y Ruiz San Román, J., “Sociología de la Comunicación”, Editorial Trotta, Sinamancas Ediciones, Madrid, España, 1999, p. 100

Los esquemas de comunicación interna y externa no se pueden considerar absolutamente independientes, por lo que se utiliza el modelo integrativo de la comunicación organizativa utilizado por Kreps<sup>17</sup>, que se presenta en la figura 2.2, donde se coloca énfasis en la necesidad de alcanzar el equilibrio entre los canales de comunicación interno y externo para que se produzca la adaptación comunicativa.

Figura 2.2 Modelo Integrativo de la Comunicación Organizativa<sup>18</sup>.



Se entiende como comunicación interna al conjunto de mensajes compartidos por los miembros de la organización en orden a conseguir una estabilidad, en otras palabras, la interacción humana que se da dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma. Cabe señalar que el estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los cuales se procura que los miembros de la organización cumplan las tareas encomendadas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos por el grupo.

La comunicación interna se desarrolla entre un grupo determinado de actores, los cuales en una organización típica muy institucionalizada como la empresa

<sup>17</sup> KREPS, G. L., "La Comunicación en las Organizaciones", Addison-Wesley Iberoamericana, España, 1995.

<sup>18</sup> Ibid.

son: el conjunto de empleados o trabajadores, como directivos, técnicos, mandos intermedios, entre otros, los propietarios, los sindicatos y los representantes de los trabajadores o comités de la empresa. Los directivos cumplen un papel fundamental en el proceso de comunicación, ya que crean y manejan toda la red de comunicaciones. A los demás actores hay que tenerlos presentes en cuanto a su representación colectiva concreta (comité empresa) y en cuanto a su condición de asalariados (sindicatos).

A su vez la comunicación interna se puede subdividir en comunicación formal e informal, a partir de las relaciones que existen en la organización, fruto de un plan formalmente establecido para alcanzar los objetivos propuestos. Son relaciones racionales y claramente establecidas por la dirección o fundadores de la organización. La comunicación formal viene planeada y propuesta por la dirección en términos de contribuir racionalmente a la eficacia racional de la organización, existiendo así tres tipos de comunicación formal en la organización: horizontal, descendente y ascendente<sup>19</sup>.

La *Comunicación Horizontal*, en términos básicos, es la comunicación que fluye entre funciones y es necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en la organización. Se da entre las personas consideradas iguales en la jerarquía de la empresa. En las relaciones horizontales es especialmente importante la atención a los problemas de status, de manera que cualquier comunicación en la que se rocen temas relativos a la categoría de los implicados tiene grandes posibilidades de ser malinterpretada. Por ello el acompañamiento de buenas relaciones informales con sus correspondientes cauces de comunicación es casi necesario para conseguir la eficacia. Pequeños detalles como quien tiene la iniciativa en la comunicación, la interposición de personas de otra categoría o el uso de algunos símbolos de status aparentemente insignificantes alteran profundamente el sentido de la información.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> DONNELLY, J., GIBSON, J. e IVANCEVICH, J.: "DIRECCION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS", Adisson-Wesley Iberoamericana, Parte III y cap. 17.

<sup>20</sup> Marín, A., García Galera, C. y Ruiz San Román, J., "Sociología de la Comunicación", Editorial Trotta, Sinamancas Ediciones, Madrid, España, 1999, p. 110

La *Comunicación Descendente* va desde las personas superiores jerárquicamente a las de menor posición. Es considerada como la forma natural o espontánea de transmitir información en las organizaciones y sus formas más habituales para transmitir dicha información son los memorándum, las instrucciones, las definiciones de política, entre otros. En general es inadecuada en las organizaciones e inexacta.

En la *Comunicación Ascendente* los empleados transmiten mensajes a sus superiores. Según los estudios es el canal de comunicación más ineficaz en las organizaciones, ya que los de arriba suelen no contestar y a los subordinados se les hace difícil comunicarse en forma eficiente. Su existencia exige cierta institucionalización como buzones de sugerencias, reuniones de grupos, concurso de ideas, presentaciones de quejas, entre otros. A pesar de lo anterior, es importante para tomar decisiones coherentes.

Por otro lado, la comunicación informal se manifiesta en relaciones espontáneas de simpatía, que dan lugar a una interrelación personal de naturaleza afectiva y duradera. Surge de relaciones psicológicas y sociales no previstas, sin objetivos muy definidos, con una estructura elemental en la que se aprecian normas de conducta y situaciones de poder de las que no hay una plena conciencia individual. Las agrupaciones informales y sus formas correspondientes de comunicación surgen por razones de la permanencia constante en un lugar de trabajo común, por razón de igualdad de posición jerárquica, a pesar de la separación espacial en el local de trabajo, por razón de posiciones de igual prestigio, pese también a la separación espacial en el lugar de trabajo, o por razón de conocimientos o intereses comunes fuera de la empresa<sup>21</sup>.

La existencia de los grupos informales y sus correspondientes líneas de comunicación se considera positiva, pues la organización formal se manifiesta en unos planes de actuación demasiado esquemáticos, sin tener del todo en cuenta a las personas, y sus fallos y lagunas deben ser rellenados por la propia organización de una manera informal. A pesar de lo anterior, con más

---

<sup>21</sup> Dalton, Marie, Hoyle, Dawn y Watts, Marie, "Relaciones Humanas", Editorial Iberoamericana, Tercera Edición, año 2007, pág. 161.

frecuencia se habla de las aportaciones disfuncionales que provienen de la existencia de estos grupos informales, que son los rumores y el problema del frenado de la producción. Esto hace que los responsables del funcionamiento de la organización vean, con frecuencia, la necesidad de plantear una política de comunicación de la organización, asegurando la buena marcha del flujo de información, que es algo clave que debe conseguirse con la dedicación de las personas e instrumentos necesarios.<sup>22</sup>

Por último, debido a que la organización es un sistema abierto, es necesario referirse, además de la comunicación interna, también a la comunicación externa, ya que las funciones de estos dos sistemas primarios de mensajes están relacionadas, y los canales son mutuamente dependientes. La comunicación externa adquiere importancia, ya que hay informaciones compartidas entre diferentes organizaciones y procesos de comunicación de los miembros de la organización con el exterior que tiene relevancia para la organización.

La idea básica es que una organización no está nunca aislada sino que funciona en un campo interorganizacional, y por lo tanto, debe coordinar sus actividades con otras entidades con las que comparte algún tipo de interés. Para ello es muy importante localizar el conjunto de actores que hay que tener presente, como son el departamento de comunicación, los clientes, la comunidad local, el gobierno central, el gobierno local, los proveedores y la competencia. Estas organizaciones e individuos con los que tienen contacto directo los representantes de la organización son conocidos como *entorno relevante de la organización*. Por lo tanto la comunicación externa permite a los miembros de la organización coordinar sus actividades con los de su entorno relevante.<sup>23</sup>

En definitiva en el estudio de la comunicación externa se puede considerar a la organización como receptora o emisora de información, lo que da lugar a un intercambio de información entre las organizaciones y sus entornos relevantes.

---

<sup>22</sup> Marín, A., García Galera, C. y Ruiz San Román, J., "Sociología de la Comunicación", Editorial Trotta, Sinamancas Ediciones, Madrid, España, 1999, p. 111

<sup>23</sup> Marín, A., García Galera, C. y Ruiz San Román, J., "Sociología de la Comunicación", Editorial Trotta, Sinamancas Ediciones, Madrid, España, 1999, p. 118

De esta manera es importante considerar dos actividades de la comunicación externa que están interrelacionadas, que son el envío de información de la organización a los representantes del entorno relevante y la búsqueda de la información pertinente para la organización del entorno relevante.<sup>24</sup>

Por todo lo antes mencionado, se puede señalar que la comunicación es el proceso que permite a las personas coorientar sus conductas. La comunicación da fuerzas a las personas para trabajar juntas hacia la consecución de los fines propuestos; más concretamente, la gente mediante las actividades sociales establece acuerdos mutuos de relaciones aceptables a través de modelos ritualizados de comunicación con los otros. Por lo tanto, el desarrollo de las relaciones es la clave para la coordinación interpersonal, y las comunicaciones humanas son el instrumento que la gente utiliza para establecer y mantener relaciones efectivas.

#### a) Importancia de la Comunicación

La comunicación, es el proceso a través del cual se consigue que se realicen las tareas y actividades, es por esto, que en una organización, las funciones de planificación, organización y control cobran gran importancia solo si hay una eficaz comunicación<sup>25</sup>.

Por lo tanto, la clave está, no en la necesidad de comunicarse, lo cual es evidente y fuera de toda discusión, sino en la forma en que debe darse dicha comunicación, la que debe ser de forma eficiente.

Cabe señalar, que para que la comunicación sea eficiente las características, tanto del comunicador como del receptor, es que sean honestos, maduros, inteligentes, educados, sencillos, pacientes, francos, sinceros, objetivos, de mentalidad abierta, dinámicos, alegres y optimistas. Por el contrario, cuando la persona posee las características opuestas a las mencionadas anteriormente,

---

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> DONNELLY, J., GIBSON, J. e IVANCEVICH, J.: "DIRECCION Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS", Adisson-Wesley Iberoamericana, Parte III y cap. 17.

la eficiencia en la comunicación disminuye<sup>26</sup>. Es por ello que dentro de una organización existen ciertas barreras a la eficacia de las comunicaciones, dentro de las cuales se pueden destacar:

- *Marco de referencia*: Las experiencias de comunicador y receptor suelen ser diferentes, por lo que ambos poseen marcos de referencia distintos, viéndose el proceso de codificación y decodificación afectadas en algunas ocasiones, ya que se interpretará el mensaje de distinta manera. Cabe señalar que en una organización esto puede darse en las distintas funciones y en los distintos niveles.
- *Atención Selectiva*: Consiste en fijarse solo en lo que confirman las ideas por parte del receptor. Todo lo que esté en conflicto será ignorado o distorsionado.
- *Juicios de Valor*: Consiste en asignarle valor a un mensaje antes de recibir la comunicación, basándose en la evaluación que hace el receptor del comunicador.
- *Credibilidad de la Fuente*: Se refiere a la confianza que tiene el receptor en lo que expresa el comunicador.
- *Problemas Semánticos*: Dice relación con el significado que dan las personas a las mismas palabras, o sea, lo que expresa uno puede no tener significado o importancia para el otro.
- *Filtración*: Se refiere a la manipulación de la información para que el receptor la encuentre positiva, lo que puede llevar a ocultar algunos aspectos en el proceso de comunicación.
- *Lenguaje de Grupo*: Utilizar palabras o expresiones que solo tienen sentido para los miembros de un determinado grupo. Lo mismo ocurre con las diferencias de status entre los miembros de la organización, lo que puede complicar la comunicación al percibirse como amenazas las opiniones de subordinados.

---

<sup>26</sup> Eileen McEntee, "Comunicación Oral para el liderazgo en el mundo moderno", Editorial McGraw-Hill, México, 1999, p. 16

- *Presiones de Tiempo*: Por problemas de tiempo puede verse afectada la comunicación. Dentro de esto el problema más grave es el cortocircuito, el cual consiste en que por fallas de tiempo alguien que debió estar en el circuito de comunicación se quedó fuera.
- *Exceso de Comunicaciones*: Información abrumadora en cantidad.

Si bien hay una gran cantidad de barreras que impiden o dificultan mantener una comunicación eficiente dentro de una organización, esto se puede mejorar llevando a cabo dos tareas, que son mejorar los mensajes y mejorar la comprensión de éstos, siendo un mejor codificador y decodificador, esforzándose para que le entiendan y entender. Para ello existen ciertas técnicas como lo son las siguientes<sup>27</sup>:

- *Seguimiento*: Supone asumir que uno no está siendo comprendido, por lo que se tratará de establecer esa comprensión del sentido del mensaje.
- *Regulación del Flujo de Información*: Esto, para así evitar el exceso de comunicaciones, lo cual se basa en el principio de la excepcionalidad, es decir, comunicar solo las desviaciones importantes de lo prescrito en las políticas y procedimientos a los superiores.
- *Utilización de la Retroinformación*: Constituye el canal que permite la respuesta del receptor para determinar si se ha recibido el mensaje y se ha producido la respuesta esperada por el comunicador.
- *Empatía*: Dice relación a colocarse en el lugar del otro, el receptor, para prever la forma en que probablemente se decodificará su mensaje.
- *Repetición*: Consiste en asegurarse que si no se entendió una parte del mensaje, la otras veces que se reitere el mensaje, transmitirán uno idéntico.

---

<sup>27</sup> Báez Evertsz, Carlos, “La Comunicación Efectiva”, Editorial Búho, Primera Edición, Santo Domingo, República Dominicana, año 2000.

## b) Proceso de Comunicación

Para comunicarse eficazmente se necesita estar familiarizado con el proceso de comunicación y con todos los demás factores que intervienen en él, ya que el conocimiento de estos factores puede ayudar a planear y analizar situaciones, resolver problemas y, en general, a hacer mejor las cosas. Además algunos factores sugieren ideas específicas que se deben considerar cuando se trata de comunicarse con otras personas.

Es importante señalar que el proceso funciona ininterrumpidamente y que ciertos segmentos del proceso pueden representar periodos de tiempo más largos que otros.<sup>28</sup>

Para explicar la comunicación humana es necesario conceptualizarla como un proceso, que se entenderá como una serie de eventos que ocurren consecutivamente en un orden y en un tiempo definido<sup>29</sup>. Los eventos están interrelacionados cuando el resultado de un evento influye de tal manera que ocurra otro evento o varios eventos. Los eventos se interrelacionan en un orden temporal cuando, después de que sucede uno, otros lo siguen en alguna secuencia predeterminada o determinable”.<sup>30</sup>

Así mismo, esta definición concuerda con la realizada por Buys y Beck, los cuales definen proceso como: “Conjunto de factores interrelacionados, de tal manera que si se quitara uno de ellos, el evento, la cosa o la relación dejaría de funcionar.”<sup>31</sup>

Por lo tanto se puede explicar el proceso de comunicación como una transmisión de señales y una creación de significados. En la historia existen tres modelos comunicacionales principalmente. Primero se encuentra el modelo de Laswell, sociólogo e indica que el proceso comunicativo parte de las preguntas ¿Quién?, ¿Dice qué?, ¿Por qué canal?, ¿A quién?, ¿Con qué efecto?, realizando a través de estas interrogantes un análisis de control, de

---

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Eileen McEntee, “Comunicación Intercultural”, Editorial McGraw-Hill, México, 1998.

<sup>30</sup> Eileen McEntee, “Comunicación Oral para el liderazgo en el mundo moderno”, Editorial McGraw-Hill, México, 1999, p. 39

<sup>31</sup> Ibid.

contenido, de los medios, de las audiencias y de los efectos. Laswell considera que el proceso de comunicación en una sociedad realiza tres funciones; 1) Vigilancia del entorno, revelando amenazas y oportunidades que afecten a la posición de valor de la comunidad y de las partes que la componen, 2) Correlación de los componentes de la sociedad en cuanto a dar una respuesta al entorno y 3) Transmisión de la herencia. Luego se encuentra el modelo de Shannon y Weaver, sobre la cuantificación del ruido o interferencia en la comunicación, y por último, aparece el modelo De Fleur, que indica que la comunicación es un proceso circular en el que existe un feed back o retroalimentación a la fuente, transformándose el significado en el mensaje y el transmisor transforma el mensaje en información<sup>32</sup>. Dado lo anterior, los elementos del proceso de comunicación son los que se explican a continuación:

- *La Fuente Emisor*. Es el codificador. Puede ser cualquier persona, grupo o institución capaz de iniciar un mensaje. Habitualmente se utiliza el término “fuente o emisor” para referirse a la fuente, quien, al comunicar su idea la codifica en símbolos. A partir de la premisa que la fuente codifica su idea en un mensaje o código, que consiste en símbolos, se puede señalar que el mensaje se origina en la mente del emisor. Cabe señalar que el símbolo, en el estudio de la comunicación, se refiere a aquellas cosas que tienen significado para alguien, pudiendo ser verbales o no verbales, por lo que pueden no tener el mismo significado para otra persona. Varios factores determinan de que manera funcionará una fuente en el proceso de comunicación. Entre ellos figuran las *habilidades de comunicación* de la fuente, o sea, sus aptitudes para pensar, escribir, dibujar, hablar. Se cuentan asimismo sus *actitudes* hacia su audiencia, hacia el tema sobre el cual se efectúa la comunicación, hacia sí misma, o hacia cualquier otro factor relativo a la situación. El *conocimiento* del tema, de la audiencia, de la situación y de otros aspectos y antecedentes también influye en la manera en que funciona la fuente. Incluso influye sus antecedentes o extracción social,

---

<sup>32</sup> Báez Evertsz, Carlos, “La Comunicación Efectiva”, Editorial Búho, Primera Edición, Santo Domingo, República Dominicana, año 2000, pág. 40-56.

así como su educación, sus amigos, sus ingresos, su cultura, todo lo que se llama el *contexto sociocultural* en el cual la fuente vive.

- *Mensaje*: Tiene que ver con la expresión material que ha de ser transmitida por la fuente, y donde importa considerar diversos subfactores. Se refiere al estímulo que se transmite, pudiendo ser una aseveración oral, un comentario escrito, una expresión facial o alguna otra actividad no verbal, que es creado por la fuente.

El código o lenguaje es motivo de selección. Generalmente se piensa en el código en términos de lenguajes naturales; español, inglés, alemán, francés, entre otros. A veces, se deben utilizar otros lenguajes como música, arte, gestos o ademanes. En todos los casos se debe pensar en el código en términos de facilidad o dificultad de la audiencia para comprender el mensaje. En el cuerpo del mensaje se necesita seleccionar su contenido y organizarlo con el fin de darle un tratamiento aceptable para una audiencia dada o un canal específico, ya que si la selección practicada por la fuente es deficiente es probable que el mensaje no logre su objetivo.

- *Receptor*: Es el decodificador. Se refiere a la persona que recibe e interpreta el estímulo que la fuente comunica, creando un significado para él. El receptor no recibe directamente la idea de la fuente, sino su mensaje, que consiste en un código de símbolos que representa su idea. Es el eslabón final en el proceso de comunicación. El receptor es aquí la persona o las personas destinatarias, o sea, las que componen la audiencia del mensaje. Todos los factores que determinan como ha de operar una fuente intervienen igualmente en el receptor. Por *habilidades comunicativas* se puede entender la capacidad del destinatario del mensaje para oír, leer o usar sus demás sentidos. Las *actitudes* se refieren al modo como la persona receptora juzga la fuente, a sí misma, al mensaje, entre otros. Los *conocimientos* pueden ser mayores o menores que los de la fuente. El *contexto sociocultural* podría diferir en muchos sentidos de los de la fuente, pero se compondrá de los mismos

factores, y cada uno incidirá en la comprensión del mensaje por el destinatario.

Así, pues, si se detienen a pensar acerca del tema, encontraran que hay muchas causas que contribuyen a que los mensajes no siempre logren su propósito. Suele ocurrir que la fuente no conoce a los que reciben el mensaje ni sabe cómo éstos ven las cosas. Además, hay canales que no son muy efectivos en ciertos casos, ya que el tratamiento de un mensaje podría no ser el adecuado para su transmisión por un determinado canal, como puede ocurrir también que algunos destinatarios no se percaten de la existencia de ciertos mensajes, o que estos no les interesen, o que no sean capaces de utilizarlos.<sup>33</sup>

- *Canal*: Se refiere al medio por el cual el estímulo o mensaje pasa de la mente de la fuente a la mente del receptor. Cualquier medio que permite que se envíe el mensaje se considera canal, ya sea el aire, cualquier medio impreso o medio electrónico.

Por lo tanto, por canal se podría entender los sentidos. En algunos casos se podría definir el canal como el método por el cual se transmite el mensaje, por ejemplo en la transmisión telegráfica, el canal sería el hilo por el cual se envía el mensaje. También el diario en el cual se publica un artículo es un canal, como asimismo la estación radio transmisora y las ondas que transportan los mensajes por el aire.

El tipo y número de canales a utilizar puede depender en gran medida del fin que se persiga, pero generalmente cuantos más canales se utilicen, tanto más efectivo será el mensaje. Por ejemplo, el cine y la televisión pueden resultar más efectivos que un libro, si el propósito es entretener, pero cuando los sentidos son estimulados directamente, como cuando un sargento primero le grita a un recluta, el mensaje resulta reforzado. La estimulación directa implica a veces el contacto cara a cara o una experiencia real para el destinatario del mensaje.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Asociación Norteamericana de Editores, "Manual de Comunicaciones", Editorial Albatros, Buenos Aires, Argentina, 1973, pag.3

<sup>34</sup> Ibid.

- *Ruido*: Dice relación con cualquier interferencia en el proceso de la comunicación, pudiendo ser externo, es decir, originarse en el medio ambiente, como un sonido, un olor o un gesto, o puede ser interno, es decir, originarse en la misma fuente o receptor, como dolor físico, cansancio, sentimientos, entre otros.
- *Retroalimentación*: Se refiere a cualquier medida que toma la fuente o el receptor para mejorar el proceso de la comunicación, sirviendo como un elemento que se contrapone al ruido, pudiendo ser verbal o no verbal.

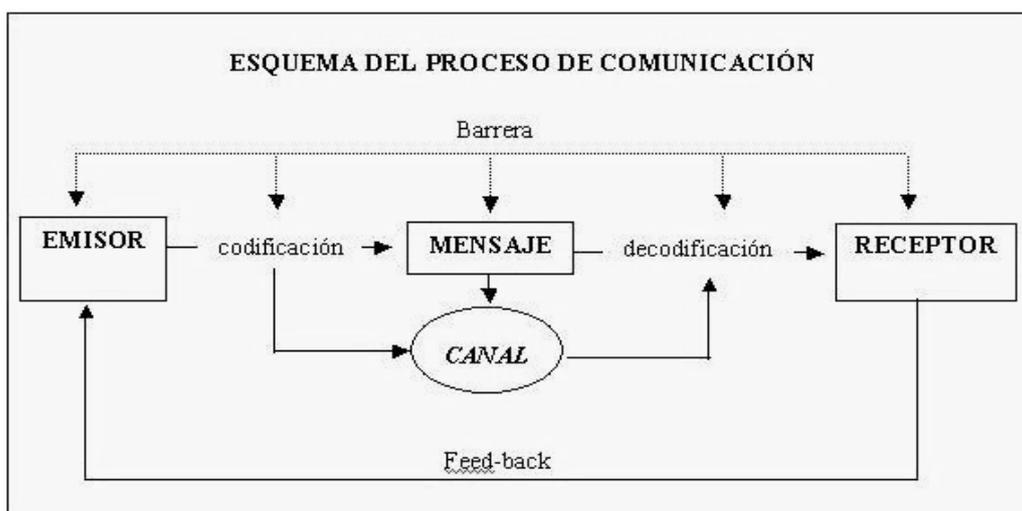
*“Aunque a veces se habla de manera figurativa sobre el encuentro entre dos mentes, es obviamente imposible que dos mentes puedan entrar en contacto directo. Tienen que interactuar indirectamente por medio de mensajes que uno transmite y el otro recibe. Para funcionar como emisor y receptor de mensajes, un individuo debe tener a su disposición algún mecanismo para transmitir y recibir mensajes. Es totalmente por medio de la operación de mecanismos de transmisión y de recepción que dos individuos pueden comunicarse...generalmente se piensa que se está comunicando ideas; sin embargo, el mecanismo vocal es incapaz de transmitir ideas y, de igual manera, el oído es incapaz de recibirlas. Lo único que puede hacer el mecanismo vocal es producir patrones de vibración y lo único que puede hacer el oído es detectarlos; ninguno es capaz de procesar pensamientos. Sin embargo, estos patrones de vibración que se transmiten por el mecanismo vocal y se reciben por el oído no se reciben al azar. Además, el número de secuencias, aunque es grande, no es infinito y algunas secuencias de patrones de vibración se repiten frecuentemente. Los diferentes patrones de vibración representan los diferentes sonidos del lenguaje y las secuencias de patrones de vibración representan las palabras. Cuando aprendemos a asociar ciertas ideas con ciertas secuencias de sonido, es posible utilizar los sonidos (que se pueden transmitir y recibir) como sustituto de las ideas (que no se pueden transmitir y recibir). Se dice entonces que el sistema de sonidos (que es el lenguaje) es un código, y son los mensajes que contiene ese código, no las ideas ni los pensamientos, los que se transmiten por el mecanismo vocal y se*

reciben por el oído...según esta perspectiva de la comunicación, un mensaje que se genera en la fuente está traducido a un código (codificado) por la misma fuente que genera un mensaje codificado en el canal. Este mensaje codificado consiste en los patrones de energía que se propagan a través del canal hasta que llegan al receptor. Las energías del mensaje codificado estimulan al receptor quien traduce (decodifica) el mensaje, haciéndolo accesible para él.<sup>35</sup>

Clevenger y Matthews  
(12-14; 176-178)

A partir del Modelo de Shannon y Weaver, sobre la cuantificación del ruido o interferencia en la comunicación, y de lo señalado anteriormente, el proceso de comunicación se puede representar esquemáticamente de acuerdo a la figura a continuación.

Figura 2.1.B Proceso Comunicacional<sup>36</sup>.



Como ya se señaló, el proceso de comunicación se origina en el emisor, quien es el que emite un mensaje, más bien conocido como código. Luego al ser recibido por el receptor, este mensaje es decodificado por él para así ser entendido y enviar una respuesta si es requerida. Además en el proceso de

<sup>35</sup> Eileen McEntee, "Comunicación Oral para el liderazgo en el mundo moderno", Editorial McGraw-Hill, México, 1999.

<sup>36</sup> Amorós, Eduardo, "Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas", año 2007, cap. 8.

comunicación no sólo actúan los elementos ya mencionados, sino que se ve afectado por una serie de elementos, como son las limitaciones de tiempo, espacio, interferencias, canal o forma, y los factores pertenecientes al entorno del sistema, ya sean normas sociales, entorno físico o psicosocial.

### c) Modalidades de Comunicación

Cuando se dice que el término comunicación se refiere a un proceso, entonces se vincula a un fenómeno que presenta continuación a lo largo del tiempo. Dentro de este concepto cabe entonces esperar una situación dinámica, es decir, que las relaciones que se establecen se transformen continuamente en un permanente suceder. Por lo tanto, los componentes de un proceso interaccionan, ya que cada una de las partes influye sobre las demás.

La teoría de la comunicación refleja así un concepto de proceso, por lo que no es posible aceptar que los acontecimientos y/o componentes puedan ser separados de otro hecho o componente. Por lo tanto, no se puede hablar del principio o del final de la comunicación o determinar que una idea en particular proviene de una fuente específica porque la comunicación se produce de un solo modo. Sólo una vez que se tiene definido el concepto de comunicación como un proceso se puede iniciar el estudio de los distintos componentes que integran el modelo del proceso de comunicación.

A partir de las ideas anteriormente expuestas, se puede señalar que la comunicación se clasifica principalmente en dos modalidades: interpersonal y colectiva. En la interpersonal existe solamente un grupo reducido de receptores, mientras que en la comunicación colectiva existe una recepción masiva del mensaje, lo cual supone un grupo grande, heterogéneo y anónimo. Además, la comunicación interpersonal es directa, ya que tanto el emisor como el receptor comparten el mismo espacio y tiempo, lo cual no sucede en la comunicación colectiva, ya que está dirigido a un grupo de personas a través

de algún medio de comunicación masiva, lo que permite que se encuentren en distinto espacio y tiempo.<sup>37</sup>

Otro punto importante a considerar en relación a las modalidades de comunicación surge de la posibilidad de respuesta inmediata, ya que se ha visto que la característica dinámica del proceso de comunicación está dada por la existencia de roles intercambiables entre ambos extremos del proceso, pero la comunicación colectiva se diferencia de la interpersonal principalmente por la complejidad de los mecanismos que hacen posible dicha respuesta. Por ejemplo, se puede considerar el caso de un programa que se emite por televisión. El público puede recibir los mensajes aparentemente en forma pasiva, pero el rating, no favorece al programa y los anunciantes comienzan a recortar sus pautas comerciales, ocasionando que el productor se preocupe y contrate a un consultor de investigación de mercados para realizar un estudio que determine las causas del alejamiento de la audiencia. Finalmente, la investigación establece que el público encuentra que la historia del programa se ha tornado reiterativa y poco creíble. El productor conversa con el autor y le solicita que introduzca cambios en la historia a la medida que el público lo demande. Finalmente lo realiza y la audiencia lentamente vuelve a los niveles iniciales<sup>38</sup>. Con el simple ejemplo anterior, se puede observar la lentitud con que se produce el feed-back en la comunicación colectiva y lo difícil y complejo de los mecanismos que hacen posible obtener dicha respuesta, en cambio en la comunicación interpersonal, al estar ambas partes del proceso de comunicación compartiendo el mismo espacio y tiempo, el feed-back o respuesta se produce casi de forma inmediata.

Por último cabe señalar que la comunicación interpersonal es privada, lo que quiere decir que el receptor es elegido previamente por el emisor. Mientras que la comunicación colectiva es totalmente abierta a quienes quieran recibir los mensajes enviados por el emisor.

---

<sup>37</sup> McQUAIL, Denis, "Introducción a la teoría de la comunicación de masas", Editorial Paidós, Madrid, Barcelona, 1991.

<sup>38</sup> Ibid.

#### d) Funciones de la Comunicación

Es lógico que ningún grupo pueda existir sin el proceso de comunicación, ya que solo a través de la transferencia de mensajes y símbolos, se puede difundir la información, los pensamientos, las ideas, las opiniones, entre otros, y al mismo tiempo esperar que este mensaje sea comprendido, ya que una idea o un pensamiento, por muy importante que sea, no vale nada si es que no es entendido por las demás personas a quien va dirigido. Por lo tanto, se puede señalar que la comunicación perfecta se da cuando una idea o un pensamiento se transmite de tal forma que el receptor cree una reproducción mental igual a la del emisor, lo cual la probabilidad de ocurrencia es casi nula, debido a las múltiples fuentes de desviación.<sup>39</sup>

Como ya se señaló anteriormente, la comunicación es imprescindible, debido a las funciones que posee, dentro de las cuales las más importantes son la informativa, la afectivo-valorativa y la reguladora.

La *función informativa* está relacionada con la transmisión y recepción de la información, a través de la cual proporciona a los individuos experiencias sociales e históricas, como lo son la formación de hábitos, habilidades y convicciones. En esta función el emisor influye en el estado mental interno del receptor aportando nueva información, por lo que la comunicación es una ayuda importante en la solución de problemas, denominándola así facilitador en la toma de decisiones, en la medida que aporta la información requerida y evalúa las alternativas que se puedan presentar.

En la función *afectivo-valorativa* el emisor debe otorgarle a su mensaje la carga afectiva que el mismo considere adecuada, ya que no todos los mensajes requieren de la misma emotividad, por ello es de gran importancia para la estabilidad emocional de los individuos y su realización personal, debido que los individuos pueden establecerse una imagen de sí mismo y de los demás. Analizando esta función desde el punto de vista organizacional, tiene relación con el ámbito motivacional, aclarando a los integrantes de la organización qué

---

<sup>39</sup> Amorós, Eduardo, “Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas”, año 2007, cap. 8.

es lo que deben hacer, si se están desempeñando de forma adecuada y lo que deben realizar para optimizar su rendimiento, ya que el establecimiento de metas específicas, la retroalimentación sobre el avance hacia el logro de la meta y el reforzamiento de un comportamiento deseado, incita la motivación y necesita definitivamente de la comunicación.

Por último, la función *reguladora* se relaciona con el control de la conducta de las personas con respecto a sus semejantes, puesto que de la capacidad auto-reguladora y del individuo dependen el éxito o fracaso de la comunicación. Además esta función adquiere importancia, debido que las organizaciones poseen jerarquías de autoridad y guías formales a las que los integrantes de la organización deben regirse.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Ibid.

## CAPITULO II

### PARTE II

#### REDES DE COMUNICACIÓN

Las redes de comunicación son las que definen los canales por los cuales fluye la información, los que en una organización pueden ser formales o informales, y cada uno tiene una función determinada dentro de la empresa. Las redes Formales son generalmente verticales, entrelaza a sus miembros siguiendo una estructura jerárquica o predeterminada, es decir, siguiendo la cadena de autoridad y las comunicaciones son limitadas a las tareas empresariales. Por el contrario, las redes informales no son rígidas en su dirección, vincula a sus integrantes obedeciendo sólo a la empatía natural que entre ellos se genere, independientemente del cargo o posición que ocupen, pudiendo así tomar cualquier dirección, saltar niveles de autoridad y muchas veces satisfacer necesidades sociales de los miembros internos de la organización, como por ejemplo los rumores o chismes.

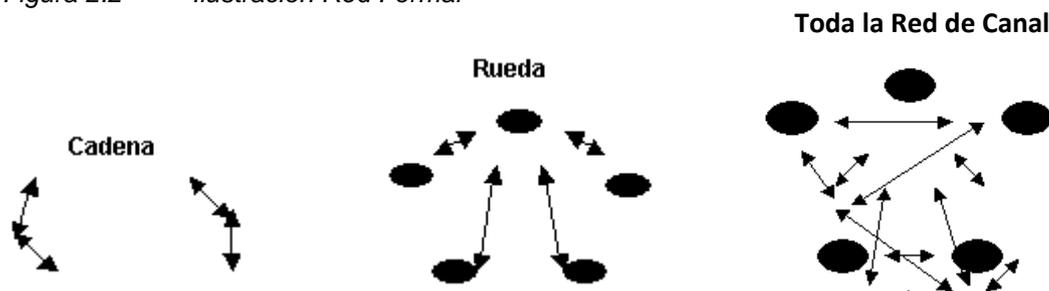
Cabe señalar que una red formal se puede presentar de tres formas; la cadena, la rueda y todo el canal<sup>41</sup>. La *cadena* sigue rígidamente la cadena formal de mando y se utiliza si la precisión de los datos es lo más importante. La *rueda* se apoya en un líder para actuar como un conducto central para todas las comunicaciones del grupo, facilita el surgimiento de un líder, es rápido y de alta precisión. Por último, *toda la red del canal* permite que todos los miembros del grupo se comuniquen en forma activa el uno con el otro y es más adecuada si se busca una mayor satisfacción, su precisión es moderada y no es probable que surjan líderes.

---

<sup>41</sup> Robbins, Stephen y Culter, Mary, "Administración", Editorial Prentice Hall, Octava Edición, México, año 2005.

En la figura a continuación se puede ver reflejado lo antes mencionado.

Figura 2.2 Ilustración Red Formal<sup>42</sup>



En cuanto a las redes informales, la información puede correr entre los miembros en forma de chisme o rumor, ya que no es controlada por la gerencia y es percibida por los empleados como más confiable y creíble que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales.

En esta situación los rumores emergen como una respuesta a las situaciones que son importantes para los empleados, donde existe la ambigüedad y en condiciones que crean aprensión, por ejemplo el secreto y la competencia que típicamente prevalecen en las organizaciones alrededor de los temas como la designación de nuevos jefes, reubicación de las oficinas y nuevas asignaciones de trabajo.

#### a) El Rumor

El rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma, y es una parte de la red de información de cualquier grupo u organización. Además les enseña a los gerentes aquellos temas que los empleados consideran importantes e inquietantes, de esta forma el gerente puede minimizar las consecuencias negativas de los rumores al limitar su rango e impacto.

El rumor tiene un poderoso impacto en la eficiencia de una organización, conformándose en tres partes principalmente, que son el objetivo, el alegato y

---

<sup>42</sup> Ibid.

la fuente. Como ya se mencionó, es un poderoso medio de comunicación que utiliza todos los canales establecidos y lo podemos clasificar en cuatro tipos de rumor<sup>43</sup>:

- *Ilusiones o deseos*: Son los más positivos y sirven para estimular la creatividad de otras personas. Aunque su tono es positivo, expresan lo que preocupa a los empleados.
- *El rumor "metemiedos"*: Obedece a los temores y ansiedades de los empleados, provocando una incomodidad general entre los trabajadores. En este caso los empleados expresan oralmente sus temores a otros empleados, siendo a veces perjudiciales, como por ejemplo en las situaciones cuando anuncian posibles despidos.
- *Rumor cicatero*: Es el más agresivo y perjudicial, ya que divide a los grupos y acaba con cualquier sentimiento de lealtad. Estos rumores suelen obedecer al odio o a la intención de atacar a otra persona, creando enfrentamientos. Además tienden a desprestigiar a una empresa o a una persona afectando negativamente su reputación.
- *Rumor estimulante*: Son los que tratan de adelantarse a los hechos y suelen darse cuando los empleados llevan mucho tiempo esperando alguna noticia.

Es recomendable que la directiva de toda empresa le otorgue la importancia que se merece a los chismes y rumores que circulan dentro de la misma; ya que estos están firmemente arraigados en la vida de toda organización social. Así mismo, el hecho de que la directiva de una empresa esté al tanto de lo que se dice resulta de gran beneficio y aún más en aquellas empresas que atraviesan períodos de cambio en donde las expectativas son mayores. Además para muchos dirigentes los rumores suponen la oportunidad de lanzar una serie de “*globos sonda*”, a lo que se refiere como por ejemplo a un plan o

---

<sup>43</sup> Contreras, Hectony, “Comunicación Organizacional”, Portal de Redes Públicas, <http://www.rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>

ciertas políticas que piensan llevar a la práctica, y recibir información inmediata sobre las reacciones de sus subordinados, por lo tanto los rumores y el chismorreó no sólo son dañinos, también pueden cumplir una función útil, incluso saludable, en una organización.

Algunos aspectos positivos del “*chismorreó*” son por ejemplo que actúa como un sistema de advertencia a los empleados, consolida sentimientos de amistad, permite expresar los sentimientos de frustración y la irritación, descargar tensiones y aliviar el stress. Además de pulir técnicas de observación y comprensión de otros, y apoyo y desarrollo de la cultura organizacional. Por otro lado, como aspectos negativos se tienen el negativo impacto en la productividad y la pérdida de tiempo al ocuparse en ellos. Por lo tanto algunas sugerencias para reducir estas consecuencias negativas de los rumores son el anunciar programas de tiempo para la toma de decisiones importantes, explicar las decisiones y los comportamientos que podrían parecer inconsistentes o secretos, enfatizar las desventajas, como también las ventajas, de las decisiones actuales y los planes futuros, y discutir abiertamente las posibilidades en todo tipo de situaciones a las que la empresa se vea enfrentada.

#### b) Otras barreras de la eficiencia de la comunicación organizacional

Si en una organización se obtienen respuestas vagas e inapropiadas se debe a que en el proceso existen fuentes de distorsión como por ejemplo, que la codificación se haya realizado con descuido, la selección de los símbolos haya sido limitada, creación de confusión en el contexto del mensaje, selección de un canal inapropiado, que el nivel de ruido sea alto, que hayan prejuicios, conocimientos y habilidades de percepción del receptor limitadas, o que haya poca atención y cuidado en el proceso de decodificación. Todos estos factores pueden ocasionar que el mensaje se interprete de manera diferente a la imaginada por el emisor, ocasionando que el mensaje no sea bien entendido por él o los receptores.

Además existe lo que se llama “agresión a la comunicación”, que consiste en un fenómeno que le ocurre a un 20% de la población y que puede causar problemas en la comunicación, ya que provoca en el emisor un temor al momento de hablar o escribir lo que puede desencadenar que éste recurra a los medios inadecuados para comunicarse y así evitar este conflicto pero que a su vez se traduce en otros problemas, como por ejemplo el supervisor de un departamento puede recurrir a memorandos o cartas para transmitir mensajes, cuando una llamada suele ser no sólo más rápido sino también más apropiado<sup>44</sup>.

Por lo tanto, se debe estar consciente de que existe un grupo de personas en las organizaciones que limitan severamente su comunicación oral y racionalizan su práctica al decirse a ellas mismas que no se necesita tanta comunicación para que realicen un trabajo eficiente. En consecuencia, para lograr que una organización posea una buena comunicación tanto interna como externa es muy importante prestar atención en esta área, de forma tal que se puedan aplicar correctivos a tiempo mediante cursos instructivos, seminarios, actividades en grupo, entre otros.

Además de las barreras antes expuestas, existen otro tipo de barreras que atentan contra la eficiencia de la comunicación organizacional, las que son la *filtración*, que es la manipulación de la información del emisor para que sea vista más favorablemente por el receptor, para que de esta forma el receptor obtenga algún beneficio propio. Aquí los intereses personales y las percepciones de lo que es importante para aquellos que filtran la información, están presentes en los resultados de la misma, lo que hace imposible para los receptores conseguir información objetiva, por lo tanto mientras más vertical sea la estructura de la organización más posibilidades de filtración habrá. La *percepción selectiva*, se refiere al hecho en que el receptor solo escuche aquello que lo satisfaga, de acuerdo a sus necesidades y motivaciones, es decir, los receptores ven y escuchan en forma selectiva basados en sus necesidades, motivaciones, experiencia y antecedentes lo que no permite que

---

<sup>44</sup> Robbins, Stephen y Culter, Mary, “Administración”, Editorial Prentice Hall, Octava Edición, México, año 2005.

se perciba la realidad y en su lugar se interprete según el parecer de cada cual. En la *defensa*, los individuos cuando se sienten amenazados reaccionan de tal manera que su habilidad para conseguir un entendimiento mutuo se ve reducida. En otras palabras es cuando el receptor se siente amenazado y reacciona en formas que reducen su habilidad para lograr entendimiento mutuo, respondiendo con conductas que retardan la comunicación eficaz. Por último, el *lenguaje*, la edad, la educación y los antecedentes culturales son variables que influyen en el lenguaje que una persona utiliza. Además, las palabras tienen distintos significados para diferentes cosas y también para diferentes personas lo que crea dificultades en la comunicación.

Finalmente, para sobrellevar estas barreras que atentan contra la eficiencia de la comunicación es recomendable utilizar un marco de referencia en común, ya que las experiencias del comunicador y receptor suelen ser diferentes, por lo que el proceso de codificación y decodificación suele verse afectado, debido que se interpretará el mensaje de distinta manera. Del mismo modo es importante que la atención no sea selectiva, que no se emitan juicios de valor a un mensaje antes de recibir la comunicación, que la fuente sea creíble y de confianza, disminuir los problemas de semántica y dar un solo significado a las mismas palabras, no ocultar algunos aspectos y filtrar la información, no utilizar exceso de comunicación e información abrumadora en cantidad, entre otros.

#### c) Medidas efectivas para reducir el Rumor

Como ya se mencionó, el rumor es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma, y es una parte de la red de información de cualquier grupo u organización. Para evitarlo, a continuación se señalan algunas medidas que pueden ser tomadas por las autoridades de la organización para efectos de reducir las consecuencias negativas de los rumores, ya que este es considerado una de las barreras más influyentes para lograr una eficiente comunicación organizacional.

Una primera medida es que cuando se anuncien ciertas decisiones que impliquen un cambio en la estructura organizativa, será conveniente

transmitirlas con antelación a toda la organización, dentro de un plazo razonable para que el receptor pueda procesarla y aceptarla. Además de esforzarse y tomarse el tiempo para aclarar, desmentir y confirmar las decisiones, así como también los comportamientos que podrían parecer inconsistentes o secretos. Asimismo es importante enfatizar las desventajas, como de igual forma las ventajas de las decisiones actuales y los planes futuros, y discutir abiertamente las posibilidades en el peor de los casos, no obstante quien tome las decisiones tenga la última palabra<sup>45</sup>.

Dado lo anterior, el presidente o gerente de la organización debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, con la noción de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización. Además debe asociar las acciones con las palabras, comprometerse con la comunicación de dos vías, las cuales son descendente y ascendente, colocar énfasis en la comunicación cara a cara, mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización, junto con dar confianza y valor a los empleados para comunicar malas noticias.

Cabe mencionar, que es importante diseñar un programa de comunicación para transmitir la información que cada departamento o empleado necesita, y así luchar para que la información fluya continuamente en toda la organización. Para esto se deben llevar a cabo dos tareas principalmente; mejorar los mensajes y mejorar la comprensión de estos, siendo un mejor codificador y decodificador, esforzándose así para que le entiendan y entender.

Dado lo anterior, existen diversas técnicas que permiten mejorar los mensajes y mejorar la comprensión de éstos, las cuales son:<sup>46</sup>

- *Seguimiento*: Esto supone asumir que uno no está siendo comprendido, por lo que en este caso se tratará de establecer una mejor comprensión del sentido del mensaje.

---

<sup>45</sup> Corvalán, Juan, “La Comunicación Organizacional, El Eje Rector de la Eficiencia del Sistema Judicial”, Febrero 2008, <http://www.abogados.com.ar/la-comunicacion-organizacional-el-eje-rector-de-la-eficiencia-del-sistema-judicial/319>

<sup>46</sup> Ibid.

- *Regulación del flujo de información:* Consiste en evitar el exceso de comunicación, basándose en el principio de la excepcionalidad, es decir, comunicar solo las desviaciones importantes de lo prescrito en las políticas y procedimientos a los superiores.
- *Utilización de la Retroinformación:* Constituye el canal que permite la respuesta del receptor para determinar si se ha recibido el mensaje y si se ha producido la respuesta esperada por el comunicador.
- *Empatía:* Consiste en colocarse en el lugar del otro, o sea, en el lugar del receptor, para prever la forma en que probablemente se decodificara su mensaje.
- *Repetición:* Se utiliza para asegurarse que si no se entendió una parte del mensaje, las otras transmitirán uno idéntico.
- *Escuchar eficazmente:* Se enfoca a que más que ser entendido por otros es importante entender lo que otros están diciendo.
- Por último, *fomentar la confianza mutua, buscar el mejor momento y simplificar el lenguaje.*

Finalmente, cabe destacar que así como se toma un tiempo prudencial para reflexionar sobre las decisiones que se adoptan y sus aplicaciones, también debe tomarse un mínimo espacio para reflexionar la mejor forma de transmitir las, ya sea para evitar los rumores o bien para mejorar y consolidar el proceso de comunicación y fundamentalmente los lazos que unen al emisor con el receptor.

## CAPITULO II

### PARTE III

#### COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

La estructura de la organización es un medio para que la administración alcance sus objetivos. Como estos objetivos se derivan de la estrategia general de la organización, es natural que la estrategia y la estructura estén muy enlazadas. Por lo tanto, la estructura debe seguir una estrategia, por lo que si la administración realiza un cambio significativo en su estrategia organizacional, debe modificar su estructura para dar lugar y apoyo a dicho cambio.<sup>47</sup>

El concepto de Estrategia en las empresas e instituciones consiste en una opción de futuro elegida, basada en orientaciones integrativas a largo plazo y que sean implementables.<sup>48</sup> En líneas generales se entiende que estrategia es una forma de coordinar integralmente los recursos existentes para lograr una posición de ventaja sobre el contrario. Existen dos rasgos principales y constantes que toda planificación estratégica debe tener en cuenta, que son<sup>49</sup>:

- *Anticipación:* Consiste en la reacción presente con consecuencias en el futuro, en términos de qué ocurriría si se realizaran o no ciertas acciones. El pensamiento estratégico consta de líneas de acción que prevén futuros escenarios como consecuencias de las decisiones que se toman, siendo una cualidad intrínseca a los seres humanos indispensable para la adaptación y la supervivencia.
- *Decisión:* Todo pensamiento estratégico se compone de una sucesión de decisiones, pero no toda decisión es estratégica. Para que lo sea es necesario que en el cálculo que la persona realiza de su éxito intervenga

---

<sup>47</sup> Stephen P., Robbins, "Comportamiento Organizacional", Ediciones Prentice Hall, Décima edición, año 2004, p.440

<sup>48</sup> De Carlos S., Carlos, "Administración y Dirección", Ediciones Universitarias de Valparaíso, Chile, año 1990.

<sup>49</sup> Pérez, Rafael Alberto, "Estrategias de Comunicación", Editorial Ariel, año 2001.

la expectativa de al menos otro individuo que también actúa con vistas a la realización de sus propios propósitos.

La Comunicación Estratégica es una herramienta para organizaciones de cualquier naturaleza: empresas, fundaciones, entidades de gobierno, instituciones religiosas, grupos y marcas. Su finalidad es vincular a las organizaciones con su entorno cultural, social y político de manera armoniosa y positiva. El vínculo que va desde la organización a su entorno cruza por una serie de mensajes, donde los medios emiten y reciben, se conectan y crean una dinámica interdependiente, compleja y móvil.<sup>50</sup>

Dado lo anterior, se puede definir comunicación estratégica como la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos, convirtiendo esos vínculos, en el caso de las empresas y organizaciones, en ventajas competitivas.<sup>51</sup> Así también, se puede definir como la coordinación de todos los recursos comunicacionales externos e internos de la organización, ya sean publicidad, marketing, canales comunicativos, ambiente laboral, organigrama, distribución espacial, higiene, atención al cliente y posventa, para diferenciar la organización de la competencia y lograr un lugar en la mente del público objetivo de dicha organización.<sup>52</sup>

Por lo tanto, la tarea de la comunicación estratégica es proyectar la identidad de las organizaciones en una imagen que suscite confianza en su entorno relevante y adhesión en su público objetivo<sup>53</sup>.

Las estrategias de comunicación así descritas tienen los rasgos que caracterizan a toda estrategia, con la salvedad que, en este caso, para el logro de sus metas la organización utiliza el poder de la interacción simbólica en vez

---

<sup>50</sup> Tironi, Eugenio, "Comunicación Estratégica: Vivir en un mundo de Señales", Editorial Taurus, año 2004

<sup>51</sup> Ibid.

<sup>52</sup> Scheinsohn, Daniel, "Comunicación Estratégica", Ediciones Granica, año 2009.

<sup>53</sup> Tironi, Eugenio, "Comunicación Estratégica: Vivir en un mundo de Señales", Editorial Taurus, año 2004

de la fuerza o cualquier otro sistema de interacción física. A partir de esto, una estrategia de comunicación cumple al menos tres funciones:<sup>54</sup>

- *Obliga a una reflexión y a un análisis periódico sobre la relación de una organización o de un proyecto con sus públicos:* Básicamente se trata de establecer si las relaciones de una organización con su entorno son las más adecuadas, y, en concreto, si el componente simbólico de esa relación es el que más se adecúa para la misión y los fines que dicha organización pretende alcanzar.
- *Define una línea directriz de la comunicación:* Precisa qué sistemas conviene utilizar y qué peso relativo ha de tener cada uno en razón de los objetivos asignados, los públicos objetivo, las rentabilidades comparadas y las posibles sinergias.
- *Da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización:* La estrategia de comunicación se convierte así en el marco unitario de referencia al que se remiten todos los actores de la organización, encauzando una misma lectura de los problemas y oportunidades, colocando en común los mismos valores y un lenguaje compartido, y, sobre todo, dando coherencia a la pluralidad de voluntades y a la enorme complejidad de las acciones que pueden darse en una institución.

Es así que, la comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso por el cual una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Para lograrlo es indispensable fortalecer la imagen de liderazgo de la organización y determinar cómo mejorar la atención a su público externo, tomando en cuenta cuáles serán las demandas que plantee el entorno y el tipo

---

<sup>54</sup> Pérez, Rafael Alberto, "Estrategias de Comunicación", Editorial Ariel, año 2001.

de dificultades y obstáculos que pueden entorpecer la capacidad de respuesta de la organización.

Por lo tanto, un plan estratégico de comunicación es una propuesta de acciones de comunicación basada en datos, objetivos y presupuestos debidamente planificados. Este plan es una rama del plan de mercadeo de la organización, por lo que deben ir de la mano y nunca pueden contradecirse, por el contrario deben obedecer a las políticas institucionales y a la misión y visión de la misma.

Se ha comprobado que por sí sola una acción de comunicación no responde a las necesidades de la organización y se recomienda desarrollar una comunicación responsable, basado en la investigación de las necesidades reales, las posibilidades y en particular el contar con la orientación de un personal con los conocimientos profesionales especializados en el desarrollo de un plan estratégico de comunicación. Así, para implementar un plan estratégico de comunicación efectivo se recomienda la aplicación de cuatro pasos básicos que sistematizan la comunicación en la organización. Estos cuatro pasos básicos consisten en:<sup>55</sup>

1. *Investigación y adición:* Consiste en emitir un diagnóstico que sirva de base para el plan de comunicación requerido. Permite conocer el estado de la organización, saber cuáles son sus necesidades en términos reales y científicamente definidos.

2. *Planeación y programación:* En esta etapa se decide y propone la forma de solucionar el problema o de satisfacer la necesidad de comunicación encontrada. Además se planean y calendarizan las estrategias que se llevarán a cabo y se presenta “en blanco y negro”, de la forma más completa posible, incluyendo recursos requeridos, presupuestos y formas de evaluación. Aquí es importante que todo lo que se proponga realizar sea acorde a los recursos humanos, materiales y económicos con los que cuenta la empresa, así como también a su

---

<sup>55</sup> Saló, Nuria, “Aprender a comunicarse en las Organizaciones”, Editorial Paidós Ibérica, Barcelona, España, año 2008.

cultura y filosofía corporativas, repercutiendo en el alcance de los objetivos corporativos.

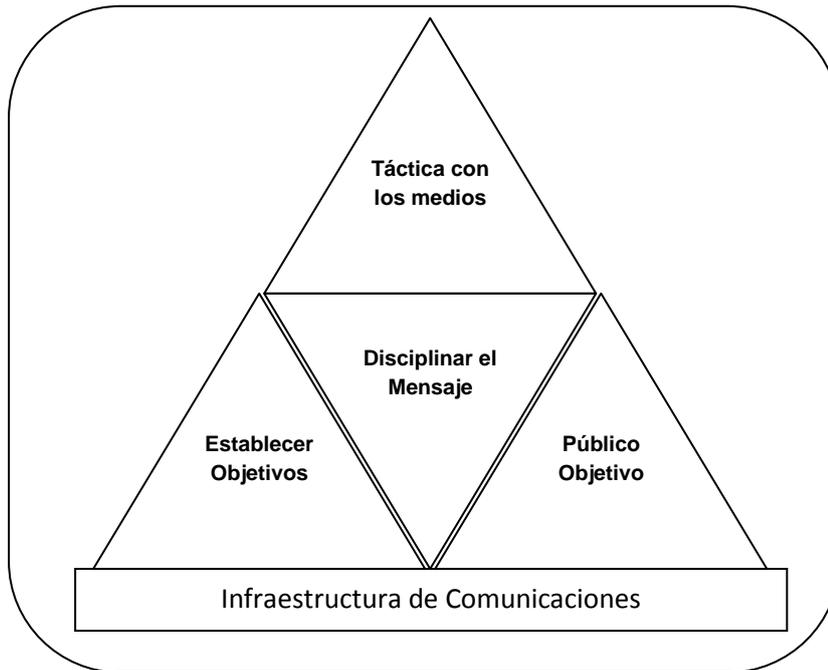
3. *Implantación del plan estratégico de comunicación:* Esta fase implica llevar a cabo lo planeado y aprobado, de la forma en que fue pensado y programado.

4. *Evaluación:* Aquí se da a conocer a qué nivel fueron aceptadas o rechazadas las estrategias planeadas, aprobadas e implantadas, y cuán efectivas o no resultaron. Con esta fase, que puede empezar desde el mismo momento en que se implantaron las estrategias, se cierra un ciclo y comienza el otro, en el que, por lógica, la fase cuatro, se convierte también en fase uno, cuando el proceso se vuelve un continuo.

A partir de lo anteriormente señalado, queda claro que un modelo estratégico de comunicación posee ciertas ventajas para la comunicación y así mismo para la organización. Estas ventajas principalmente se reflejan en que la comunicación estratégica ataca la raíz del problema, se anticipa a las consecuencias de la epidemia, se enfrenta a los obstáculos, aprovecha las oportunidades, aprende de la experiencia, establece prioridades, planifica de forma realista, asegura los recursos, provee estructuras de gestión prácticas, aporta flexibilidad, involucra a toda la organización, desarrolla capacidades, e incluye el acuerdo de cooperación, coordinación y compromiso entre los integrantes de la organización.

Conjuntamente, el propósito de toda planificación estratégica en comunicaciones es el de integrar todos los programas y esfuerzos de incidencia de una organización. Así, la planificación a largo plazo permite a la organización ser más positiva y estratégica, y no solamente reaccionar ante determinadas situaciones. Para esto, y como se observa en la figura a continuación, comunicación estratégica implica; establecer objetivos, determinar el público al que se quiere llegar, y así determinar los medios a utilizar para emitir el mensaje hacia el receptor, todo de acuerdo al marco de infraestructura comunicacional de la organización.

Figura 2.3 Pirámide Estratégica de Comunicación<sup>56</sup>.



Por lo tanto, el plan estratégico permite utilizar los recursos de manera más efectiva, pero también permite aprovechar coincidencias y oportunidades entre los diversos programas y ámbitos de trabajo de la organización.

Cuando se elabora y adopta un plan estratégico de comunicaciones se está dando un paso importante que constituye en muchos casos un cambio cultural en tanto que incorpora y reconoce la importancia de las comunicaciones en el trabajo.

---

<sup>56</sup> Figura adaptada de un estudio realizado por el Instituto Nacional de Salud "Comunicación Estratégica", Diciembre 2008, boletin%20%20Dicimebre%202008%20comunicacion%20estrategica

## CAPITULO III

### 1.- DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Como se menciona al inicio de este proyecto, la empresa en estudio es la Institución Financiera Banco de Chile, más específicamente la Sucursal Viña Edwards Citi perteneciente al Banco de Chile, dado esto, el análisis se basará primordialmente en la descripción de la Red Edwards Citi, el cual al fusionarse en marzo del año 2002 pasó a ser parte del Banco de Chile, ya que el grupo Luksic, propietario del 51% del Banco Edwards, se integra al Directorio del Banco de Chile, al convertirse en su accionista mayoritario con un 52,7% de participación<sup>57</sup>.

#### 1.1 Estructura Empresarial

Para entender cómo funciona la Red Edwards se definirá la estructura empresarial desde el punto de vista de Unidad Estratégica de Negocio. Cabe señalar que se entenderá por Unidad Estratégica de Negocio (UEN) como “un negocio o conjunto de negocios afines que se puede planear con independencia del resto de la empresa, tiene su propio conjunto de competidores y tiene un gerente responsable de la planeación estratégica y las utilidades”<sup>58</sup>, por lo tanto la estrategia de cada unidad es así autónoma, pero no independiente de las demás unidades estratégicas, ya que se integran en la estrategia de la empresa.

A partir de la idea anterior se puede entender la empresa como un conjunto de varias unidades estratégicas de negocio (UEN), cada una ofreciendo oportunidades de rentabilidad y crecimiento distintas, y/o requiriendo un planteamiento competitivo diferente.

---

<sup>57</sup> Página Intranet Banco Edwards – Citi, [www.intranet.cl/historia](http://www.intranet.cl/historia).

<sup>58</sup> Kotler, Philip, “Dirección de Marketing”, Editorial Prentice Hall, año 2001.

Así, las unidades estratégicas de negocio del Banco Edwards se pueden definir de acuerdo a actividades o negocios que llevan a una posición competitiva en cada actividad, en lugar de la posición competitiva global.

La identificación de las UEN se puede realizar a partir de las tres siguientes dimensiones:

- Grupos de clientes: El cual se refiere al tipo de cliente al cual va destinado el producto y/o servicio.
- Funciones: Necesidades cubiertas por el producto o servicio.
- Tecnología: Es la forma en la cual la empresa cubre a través del producto y/o servicio la necesidad del cliente.

Es así que, la **necesidad** que satisface Banco Edwards Citi es gestionar los recursos monetarios de las personas, permitiéndoles a los consumidores mayor rentabilidad, liquidez, poder adquisitivo y seguridad de sus recursos.

Los **Grupos de Consumidores** a los cuales Banco Edwards Citi satisface actualmente su necesidad son personas naturales de ingresos medios y altos, por lo que quedan fuera de esta definición el segmento de personas naturales de ingresos bajos y todo tipo de empresas, las que quedan destinadas al segmento cubierto por el Banco de Chile.

La **tecnología** con que Banco Edwards Citi cuenta para satisfacer esta necesidad son cuentas de ahorro, cuentas corrientes, tarjetas de crédito, líneas de créditos, depósitos a plazo, créditos de consumo e hipotecarios, seguros, entre otros, a través de los cuales el consumidor puede lograr liquidez, aumentar su poder adquisitivo, rentabilidad y además mantener sus bienes en un lugar seguro.

Como complemento, Banco Edwards Citi cuenta además con capital humano, quienes realizan las labores de venta de los servicios y/o productos que el banco ofrece, para lo cual poseen gran experiencia, entregando así la seguridad y confianza que el cliente requiere.

A su vez, se identifica como áreas estratégicas de negocios básicamente dos: *Área de Operaciones*, donde se procesan todas las operaciones diarias que el cliente realiza, como las inversiones de depósitos a plazo, fondos mutuos, o remesas provenientes del extranjero; y *Área Comercial*, donde se realiza la relación cliente-empresa, que incluye el ofrecimiento y la venta de los productos y/o servicios que posee el banco, además de realizar actividades de post venta y fidelización de clientes.

## 1.2 Breve Reseña Histórica.

El origen del Banco Edwards se remonta al año 1851, en la ciudad de Valparaíso, donde se da por iniciada una nueva etapa en la historia de la banca nacional. En aquella época, don Agustín Edwards Ossandón, motivado por el creciente desarrollo de sus negocios y por el gran auge económico de la época, funda el primer banco privado del país, el Banco de A. Edwards y Cía. Con el tiempo, esta institución supo sobreponerse a las diversas crisis económicas y políticas que vivió Chile, hasta que en 1970 el Banco de A. Edwards y Cía. es intervenido debido al proceso de estatización de la banca privada. En julio de 1972, el Banco es liquidado y la CORFO se hace cargo de él, fusionándolo con el Banco de Curicó.

En 1980, el Banco de A. Edwards reabre sus puertas, adquiriendo los pasivos y activos del Banco Constitución. Seis años después, cambia su administración y comienza un aumento progresivo en la participación de mercado y la consolidación de su imagen corporativa. Se crean e implementan importantes productos y servicios que cada año incorporan avances tecnológicos, que van en apoyo de una mejor atención al cliente.

En noviembre de 1995, el Banco A. Edwards vive un momento histórico de la banca nacional, al pagar su deuda subordinada de \$51.089 millones al Banco Central. A su vez, se realiza un importante trabajo con los inversionistas extranjeros para la colocación de los ADR en Nueva York y su posicionamiento en los mercados internacionales.

En agosto de 1999, el grupo Quiñenco adquiere el 43,5% de las acciones del Banco A. Edwards, alcanzando así el 51% de la propiedad. El ingreso del grupo liderado por Andrónico Luksic significó un aumento importante de capital, lo que se traduce en grandes inversiones en el ámbito tecnológico, así como en un aumento significativo en la red de sucursales en todo el país.

El comienzo de un nuevo siglo también trae cambios a la Institución, ya que ese año renueva su imagen corporativa, dando paso al Banco Edwards. En marzo del 2002, el grupo Luksic, propietario del 51% del Banco Edwards, se integra al Directorio del Banco de Chile, al convertirse en su accionista mayoritario con un 52,7% de participación. En el mes de agosto, los directorios de ambos Bancos acuerdan la fusión y solicitan la correspondiente autorización a la Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras. Posteriormente, en el mes de diciembre, las respectivas Juntas Extraordinarias de accionistas aprueban esta unión, que se hace realidad el 2 de enero del año 2002.

Al momento de la fusión se reunió un patrimonio de 525 mil millones de pesos, activos por 8,5 billones de pesos, un 20% de participación en el mercado de colocaciones, 19% de los depósitos y captaciones totales y más del 20% de las cuentas corrientes y tarjetas de crédito bancarias del sistema, lo que le permitió alzarse como líder de la banca nacional. A esto, se añaden una extensa red de 316 sucursales de Arica a Puerto Williams, más de 1.410 cajeros automáticos en todo el país, más de 8.500 empleados y modernos canales remotos, que permiten atender de manera eficiente y completa a más de 1.200.000 clientes.

Con aprobación de sus respectivas juntas de accionistas, en enero de 2008, Banco de Chile asume los activos y pasivos de Citibank Chile, filial chilena de Citigroup Inc. de los Estados Unidos de América. A la fecha de la fusión, el Banco de Chile tenía una participación de mercado de 18,0% y Citibank Chile de 2,1%. Simultáneamente a la fusión, Citigroup se asocia con Quiñenco, accionista controlador de Banco de Chile, pasando a compartir la propiedad de LQ Inversiones Financieras S.A. (67% Quiñenco y 33% Citigroup), sociedad que ostenta a diciembre de 2008 el derecho sobre el 61,7% de los votos en las juntas de accionistas. Banco de Chile y Citigroup firmaron además el Acuerdo

de Cooperación y el Acuerdo de Conectividad Global, convenios que contemplan el apoyo mutuo para la realización, entre otros, de negocios asociados a servicios de pago y administración de caja internacional, custodia de valores para inversionistas extranjeros, banca de inversión y cuentas corrientes internacionales. Además, se suscribió un contrato de licencia que permite en forma limitada el uso de la marca Citi por parte del Banco de Chile. De esta manera, la red de sucursales Banco Edwards, asume la nueva marca “Banco Edwards Citi”.

Los principales productos y/o servicios que hoy ofrece el Banco Edwards Citi para sus clientes a lo largo de todo Chile son<sup>59</sup>:

- **Cuenta Corriente**, para hijos de clientes y estudiantes de prestigiosas universidades y carreras del país. Solo para personas naturales, por lo que las cuentas corrientes asociadas a empresas quedan destinadas al Banco de Chile.
- **Tarjetas de Crédito**, ya sea la tarjeta *Travel Club*, la cual acumula dólares-premio por las compras realizadas, que pueden ser utilizados en la Agencia de Viajes Travel Club o en la Tienda Duty Free de Travel Club, *Banco Edwards Citi / AAdvantage*, con la que se acumula una milla por cada dólar (o su equivalente en pesos) en compras y que puede ser utilizada para viajar en American Airlines o cualquiera de la líneas asociadas a la alianza Oneworld, *MasterCard Black*, que es la tarjeta de mayor prestigio del mundo, con privilegios y beneficios exclusivos tanto en Chile como en el extranjero, al igual que la tarjeta *Visa Signatura*. Además posee otras tarjetas como Diners Club Internacional y Global Pass.
- **Créditos**, ya sea de Consumo destinados a financiar compras de bienes y servicios, con plazo predeterminado, tasa de interés fija y cuotas de pago idénticas, o Créditos Hipotecarios, destinados al financiamiento de largo plazo de viviendas, oficinas comerciales o terrenos.

---

<sup>59</sup> Página Web Banco Edwards – Citi, [www.bancoedwards.cl](http://www.bancoedwards.cl)

- **Otros Servicios**, como Inversiones, Seguros, opción de Pagos en Línea y la opción de pertenecer a la banca joven por medio de la adquisición de Cuentas Directas.

Si bien a lo largo de todo Chile se cuentan con sucursales Edwards Citi, en la Quinta Región las principales sucursales del Banco Edwards Citi son las siguientes:

- **Viña del Mar Plaza**, ubicada en 1 norte 633 correspondiente a Banca Privilegiada Edwards – Citi.
- **Viña del Mar Edwards**, ubicada en Av. Libertad 770 correspondiente a Banca Personas.
- **Las Salinas**, ubicada en la Base Naval, atendiendo principalmente personas relacionadas con la Armada de Chile.
- **Valparaíso Esmeralda**, ubicada en Esmeralda 932 correspondiente a Banca Personas.
- **Valparaíso BP**, ubicada en Cochrane 785 correspondiente a Banca Privada.
- **Valparaíso**, ubicada en Cochrane 785 correspondiente a Banca Personas.

### 1.3 Misión y Visión

La misión del Banco Edwards Citi corresponde a: “Ser una corporación líder con una prestigiosa tradición de negocios. El propósito es proveer servicios financieros de excelencia, con soluciones creativas y efectivas para cada segmento de clientes, que aseguren la permanente creación de valor para nuestros accionistas. Además de actuar *con excelencia, honestidad e integridad, tanto en la forma de alcanzar las metas como al entregar un servicio adecuado a nuestros clientes, reflexionando antes de decidir, tomar conciencia antes de actuar, y analizar si lo que vamos a decir o hacer es consistente con nuestra ética como institución y como personas. Cumpliendo con las normativas establecidas en el Código de Ética, Reglamento Interno u otros documentos formales del Banco.*

*Cada uno es responsable de actuar y velar siempre por mantener este equilibrio entre los intereses del Banco y los clientes. Para así crear un lugar de trabajo donde las personas se caractericen por ser impecables éticamente, para que los clientes entreguen su confianza a la Corporación.<sup>60</sup>*

Con respecto a la visión del banco, lo que se espera es *“Ser el mejor banco para nuestros clientes, el mejor lugar para trabajar y la mejor inversión para nuestros accionistas”<sup>61</sup>*

#### 1.4 Estructura Organizacional

El Banco Edwards Citi se dirige principalmente desde las instalaciones ubicadas en Santiago, que es donde se encuentra la casa matriz del Banco de Chile, por lo que en regiones actúan con un jefe zonal para cada una de las regiones del país, el cual controla las sucursales que posea el Banco en dicha región. Además cada sucursal posee un Jefe de Operaciones y un Agente Comercial, destinados a dirigir las actividades y el personal de cada área respectivamente.

Cabe señalar que el Directorio del Banco de Chile se encuentra compuesto por el Señor Pablo Granifo Lavín, el cual posee el cargo de presidente, el Señor Andrónico Luksic Craig, como vicepresidente, seguido de nueve Directores y cinco Directores Suplentes.

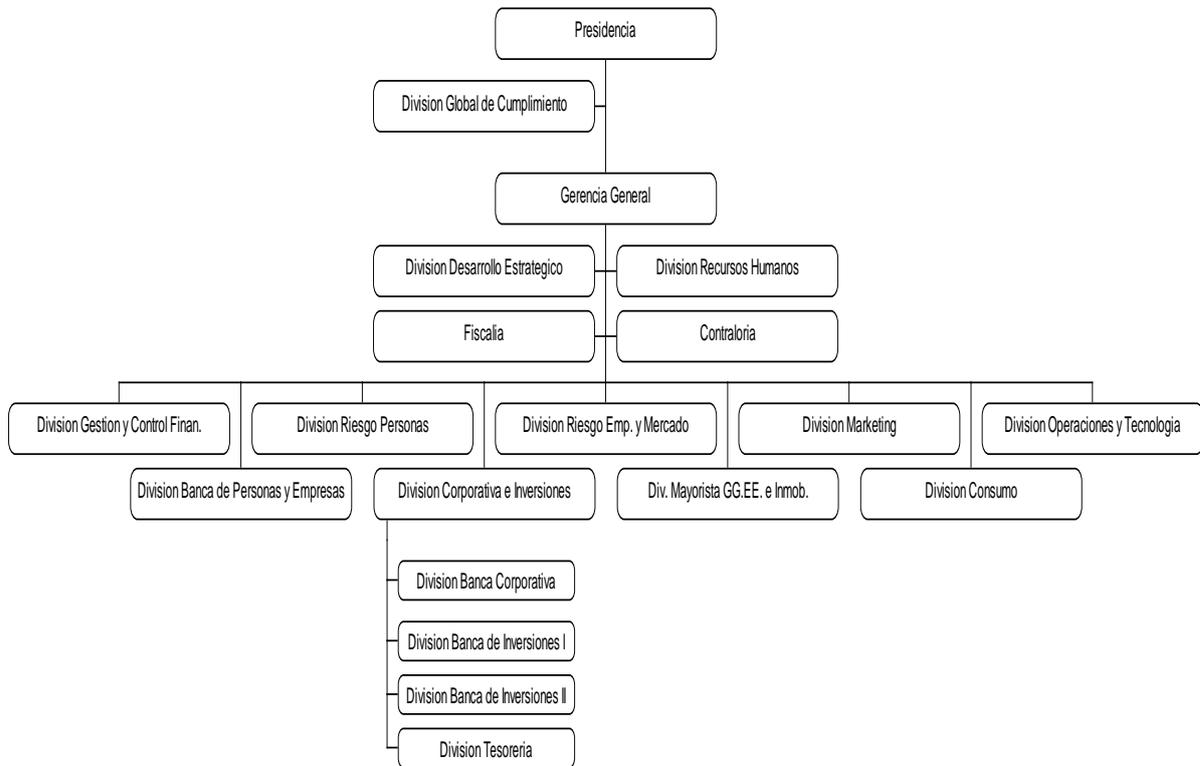
Actualmente, desde una vista macro, la estructura organizacional del Banco Edwards, perteneciente al Banco de Chile, se encuentra compuesta como se presenta en la imagen a continuación:

---

<sup>60</sup> Página Intranet Banco Edwards – Citi, [www.intranet.cl/historia](http://www.intranet.cl/historia).

<sup>61</sup> Memoria 2008 Banco de Chile.

Figura 3.1.4.1: Organigrama Básico<sup>62</sup>.

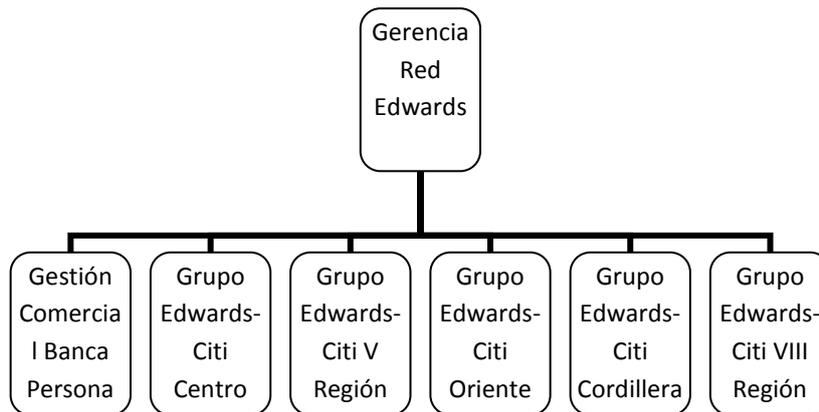


A partir de la imagen anterior, queda expuesto que la estructura organizacional del Banco es de forma jerárquica, donde cada persona que integra la empresa tiene una actividad y un cargo definido.

Internamente el Holding del Banco de Chile se encuentra subdividido en una primera instancia de acuerdo a unidades de negocio, como lo son División Banca Personas y Empresa, División Gestión y Control Financiero, División Riesgo Personas, División Riesgo Empresa y Mercado, entre otras. En una segunda instancia, cada unidad se encuentra subdividida según zonas o áreas geográficas y las funciones que posee cada una respectivamente. Para mayor claridad de lo antes expuesto, se presenta la estructura organizacional de la Gerencia Red Edwards Citi:

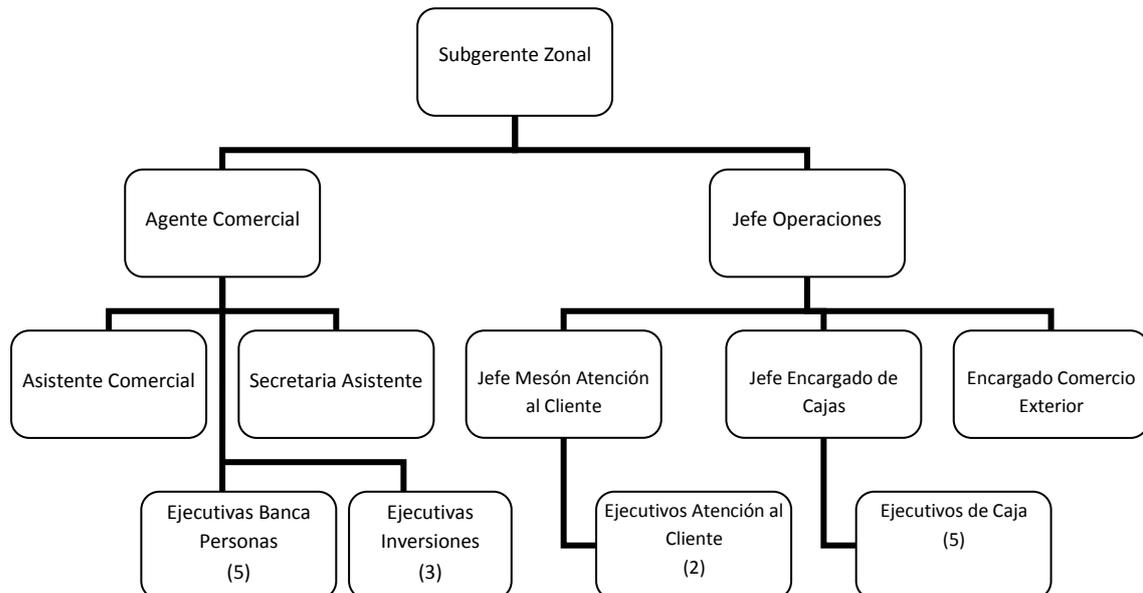
<sup>62</sup> Página Intranet Banco Edwards – Citi, [www.intranet.cl/historia](http://www.intranet.cl/historia).

Figura 3.1.4.2: Organigrama Gerencia Red Edwards<sup>63</sup>.



Una estructura con mayor aproximación a la realidad del objeto en estudio es la figura presentada a continuación:

Figura 3.1.4.3: Organigrama Banca Personas Sucursal Viña Edwards<sup>64</sup>.



Por último, cabe señalar que, como se aprecia en la figura inmediatamente anterior, la estructura de la sucursal Viña Edwards Citi, posee una estructura de

<sup>63</sup> Ibid.

<sup>64</sup> Organigrama de Elaboración Propia.

forma jerárquica, definiéndose cada puesto de acuerdo a la función, autoridad y cargo de cada integrante, es así como en la cabeza de la sucursal se encuentra un subgerente zonal, quien posee a su cargo las sucursales de la Red Edwards que se encuentran en Viña del Mar, Valparaíso, Rancagua y Santiago Oriente. Luego se encuentra el agente comercial de la Sucursal Viña Edwards Citi, junto a un jefe de operaciones, quienes poseen la responsabilidad de dirigir la sucursal y velar por el buen cumplimiento de ésta. La agente de la sucursal a su vez posee a su cargo diez personas que corresponden los cargos de secretaria, asistente comercial, ejecutivas de cuenta banca persona y ejecutivas de inversiones. Por el contrario, el jefe de operaciones vela por el buen funcionamiento de dichas gestiones, teniendo a su cargo diez personas, correspondientes a los cargos de atención al cliente, cajas y comercio exterior.

## **2. PRESENTACION ESTUDIO REALIZADO**

En este apartado, se presentaran los pasos que la autora tuvo que realizar para poder llevar a cabo dicho estudio, además del instrumento de evaluación utilizado y los resultados obtenidos.

### **2.1. Recolección de datos.**

#### *2.1.1 Primer Contacto con la Empresa*

El primer contacto con la empresa, referente a este estudio, se realizó por medio de una entrevista entre la autora y la Agente de la sucursal, instancia en la cual se plantearon principalmente los objetivos que perseguía el estudio, el tipo de información que sería necesaria obtener para dicha investigación, y la metodología que se pretendía aplicar para la recolección de los datos.

Cabe señalar que la agente de la sucursal, mostró gran interés sobre el tema planteado, dando a conocer su disposición para cooperar, facilitar y entregar la información que fue necesaria para llevar a cabo dicho estudio.

En esa misma oportunidad la Agente se comprometió a presentar la solicitud para la autorización respectiva para realizar el estudio en la sucursal Viña Edwards del Banco Edwards Citi frente al Subgerente Zonal quinta región, y al Gerente Red Edwards Citi.

Este primer contacto tenía como finalidad principal, obtener el apoyo por parte de la empresa para realizar la investigación.

#### *2.1.2 Segundo Contacto con la Empresa*

Este segundo contacto con la empresa consistió en una segunda reunión entre la autora y la Agente de la sucursal. En esta oportunidad la Agente entregó las autorizaciones respectivas para realizar el estudio, bajo la condición de entrevistar sólo al personal de la sucursal, sin tener contacto por medio de entrevista con los clientes y utilizar sólo información de tipo de acceso público, ya que cabe destacar que la autora es funcionaria del banco, desempeñando el

cargo de ejecutiva de cuentas, por lo que posee acceso a información no autorizada.

Además en esta misma oportunidad se presentó el instrumento de medición que se les entregaría a los funcionarios del banco para que respondieran, el cual también quedó autorizado, por lo que se comenzó con el proceso de toma de encuestas.

## **2.2 Presentación Encuesta.**

La encuesta aplicada por la autora a los funcionarios de la sucursal Viña Edwards Citi corresponde a un documento de creación propia de la autora, para ser utilizada como instrumento para la recolección de datos, con el fin de poder realizar dicho estudio. Esta se aplicó a una población de 20 trabajadores, los cuales fueron divididos de acuerdo a dos áreas; el *área comercial*, la cual se encarga principalmente de la generación de negocios y venta, y el *área operacional*, la cual se encarga de las funciones de postventa.

Cabe señalar que en un principio se contabilizó una población de 28 trabajadores, ya que a la fecha del 1 de Marzo del año 2010, la sucursal se conformaba por ese número de funcionarios, pero una vez obtenidas las autorizaciones respectivas para proceder con el estudio, fecha que corresponde al 3 de Mayo del año 2010, esta población había disminuido a 20 trabajadores, dado que hubo un proceso de reducción y reestructuración de personal a lo largo de toda la Red Edwards Citi, y del banco en general.

Debido a lo anterior, y dado que la población fue encuestada en su totalidad, siendo la muestra igual a la población, la autora puede señalar que el proceso de recolección de datos efectuado corresponde a la realización de un censo.

Para mayor claridad en el Anexo I se detalla cada una de las preguntas que conforman dicha encuesta, presentando su estructura.

## 2.3 Presentación y Análisis de los Resultados Obtenidos

En esta sección se presentarán aquellas preguntas que presentaron mayores diferencias y que, de acuerdo al criterio de la autora, le dan valor al estudio en cuestión. Cabe señalar que en el Anexo II y Anexo III se presentan la tabulación de los datos obtenidos y los resultados obtenidos.

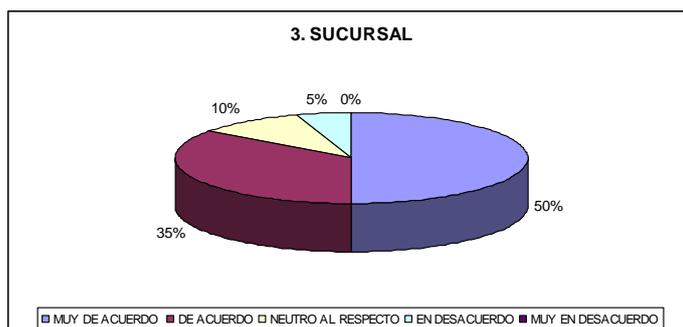
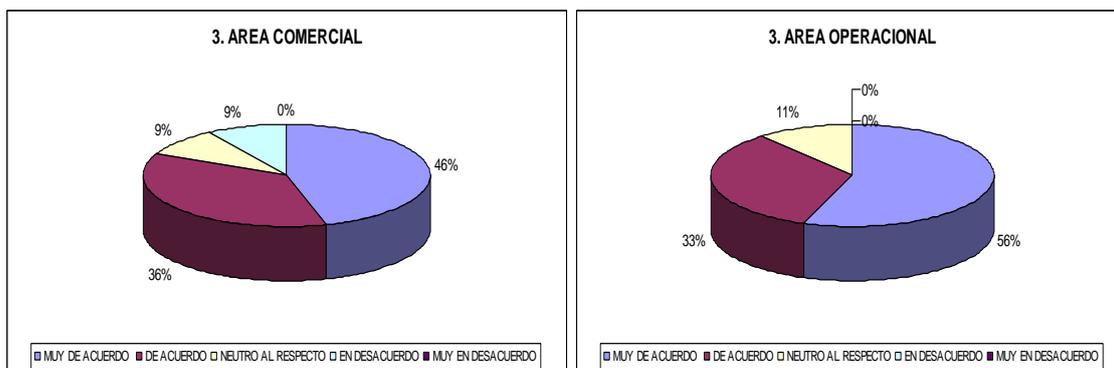
Cabe señalar que esta sección se divide en dos tipos de análisis; el primero corresponde al análisis de la comunicación interna que presenta la sucursal de acuerdo a los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada, y el segundo análisis corresponde a la evaluación de la comunicación con el cliente, basándose en los resultados obtenidos a través de la encuesta realizada por la autora.

### 2.3.1 Análisis Comunicación Interna Sucursal Viña Edwards Citi

A continuación se presentarán aquellas preguntas que de acuerdo al criterio de la autora, se consideran más relevantes para este estudio.

#### Ítem I Pregunta 3

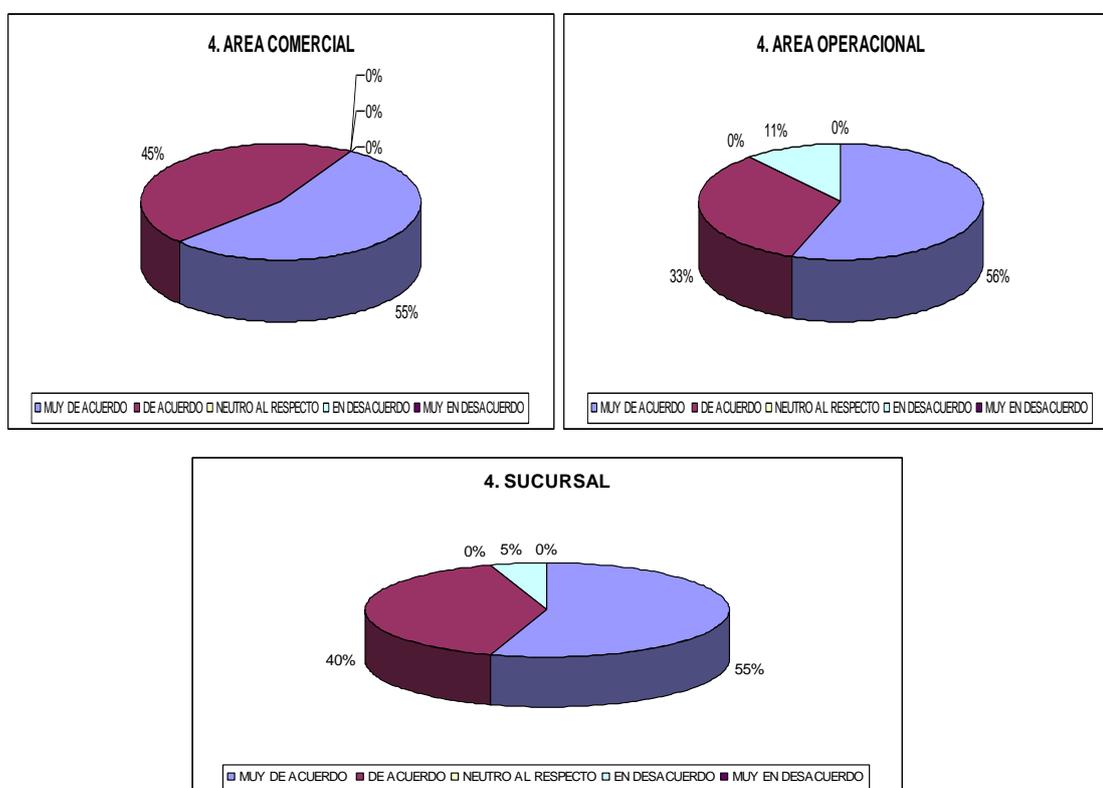
*Considero que trabajo en un buen clima laboral.*



En su gran mayoría los funcionarios de la sucursal consideran que el clima laboral en el cual se encuentran insertos es bueno. Tan sólo un 9% correspondiente a funcionarios del área comercial se encuentran en desacuerdo con esta afirmación y otro 9% se encuentra neutro al respecto, mientras que en el caso de los funcionarios del área operacional un 11% se encuentra neutro al respecto.

Ítem I    Pregunta 4

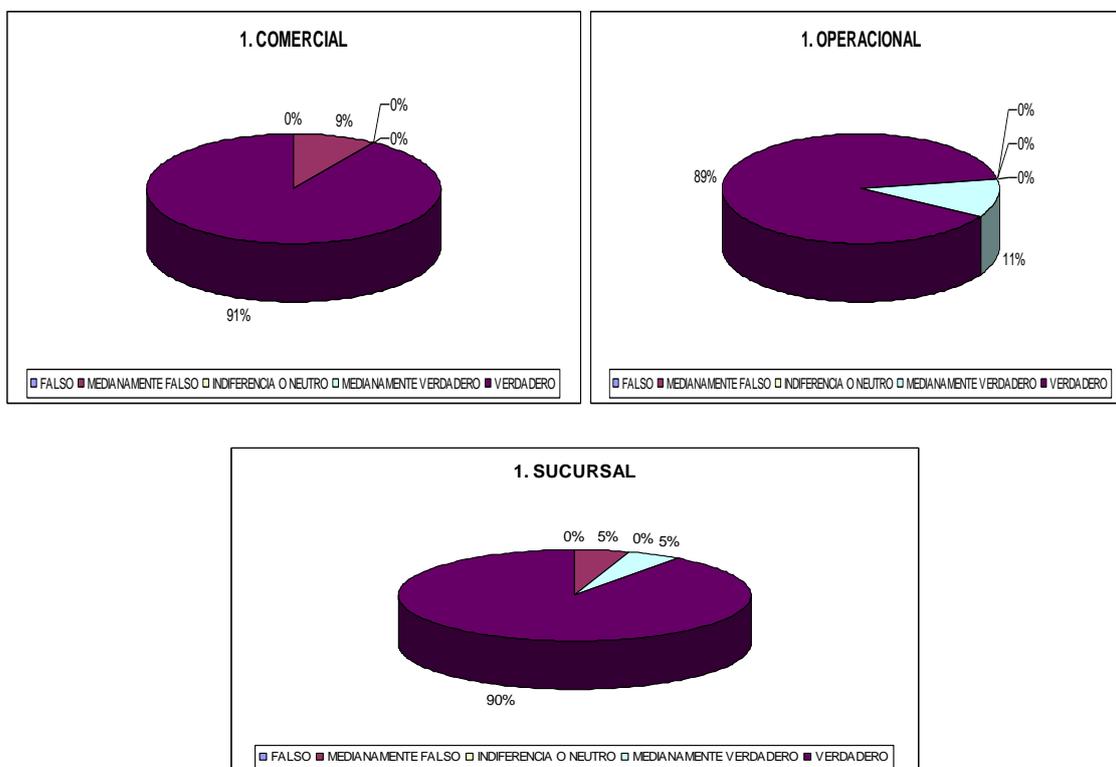
*Tengo una grata relación con el equipo de trabajo.*



Se observa que, a partir de las gráficas, un 55% de los funcionarios del área comercial declaran que se encuentra muy de acuerdo con dicha afirmación y un 45% se encuentran de acuerdo; mientras que en el caso de aquellos funcionarios que se desempeñan en el área operacional un 56% dice estar muy de acuerdo y un 33% señala estar de acuerdo con la afirmación. Solo un 5% de la sucursal se declara en desacuerdo con dicha afirmación y consideran no tener una grata relación con su equipo de trabajo, lo que corresponde a un 11% de los funcionarios del área operacional.

## Ítem II Pregunta 1

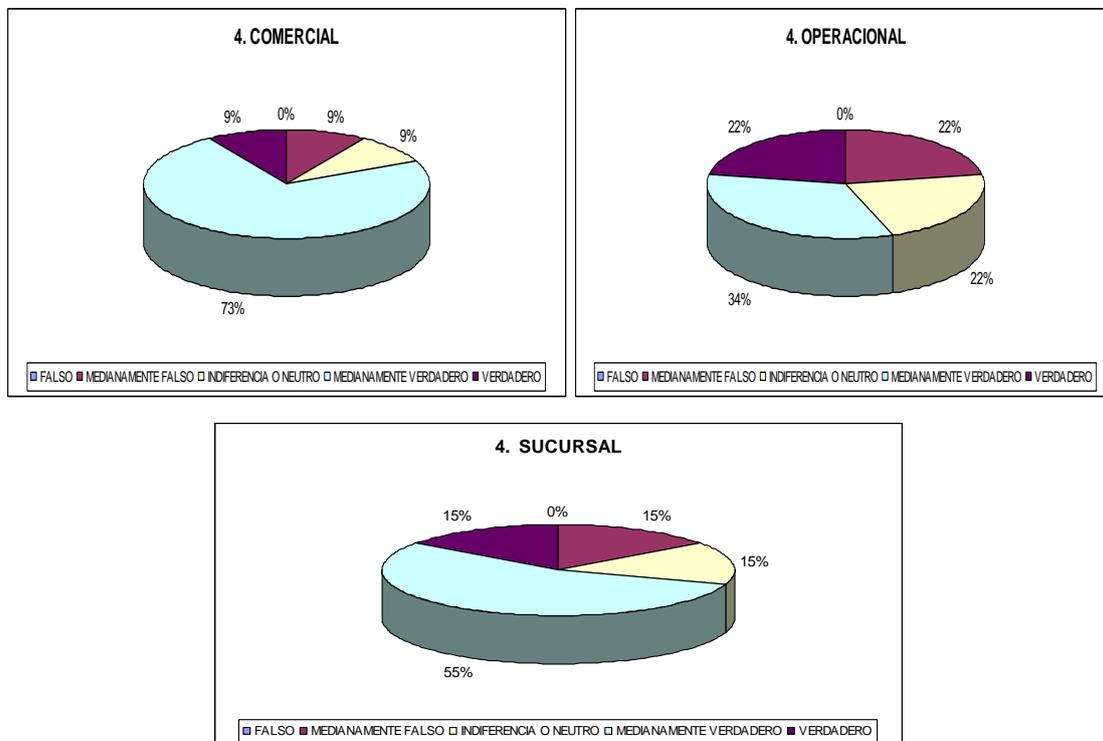
*EL PERSONAL TIENE A SU ALCANCE DE FORMA PERMANENTE, MEDIOS DE COMUNICACIÓN (circulares, mensajes de correo, fichero, revista, etc.) QUE LO MANTIENEN DEBIDAMENTE INFORMADO ACERCA DE LO QUE SUCEDE EN LA ORGANIZACIÓN.*



En general los funcionarios de la Sucursal Viña Edwards (90%) consideran que tienen a su alcance de forma permanente medios de comunicación que lo mantienen debidamente informado de lo que sucede en la organización. Solo un 9% de los funcionarios del área comercial, consideran que la afirmación es medianamente falsa.

## Ítem II Pregunta 4

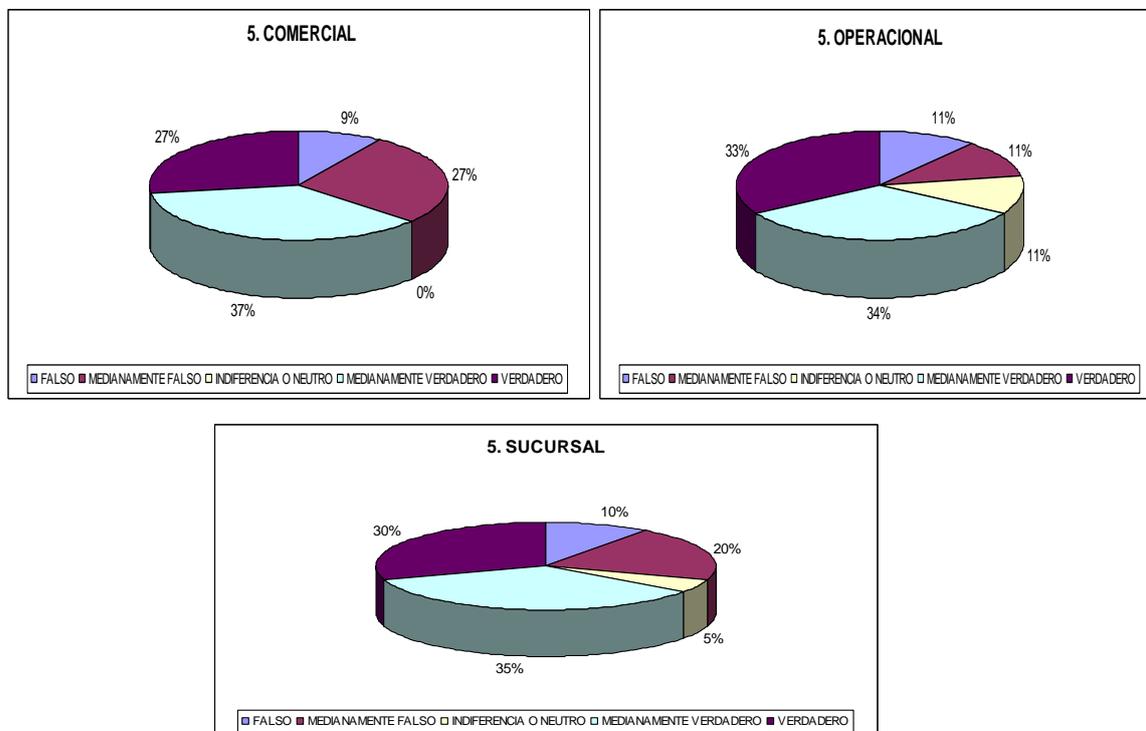
*EN CADA PUESTO DE TRABAJO ESTÁ LA “PERSONA ADECUADA” PARA EL PUESTO, OBSERVÁNDOSE UNA PERFECTA ADAPTACIÓN TANTO AL TRABAJO, AL GRUPO, AL JEFE, Y A LA ORGANIZACIÓN MISMA.*



En el caso del área comercial un 9% declara que dicha afirmación es medianamente falsa, mientras que en el área operacional esto corresponde a un 22%. En general el 70% de la sucursal considera que esta afirmación es verdadera o medianamente verdadera, por lo que la gran mayoría declara que los puestos de trabajo son ocupados por las personas adecuadas, y un 15% considera medianamente que esto no es así.

## Ítem II Pregunta 5

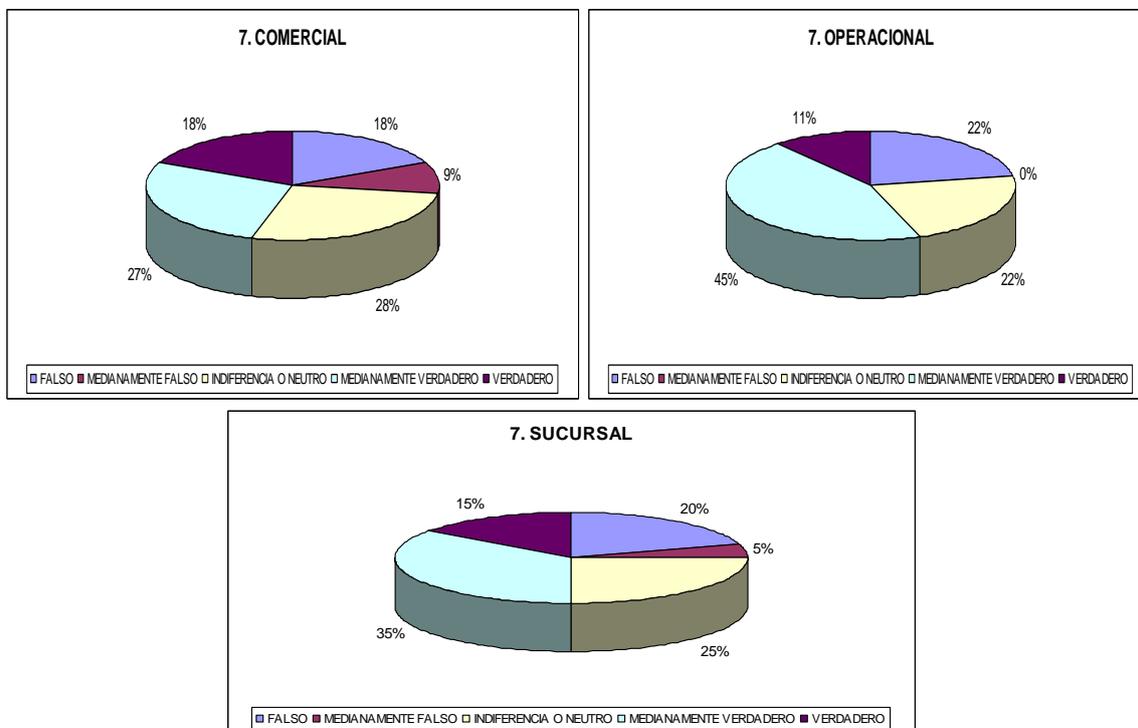
*TODO EL PERSONAL HABLA BIEN DE LOS QUE OCUPAN POSICIONES DIRECTIVAS, ÉSTOS EN SUS RELACIONES DIARIAS TRATAN A SUS COLABORADORES COMO PERSONAS Y NO SIMPLEMENTE COMO SUBORDINADOS.*



En dicha afirmación las percepciones son bastante diferentes, ya que en este caso hay un 30% de la sucursal que considera que el personal no habla bien de los que ocupan posiciones directivas, porque estos en sus relaciones diarias no tratan a sus colaboradores como personas y si como subordinados, mientras que un 65% considera que esta afirmación es verdadera o medianamente verdadera. En el caso del área comercial un 36% se encuentra en contra de esta afirmación, mientras que en el área operacional esto corresponde a un 22%.

## Ítem II Pregunta 7

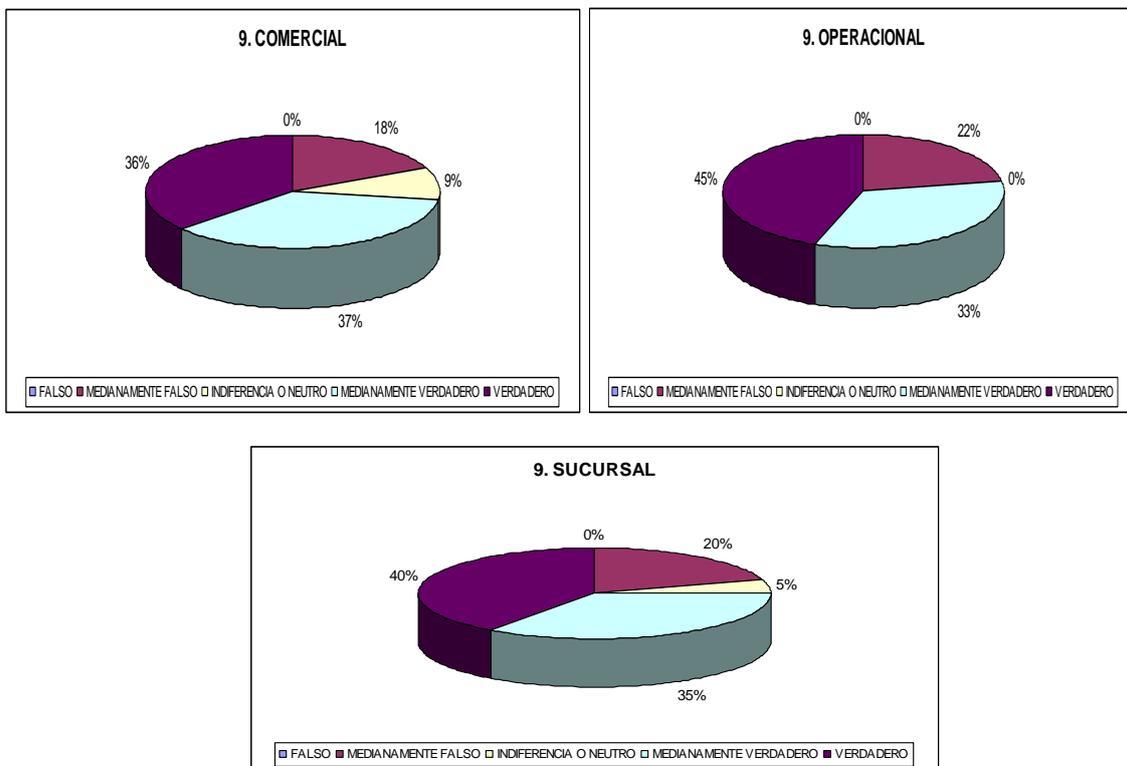
*EL PERSONAL DE LOS DISTINTOS NIVELES, EN GENERAL, ESTÁ CONVENCIDO QUE A LA ORGANIZACIÓN LE IMPORTA “SU GENTE”, LO QUE SE MANIFIESTA EN LA REMUNERACIÓN Y DEMÁS BENEFICIOS SE LES ASIGNAN.*



Se observa que, de acuerdo a la gráfica, un 18% de los funcionarios del área comercial declaran que dicha afirmación es verdadera y un 27% consideran que es medianamente verdadera; mientras que en el caso de aquellos funcionarios que se desempeñan en el área operacional solo un 11% señala que es verdadera la afirmación y un 45% que es en cierto grado verdadera. En general en la sucursal un 50% se encuentra de acuerdo con la afirmación, mientras que el otro 50% considera que la afirmación es falsa o se encuentran neutros respecto al tema.

## Ítem II Pregunta 9

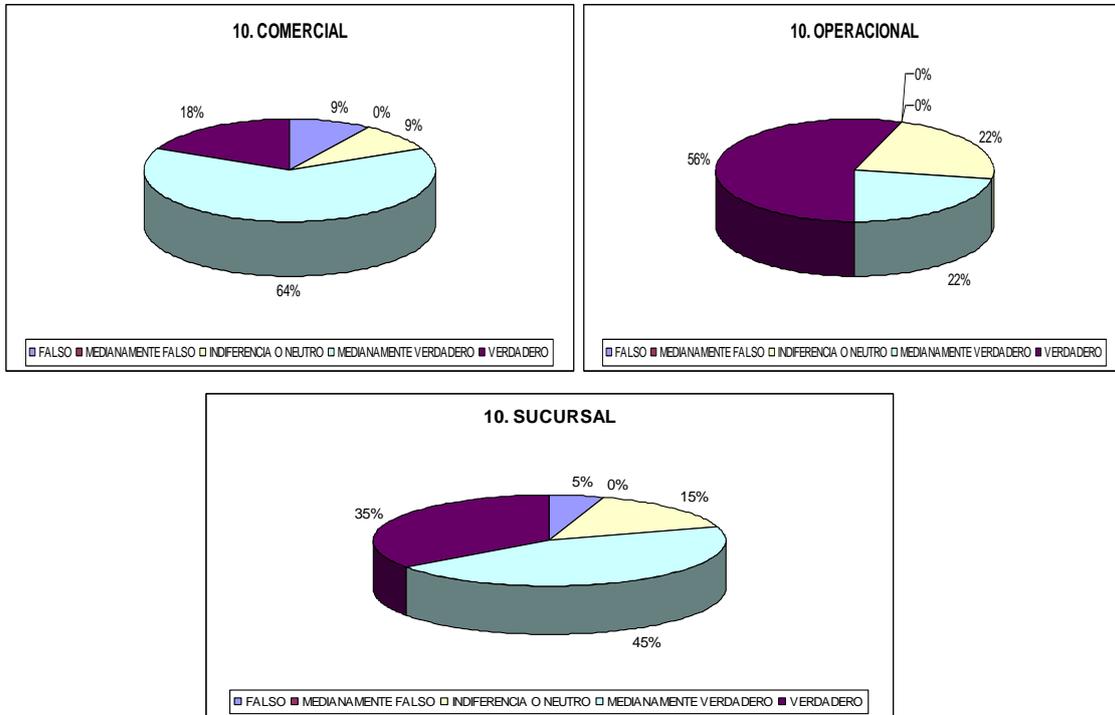
*SE NOTA CLARAMENTE QUE EL PERSONAL ACTÚA COMO UN EQUIPO, SIN PUGNAS NI CONFLICTOS.*



Según se aprecia en las graficas, en ambas áreas hay un porcentaje de funcionarios que consideran que la afirmación es en cierto grado falsa, correspondiente a un 18% en el área comercial y un 22% de los funcionarios del área operacional. Sin embargo, en general, en la sucursal hay un 75% de los funcionarios que consideran que el personal actúa en cierto grado como un equipo.

## Ítem II Pregunta 10

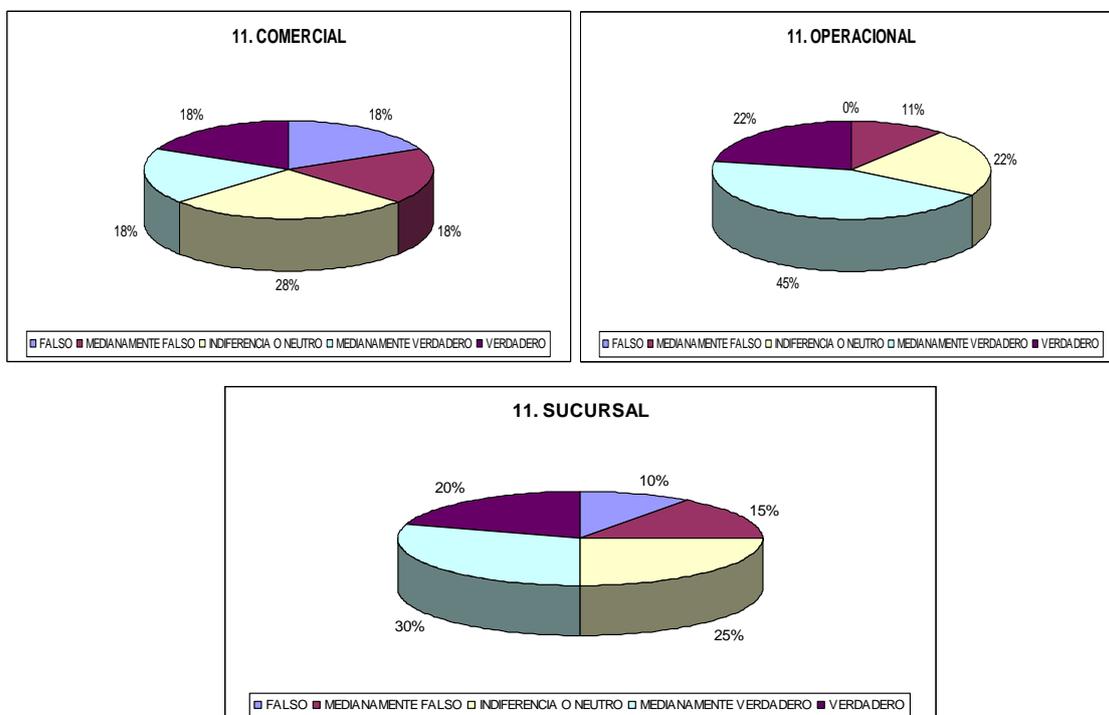
*CUANDO UN CLIENTE SE ACERCA A ALGUNA SUCURSAL, ESTE ES ATENDIDO COMO CORRESPONDE Y LA INFORMACIÓN SOLICITADA SE LE ENTREGA DE FORMA INMEDIATA.*



En comparación con los funcionarios del área operacional, hay un 9% correspondiente a funcionarios del área comercial que consideran que esta afirmación es falsa, señalando que cuando un cliente se acerca a alguna sucursal, este no es atendido como corresponde y la información no se le entrega de forma inmediata. Sin embargo, la gran mayoría de los funcionarios que conforman la sucursal, consideran que la afirmación es por lo menos en cierto grado verdadera.

## Ítem II Pregunta 11

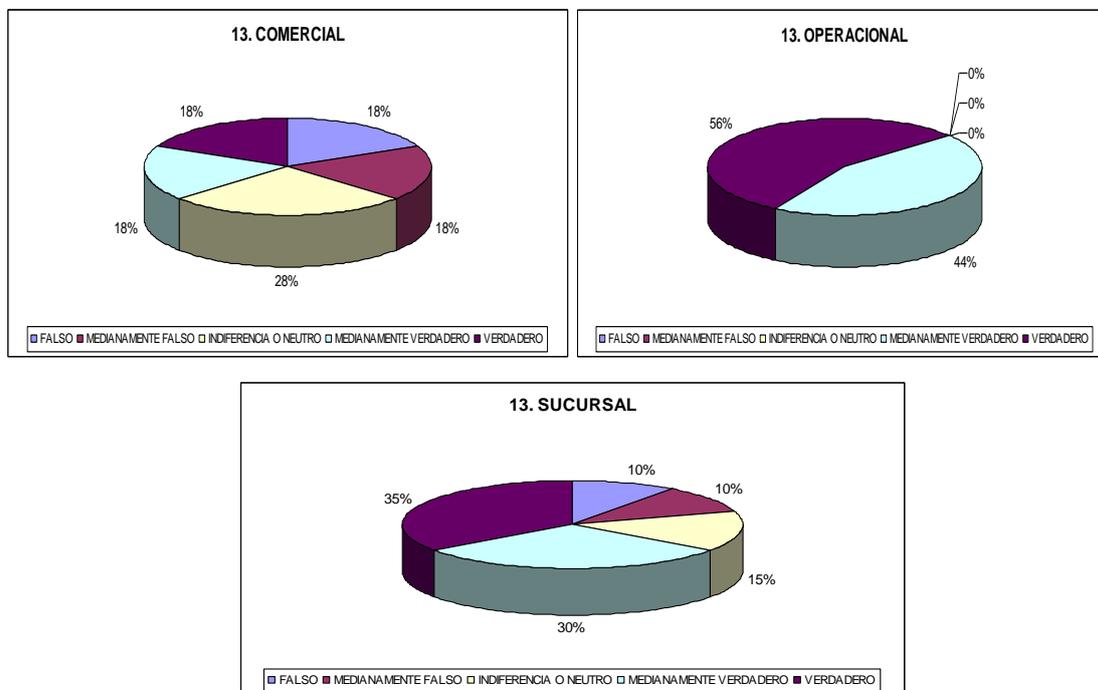
*TODAS LAS DECISIONES Y LAS COMUNICACIONES EN LA ORGANIZACIÓN SON ÁGILES, COHERENTES Y SIN CONTRADICCIONES.*



Se puede apreciar que los funcionarios del área comercial se encuentran bastante divididos frente a su postura en relación a esta afirmación, ya que un 36% considera que la afirmación es completa o en cierto grado falsa, y así mismo otro 36% considera que la afirmación es completa o en cierto grado verdadera, mientras que un 28% de los funcionarios se mantiene neutro al respecto. Por otro lado, en el caso del área operacional la gran mayoría de los funcionarios considera que las decisiones y la comunicación en la organización son ágiles, coherentes y sin contradicciones, mientras que solo un 11% considera que esto no es del todo verdadero. Sin embargo, se puede señalar, que el 50% de los funcionarios de la sucursal consideran que esta afirmación es verdadera o medianamente verdadera, mientras que un 25% considera que es falsa y otro 25% se declara neutro al respecto.

## Ítem II Pregunta 13

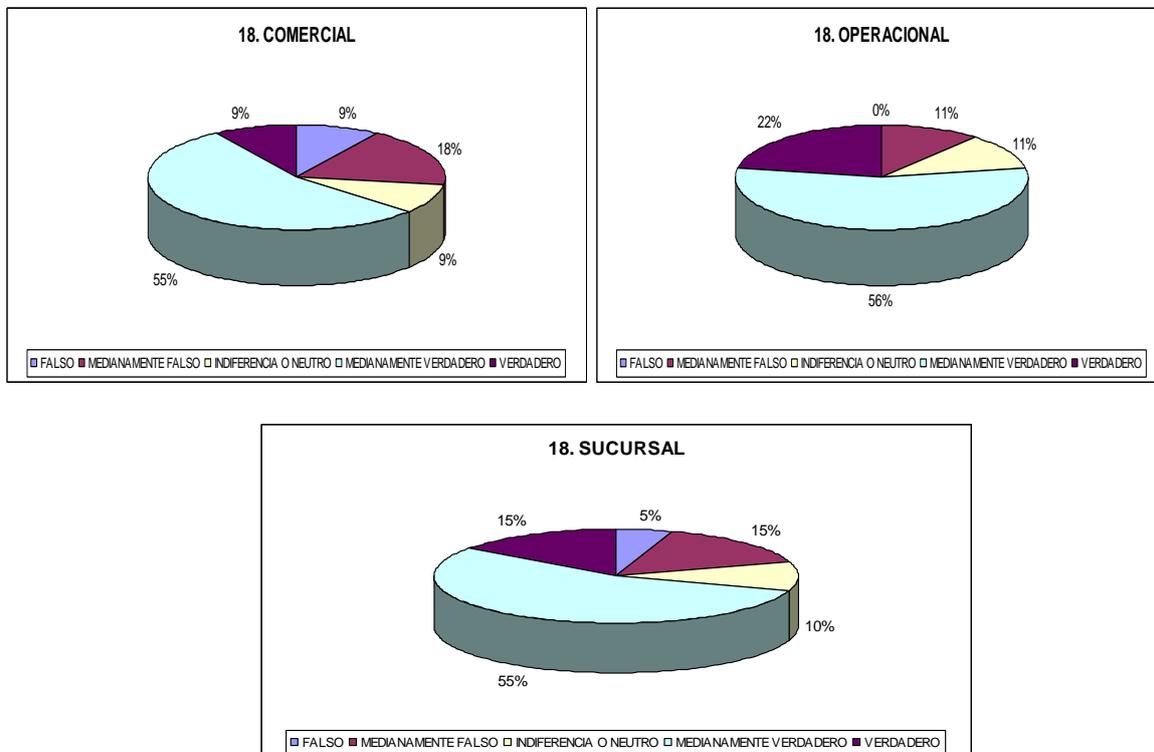
*EN LA ORGANIZACIÓN, TODO EL PERSONAL PUEDE EXPRESAR SUS INQUIETUDES O SUGERENCIAS, PUDIENDO REUNIRSE CON TITULARES DE OTROS PUESTOS QUE ACTÚAN COMO SUS “PROVEEDORES” PARA ANALIZAR PROBLEMAS COMUNES.*



Se puede apreciar que los funcionarios del área comercial se encuentran bastante divididos frente a su postura en relación a esta afirmación, ya que un 36% considera que la afirmación es completa o en cierto grado falsa, y así mismo otro 36% considera que la afirmación es completa o en cierto grado verdadera, mientras que un 28% de los funcionarios se mantiene neutro al respecto. Por otro lado, en el caso del área operacional todos los funcionarios que la componen consideran que esta afirmación es completa o en cierto grado verdadera. A partir de lo anterior, un 69% de los funcionarios de la sucursal considera que todo el personal puede expresar sus inquietudes o sugerencias, pudiendo reunirse con titulares de otros puestos que actúan como sus “proveedores” para analizar problemas comunes, mientras que un 20% de ellos considera que no es así.

## Ítem II Pregunta 18

*SE NOTA CLARAMENTE QUE EL PERSONAL ACTÚA COMO UN EQUIPO, CON INTENCIONES QUE COINCIDEN Y QUE FAVORECEN A LOS PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN.*



De acuerdo a las graficas se puede apreciar que en ambas áreas la gran mayoría de los funcionarios (56%) consideran que esta afirmación es medianamente verdadera, considerando un aspecto a mejorar. Además en relación a los funcionarios del área comercial, hay un 27% que considera que el personal no actúa como un equipo, mientras que en el área operacional esto corresponde a un 11%.

A partir de los resultados obtenidos, se puede apreciar que los funcionarios de la sucursal declaran tener en general una buena comunicación y relación entre ellos, por ejemplo, el 96% de los funcionarios de la sucursal declaran tener una grata relación con el equipo de trabajo y un 86% señala que trabaja en un buen clima laboral. A pesar de esto, en ambas áreas se presenta un cierto porcentaje de funcionarios que consideran que en ocasiones el personal no actúa como un equipo, presentándose conflictos entre ellos, y que las intenciones de cada uno de los integrantes no siempre coinciden y

favorecen a los propósitos de la organización. Además en el caso del área comercial el equipo de trabajo no se encuentra tan compenetrado como en el caso del área operacional, ya que solo un 36% de los funcionarios del área comercial considera que puede expresar sus inquietudes o sugerencias pudiendo reunirse con titulares de otros puestos que actúan como sus “proveedores” para analizar problemas comunes, mientras que en el área operacional el 100% de los funcionarios considera que esto es completamente factible o por lo menos en cierto grado. Sin embargo, en general, en la sucursal hay un 75% de los funcionarios que consideran que el personal actúa como un equipo, a pesar que solo un 15% considera que en cada puesto de trabajo se encuentra la persona adecuada para éste, observándose una adaptación tanto al trabajo, al grupo, al jefe y a la organización misma.

Por último, cabe recordar que la sucursal y todos los integrantes de ésta dependen directamente de la matriz del banco que se encuentra ubicada en Santiago, por lo que a partir de lo anterior, se aprecia que un 30% de los funcionarios de la sucursal se encuentra disconforme, ya que consideran que el personal no habla bien de los que ocupan posiciones directivas, porque estos en sus relaciones diarias no tratan a sus colaboradores como personas, sino como simples subordinados. Asimismo, hay un 50% de los funcionarios que considera en cierto grado que a la organización no le importa “su gente”, y que esto se manifiesta en la remuneración y demás beneficios que se les asignan. De la misma forma, al encontrarse la mayor parte de la información centralizada en Santiago, los funcionarios consideran que las decisiones y la comunicación en la organización son a veces poco ágiles, coherentes y muchas veces poseen contradicciones, lo que se representa en que solo un 20% de los funcionarios consideró que la afirmación era completamente verdadera, mientras que el 80% restante considero que este punto se podía mejorar en algún grado. Además esta situación afecta al cliente, ya que en el caso del área comercial muchas veces la información solicitada no se le puede entregar de forma inmediata al cliente, ya que dado las aplicaciones computacionales que posee, esto se debe solicitar vía requerimiento a Santiago, lo cual puede demorar 3 o más días hábiles. En el caso del área operacional esto ocurre, pero en menor medida, ya que poseen diversas

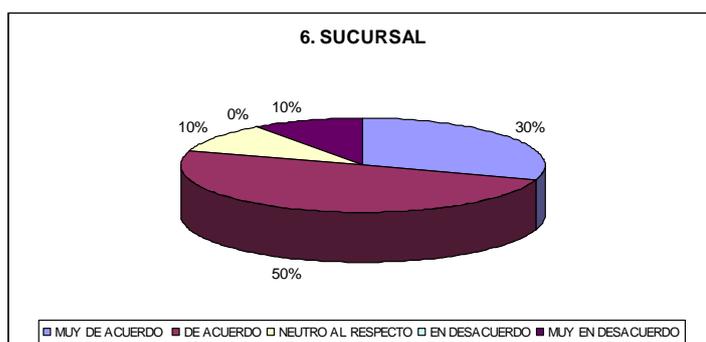
aplicaciones computacionales que le permiten obtener mayor información de forma inmediata y además poseen otro tipo de contacto con los clientes, entregando otro tipo de información. No obstante, la gran mayoría de los funcionarios considera que a pesar que las decisiones se encuentren centralizadas en Santiago, el personal tiene a su alcance de forma permanente medios de comunicación que lo mantienen informado acerca de lo que sucede en la organización, ya que poseen vía mail un informativo de lo que sucede en el banco y de todos los cambios y decisiones que se presentan, llamado Info Comercial.

### 2.3.2 Análisis Comunicación Externa Sucursal Viña Edwards Citi

Este análisis lo que pretende es una comparación entre la percepción de los funcionarios de la sucursal, obtenidos a través de los resultados de la encuesta realizada por la autora, y la percepción de los clientes, obtenido en forma externa. A continuación se presentaran aquellas preguntas que de acuerdo al criterio de la autora, se consideran más relevantes para este estudio.

#### Ítem I Pregunta 6

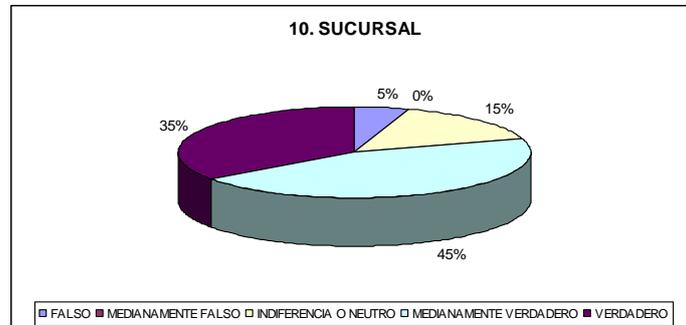
*El cliente recibe la información solicitada en forma inmediata.*



En su gran mayoría los funcionarios de la sucursal consideran que la información solicitada por el cliente se entrega en forma inmediata. Tan sólo un 9% correspondiente a funcionarios del área comercial consideran que esto no ocurre así, y un 18% se encuentra neutro al respecto, mientras que en el caso de los funcionarios del área operacional un 11% se encuentra muy en desacuerdo con la afirmación.

## Ítem II Pregunta 10

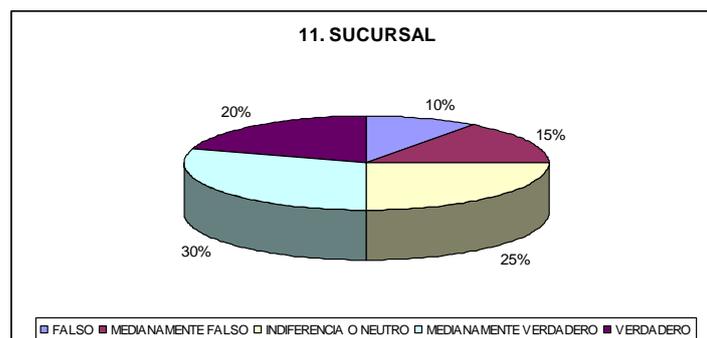
*CUANDO UN CLIENTE SE ACERCA A ALGUNA SUCURSAL, ESTE ES ATENDIDO COMO CORRESPONDE Y LA INFORMACIÓN SOLICITADA SE LE ENTREGA DE FORMA INMEDIATA.*



En comparación con los funcionarios del área operacional, hay un 9% correspondiente a funcionarios del área comercial que consideran que esta afirmación es falsa, señalando que cuando un cliente se acerca a alguna sucursal, este no es atendido como corresponde y la información no se le entrega de forma inmediata. Sin embargo, la gran mayoría de los funcionarios que conforman la sucursal, consideran que la afirmación es por lo menos en cierto grado verdadera.

## Ítem II Pregunta 11

*TODAS LAS DECISIONES Y LAS COMUNICACIONES EN LA ORGANIZACIÓN SON ÁGILES, COHERENTES Y SIN CONTRADICCIONES.*

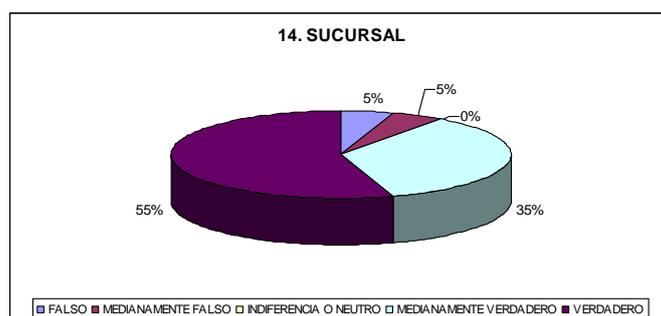


Se puede apreciar que los funcionarios del área comercial se encuentran bastante divididos frente a su postura en relación a esta afirmación, ya que un 36% considera que la afirmación es completa o en cierto grado falsa, y así mismo otro 36% considera que la afirmación es completa o en cierto grado

verdadera, mientras que un 28% de los funcionarios se mantiene neutro al respecto. Por otro lado, en el caso del área operacional la gran mayoría de los funcionarios considera que las decisiones y la comunicación en la organización son ágiles, coherentes y sin contradicciones, mientras que solo un 11% considera que esto no es del todo verdadero. Sin embargo, se puede señalar, que el 50% de los funcionarios de la sucursal consideran que esta afirmación es verdadera o medianamente verdadera, mientras que un 25% considera que es falsa y otro 25% se declara neutro al respecto.

#### Ítem II Pregunta 14

*EL CLIENTE TIENE A SU ALCANCE DE FORMA PERMANENTE, MEDIOS DE COMUNICACIÓN ADECUADOS (buzones, correo directo, teléfono, fichero, etc.) QUE LE PERMIETEN EXPRESAR SUS OPINIONES E IDEAS DE CÓMO FUNCIONA LA ORGANIZACIÓN.*



Tanto el área comercial como operacional, la gran mayoría de sus funcionarios se encuentran de acuerdo con dicha afirmación, considerándola completa o medianamente verdadera, lo que se ve reflejado en que el 90% de los funcionarios que componen la sucursal consideran que la afirmación es verdadera, por lo menos en cierto grado, mientras que solo un 10% considera que la afirmación es falsa, considerando que el cliente no tiene a su alcance de forma permanente medios de comunicación adecuados que le permiten expresar sus opiniones e ideas de cómo funciona la organización.

## Ítem II Pregunta 17

*EL CLIENTE TIENE A SU ALCANCE DE FORMA PERMANENTE, MEDIOS DE COMUNICACIÓN ADECUADOS (buzones, correo directo, teléfono, fichero, etc.) QUE LE PERMIETEN ESTAR EN CONTACTO CON LA ORGANIZACIÓN.*



Tanto el área comercial como operacional, la gran mayoría de sus funcionarios se encuentran de acuerdo con dicha afirmación, considerándola completa o medianamente verdadera, lo que se ve reflejado en que el 90% de los funcionarios que componen la sucursal consideran que la afirmación es verdadera, por lo menos en cierto grado, mientras que solo un 10% considera que la afirmación es en cierto grado falsa, considerando que el cliente no tiene a su alcance de forma permanente medios de comunicación adecuados que le permiten estar en contacto con la organización.

Luego de presentar las percepciones de los funcionarios de la sucursal Viña Edwards Citi, a continuación se presenta en forma concisa, las percepciones de los clientes de la misma sucursal Viña Edwards Citi, obtenidas en forma externa a ella:

- 1.- Los clientes de la sucursal consideran que el banco es confiable y transparente.
- 2.- Consideran que además de beneficios físicos, posee beneficios de atención, ya que se contactan periódicamente con ellos para ofrecerles productos y servicios.
- 3.- Señalan que un punto de contacto a mejorar es la Página de Internet del Banco.
- 4.- Expresan que se sienten como un número más, y no como personas.

5.- Consideran que es difícil comunicarse con la sucursal en forma telefónica, debido a que no los atienden, contesta una grabadora o la asistencia telefónica.

7.- Señalan que ha habido errores en la información entregada por distintos canales de contacto.

8.- Consideran que hay lentitud en los procesos y toma de decisiones.

9.- Declaran que la atención es buena, a pesar de lenta.

10.- Consideran que el banco está dispuesto a recibir inquietudes y sugerencias.

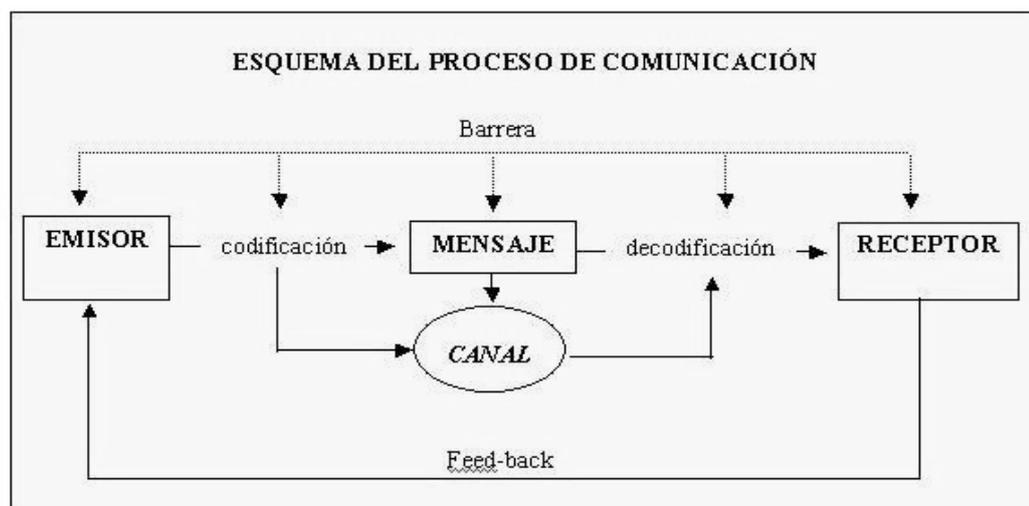
A partir de los resultados obtenidos, y de lo anteriormente expuesto, se puede apreciar que la percepción de los clientes difiere con respecto a la percepción de los funcionarios de la sucursal. Por ejemplo, en su gran mayoría los funcionarios de la sucursal consideran que la información solicitada por el cliente se entrega en forma inmediata, que cuando un cliente se acerca a la sucursal es atendido de manera adecuada y que las decisiones y comunicación en la organización son a veces poco ágiles, coherentes y sin contradicciones, sin embargo, en lo expuesto por los clientes estos consideran que si bien reciben una buena atención, esta no es siempre rápida, existiendo a veces lentitud en los procesos y toma de decisiones, además la información entregada por los distintos canales remotos, difiere de la información entregada por la sucursal. Además el 90% de los integrantes de la sucursal se encuentran completos o en cierto grado de acuerdo con respecto a que el cliente tiene a su alcance de forma permanente medios de comunicación adecuados que le permiten expresar sus opiniones e ideas de cómo funciona la organización y que le permiten estar en contacto con la organización. No obstante, los clientes consideran que es difícil comunicarse con el banco en forma telefónica y que un punto a mejorar es la página de internet del banco. Además a veces la información entregada por los canales remotos del banco, ya sea internet, contac center, telemarketing o la sucursal misma, difieren entre sí.

A pesar de lo anterior, los clientes consideran que el banco es confiable y transparente, y que aparte de beneficios físicos, posee beneficios de atención, ya que se contactan periódicamente con ellos para ofrecerle productos y servicios.

#### 4.- Modelo de Proceso de Comunicación y sus Variables.

Como ya se mencionó, el modelo de Shannon y Weaver introduce el concepto de ruido al modelo de comunicación, quedando el modelo conformado de la siguiente forma:

Figura 4.1 Modelo Proceso de Comunicación de Shannon y Weaver<sup>65</sup>



A partir de la base de la estructura del modelo de comunicación de Shannon y Weaver, de acuerdo a los resultados obtenidos y analizando la información desde el punto de vista de los procesos operacionales, la autora ha determinado las siguientes variables críticas, que afectan al modelo de comunicación, y que impiden que los clientes reciban la información en forma oportuna, rápida y concreta. Estas variables se presentan a continuación.

<sup>65</sup> Amorós, Eduardo, “Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas”, año 2007, cap. 8.

- **Actitud**: Esta variable tiene relación con la comunicación no verbal. La Comunicación no verbal abarca una amplia gama de expresiones que se extienden desde la gestualidad, la expresión del rostro y la mirada, la actitud, el porte, el aspecto personal, los movimientos del cuerpo y el uso del espacio, hasta los aspectos no verbales que acompañan al lenguaje oral.

La autora considera esta variable como importante, debido a que puede producir mal entendidos en la comunicación, ya que en ocasiones el cliente se puede sentir mal atendido y como un número más en el banco, si es que el funcionario del banco no presenta una actitud adecuada y la amabilidad y preocupación que corresponde frente a este. Lo mismo ocurre en la comunicación interna entre funcionarios de la sucursal, ya que una mala actitud puede producir roces entre los funcionarios y además un error en la decodificación del mensaje entregado.

- **Ética**: Si bien los funcionarios de la sucursal consideran que todos tienen claro los valores tras los cuales actúa la organización, no siempre trabajan con el mismo objetivo en común y a favor de la organización. Por lo tanto la importancia de los valores éticos radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, creando un sentido de identidad de cada persona. Por lo tanto, los miembros de la organización deben representar aquellos principios que guían el comportamiento de la organización y no perder el rumbo independientemente de las circunstancias que se presenten.
- **Confianza**: La confianza es la creencia en que una persona o grupo será capaz y deseará actuar de manera adecuada en una determinada situación y pensamientos. La confianza se verá más o menos reforzada en función de las acciones<sup>66</sup>. Es importante que los funcionarios tengan confianza entre ellos para así formar un buen equipo de trabajo, mejorando el que actualmente tienen, apoyándose entre ellos y así

---

<sup>66</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Confianza>

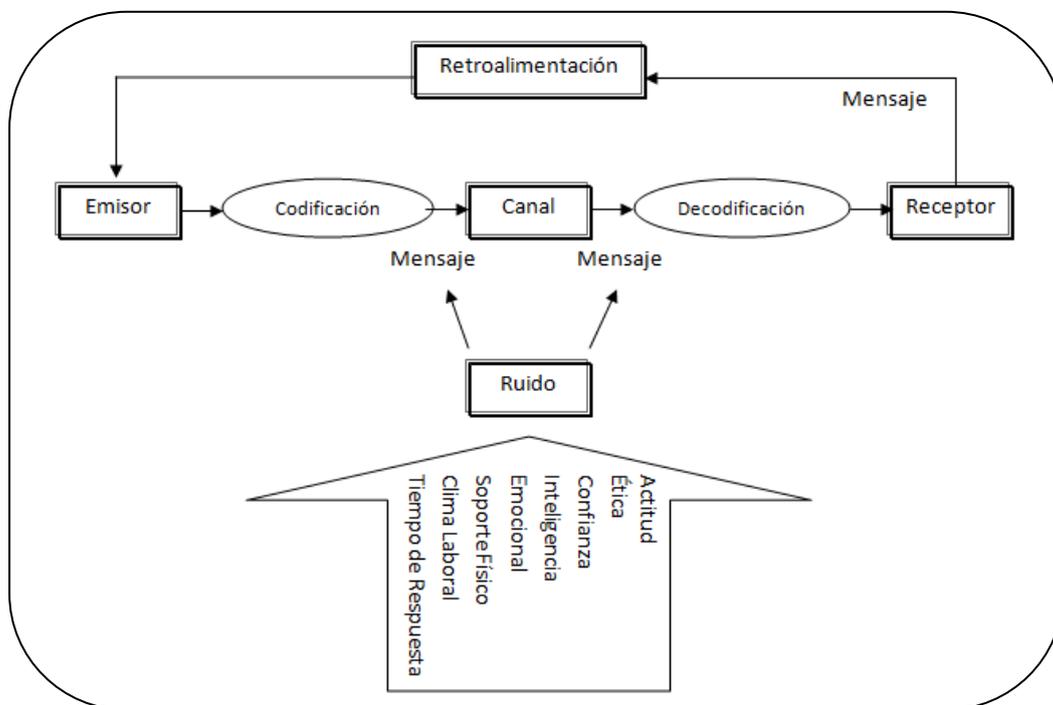
trabajando con un objetivo común, para entregar un mejor servicio a sus clientes, traspasando esta confianza a ellos.

- **Inteligencia Emocional:** Es la capacidad de manejar adecuadamente los sentimientos propios y ajenos, y de utilizarlos para guiar el pensamiento y la acción. Es importante que el emisor, ya sea una comunicación entre funcionarios o entre funcionario-cliente, no se deje llevar por sus sentimientos y pensamientos al momento de entregar una respuesta a otros funcionarios o a un cliente, ya que puede incurrir en entregar información equivocada.
- **Soporte Físico:** La variable soporte físico, está basada principalmente en que los funcionarios cuenten con la infraestructura apropiada y la información necesaria al momento de enfrentarse al cliente, para así entregar respuestas inmediatas y con información certera. Si bien los funcionarios cuentan con sistemas computacionales que le permiten ver la información del cliente en forma inmediata, este sistema no permite tener en el momento toda la información que a veces el cliente requiere, por lo que se debe proceder a generar un requerimiento para solicitar la información, por lo que muchas veces el cliente debe volver en una segunda ocasión para adquirir la información solicitada a Santiago.
- **Clima Laboral:** A partir de los resultados obtenidos, se puede considerar que los funcionarios de la sucursal trabajan en un buen clima laboral, por lo que esta variable cobra importancia, ya que si se mantiene en el tiempo, pueden mejorar el equipo de trabajo que actualmente poseen y así trabajar para todos y para el mismo objetivo común en post de la organización.
- **Tiempo de Respuesta:** En este caso las percepciones actuales difieren entre los funcionarios y los clientes de la sucursal, ya que si bien el cliente puede recibir cierto tipo de información en forma inmediata, la mayor parte de ella debe ser solicitada a través de un requerimiento a la

casa matriz en Santiago, por lo que los tiempos de respuesta a veces son bastante largos.

A partir de lo anterior el modelo de proceso de comunicación de la Sucursal Viña Edwards Citi, introduciendo las variables ya determinadas, se compone de la siguiente forma:

Figura 4.2 Modelo Proceso de Comunicación Viña Edwards Citi<sup>67</sup>



A partir de esto, y como recomendación para la Institución, la autora considera que una forma para mejorar el proceso de comunicación de la Sucursal Viña Edwards Citi, consiste en que se realicen cursos periódicos de ética y cursos que les permitan aprender a los funcionarios de la sucursal a tener una mejor actitud frente a los clientes y entre los mismos funcionarios, permitiendo así conocer que cada gesto tiene un significado especial, al mismo tiempo esto les permitirá manejar de mejor forma la variable inteligencia emocional, ética y

<sup>67</sup> Figura de Elaboración Propia.

actitud. Con respecto al soporte físico, se plantea una revisión de éste, ya que si bien los funcionarios cuentan con la infraestructura apropiada y la información necesaria al momento de enfrentarse al cliente, en ocasiones y dependiendo de la solicitud, muchas veces el cliente debe volver en una segunda oportunidad, ya que la información debe ser solicitada a través de un requerimiento a la casa matriz en Santiago, por lo que los tiempos de respuesta a veces son bastante largos, en especial cuando el cliente solicita algún tipo de certificado. Por último, para mantener un buen clima laboral dentro de la sucursal, se plantea realizar actividades extra laborales, que permitan que los funcionarios se conozcan entre ellos, creándose afinidades que permitan mejorar el equipo de trabajo que actualmente poseen y así trabajar para todos y para el mismo objetivo común a favor de la organización.

## CAPITULO IV

### LIMITACIONES DEL ESTUDIO

Al momento de realizar el presente estudio, la autora se vio enfrentada a las siguientes limitaciones:

- Dificultad para coordinar los tiempos de entrevista entre la autora y la agente de la sucursal, para así solicitar las autorizaciones respectivas, ya que no se disponía de mucho tiempo para actividades extra laborales.
- Dificultad para seleccionar la información presentada en el estudio, ya que debido a que la autora es funcionaria de la sucursal Viña Edwards Citi, tiene acceso a gran cantidad de información, de la cual la mayor parte corresponde a información confidencial.
- Al mismo tiempo al ser la autora funcionaria de la sucursal, los demás funcionarios presentaban cierta desconfianza con respecto a que la encuesta y sus resultados fueran confidenciales, lo que podría haber afectado la veracidad de sus respuestas.
- Los funcionarios de la sucursal no disponían de mucho tiempo, al momento de contestar la encuesta, por lo que su compromiso no fue total con ésta.
- Otra limitación se encuentra en que este proyecto se centra en una sola empresa de la industria Financiera, por lo que sus resultados no pueden ser generalizados a las demás empresas.
- Por último una última limitación está dada por parte de la dirección del banco, ya que si bien el estudio es sobre la comunicación interna, sería

interesante evaluar las observaciones de los clientes respecto al servicio del banco con mayor profundidad, para lo cual no se cuenta con autorización respectiva.

## CONCLUSIÓN

Historias existentes generalmente localizan la génesis de la comunicación organizacional como un campo académicamente identificable entre los años 1940 y 1950. En esta época, tres fuentes representaban las raíces conceptuales de esta disciplina; a) La teoría retórica tradicional, b) La teoría de las relaciones humanas, y c) Los modelos paralelos de la teoría de la organización temprana. Actualmente, el estudio de la comunicación organizacional contemporánea, se centra en la perspectiva de sistema abierto y su énfasis dual sobre el entorno como una fuente de entrada a la organización y sobre la importancia de diversos fenómenos de comunicación en las organizaciones. En vista de acontecimientos sociales, políticos, tecnológicos y económicos, la posición central del entorno y la diversidad de procesos de comunicación es crítica al momento del estudio de la comunicación organizacional, con una magnitud mucho mayor que hace una generación atrás.

La comunicación es el proceso que permite a las personas coorientar sus conductas. Al mismo tiempo da fuerzas a las personas para trabajar juntas hacia la consecución de los fines propuestos; más concretamente, la gente mediante las actividades sociales establece acuerdos mutuos de relaciones aceptables a través de modelos ritualizados de comunicación con los otros. Por lo tanto, el desarrollo de las relaciones es la clave para la coordinación interpersonal, y las comunicaciones humanas son el instrumento que la gente utiliza para establecer y mantener relaciones efectivas. Cabe señalar que la comunicación puede ser verbal o no verbal, interna y externa, y de forma ascendente, descendente u horizontal.

Para comunicarse eficazmente se necesita estar familiarizado con el proceso de comunicación y con todos los demás factores que en él intervienen, ya que el conocimiento de estos factores puede ayudar a planear y analizar situaciones, resolver problemas y, en general, a hacer mejor las cosas. Además algunos factores sugieren ideas específicas que se deben considerar cuando se trata de comunicarse con otras personas. A partir de esto, se puede señalar que los elementos que componen el proceso de comunicación

básicamente son *emisor, mensaje, receptor, canal, ruido* y la *retroalimentación* entre emisor y receptor.

Por otro lado, la comunicación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo que permitirá trazar una línea de propósitos que determina el cómo se pretende lograr los objetivos. Es una herramienta para organizaciones de cualquier naturaleza: empresas, fundaciones, entidades de gobierno, instituciones religiosas, grupos y marcas. Su finalidad es vincular a las organizaciones con su entorno cultural, social y político de manera armoniosa y positiva. Esta comunicación estratégica requiere de una adecuada planificación, entendiendo esta como el proceso por el que una organización, una vez analizado el entorno en el que se desenvuelve y fijados sus objetivos a corto y largo plazo, selecciona las estrategias más adecuadas para lograr esos objetivos y define los proyectos a ejecutar para el desarrollo de esas estrategias. Para lograr esa adecuada planificación es indispensable fortalecer la imagen de liderazgo de la organización y determinar cómo mejorar la atención a su público externo, tomando en cuenta cuáles serán las demandas que plantee el entorno y el tipo de dificultades y obstáculos que pueden entorpecer la capacidad de respuesta de la organización.

Luego de introducir el tema de la comunicación, se procedió a generar el estudio correspondiente realizado en la Institución Financiera Banco de Chile, más específicamente en la Sucursal Viña Edwards Citi perteneciente al Banco de Chile, dado esto, el análisis se basó primordialmente en la descripción de la Red Edwards, el cual al fusionarse en marzo del año 2002 pasó a ser parte del Banco de Chile, ya que el grupo Luksic, propietario del 51% del Banco Edwards, se integra al Directorio del Banco de Chile, al convertirse en su accionista mayoritario con un 52,7% de participación. Principalmente la misión del Banco Edwards corresponde en ser una corporación líder con una prestigiosa tradición de negocios, y su principal propósito es proveer servicios financieros de excelencia, con soluciones creativas y efectivas para cada segmento de clientes, que aseguren la permanente creación de valor para sus accionistas. Por último la visión del Banco Edwards Citi se resume en “*Ser el mejor banco para nuestros clientes, el mejor lugar para trabajar y la mejor inversión para nuestros accionistas*”.

El estudio se basó principalmente en los resultados obtenidos a partir de una encuesta elaborada por la autora. A partir de estos resultados se pudo apreciar que los funcionarios de la sucursal declaran tener en general una buena comunicación y relación entre ellos, teniendo una grata relación con el equipo de trabajo, trabajando en un buen clima laboral. A pesar de esto, en ambas áreas, tanto comercial como operacional, se presentó un cierto porcentaje de funcionarios que consideran que en ocasiones el personal no actúa como un equipo, presentándose conflictos entre ellos, y además que las intenciones de cada uno de los integrantes no siempre coinciden y favorecen a los propósitos de la organización.

Conjuntamente, cabe recordar que la sucursal y todos los integrantes de ésta dependen directamente de la matriz del banco que se encuentra ubicada en Santiago, por lo que a partir de lo anterior, se apreció que algunos funcionarios consideraban que son tratados simplemente como subordinados. Asimismo, al encontrarse la mayor parte de la información centralizada en Santiago, los funcionarios señalan que esto muchas veces entorpece las decisiones y la comunicación en la organización, haciéndolas menos ágiles, incoherentes y muchas veces contradictorias. No obstante, la gran mayoría de los funcionarios considera que a pesar que las decisiones se encuentren centralizadas en Santiago, el personal tiene a su alcance de forma permanente medios de comunicación que lo mantienen informado acerca de lo que sucede en la organización, ya que poseen vía mail un informativo de lo que sucede en el banco y de todos los cambios y decisiones que se presentan, llamado Info Comercial.

Siguiendo con el estudio y a partir de los resultados obtenidos, y de información de clientes obtenida en forma externa a la empresa, se puede apreciar que la percepción de los clientes difiere con respecto a la percepción de los funcionarios de la sucursal. En su gran mayoría los funcionarios de la sucursal consideran que la información solicitada por el cliente se entrega en forma inmediata, que cuando un cliente se acerca a la sucursal es atendido de manera adecuada y que las decisiones y comunicación en la organización son ágiles, coherentes y sin contradicciones, sin embargo, en lo expuesto por los clientes estos consideran que si bien reciben una buena atención, esta no es

siempre rápida, existiendo a veces lentitud en los procesos y toma de decisiones, además la información entregada por los distintos canales remotos, muchas veces difiere de la información entregada por la sucursal.

Por otro lado, la gran mayoría de los funcionarios consideran que el cliente tiene a su alcance de forma permanente medios de comunicación adecuados que le permiten expresar sus opiniones e ideas de cómo funciona la organización y que le permiten estar en contacto con ella. No obstante, los clientes consideran que es difícil comunicarse con el banco en forma telefónica y que un punto a mejorar es la página de internet del banco. Además a veces la información entregada por los canales remotos del banco, ya sea internet, contac center, telemarketing o la sucursal misma, difieren entre sí.

A pesar de lo anterior, los clientes consideran que el banco es confiable y transparente, y que aparte de beneficios físicos, posee beneficios de atención, ya que se contactan periódicamente con ellos para ofrecerle productos y servicios.

Por último, a partir de la base de la estructura del modelo de comunicación de Shannon y Weaver, de acuerdo a los resultados obtenidos y analizando la información desde el punto de vista de los procesos operacionales de la sucursal, las variables que determinan un buen proceso de comunicación en la sucursal Viña Edwards Citi corresponden a *Actitud*, tanto entre los funcionarios como hacia los clientes, *Ética* de los funcionarios, *Confianza* que existe entre los funcionarios y que entregan a los clientes, *Inteligencia Emocional*, *Soporte Físico*, *Clima Laboral* y *Tiempo de Respuesta*.

Finalmente, cabe señalar que los objetivos de este estudio se cumplieron en su cabalidad, ya que se realizó una introducción al tema en estudio y una respectiva introducción de la Organización en estudio, para luego llevar a cabo un censo, que permitió definir las variables críticas, que fueron aplicadas al modelo de comunicación de Shannon y Weaver, utilizando su base estructural, para analizar la información desde el punto de vista de los procesos operacionales, en cuanto a tiempo de respuesta y validación de información.

## BIBLIOGRAFÍA

- Amorós, Eduardo, **“Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas”**, año 2007.
- Asociación Norteamericana de Editores de la Facultad de Agronomía, **“Manual de Comunicaciones”**, Editorial Albatros, Buenos Aires, Argentina, 1973.
- Báez Evertsz, Carlos, **“La Comunicación Efectiva”**, Editorial Búho, Primera Edición, Santo Domingo, República Dominicana, año 2000.
- Berlo, D. K., **“El proceso de comunicación. Introducción a la teoría y la práctica”**, Ed. El Ateneo, Buenos Aires, Argentina, 1990.
- Dalton, Marie, Hoyle, Dawn y Watts, Marie, **“Relaciones Humanas”**, Editorial Iberoamericana, Tercera Edición, año 2007, pág. 161
- De Carlos S., Carlos, **“Administración y Dirección”**, Ediciones Universitarias de Valparaíso, Chile, año 1990.
- Donnelly, J., Gibson, J. e Ivancevich, J., **“Dirección y Administración de Empresas”**, Adisson-Wesley, Iberoamericana, Parte II.
- Fernández González, A.M., **“La competencia comunicativa como factor de eficiencia profesional del educador”**, Tesis de Doctorado, La Habana. 1996.
- Gibson, J., Ivancevich, J., e Donnelly, J., **“Las Organizaciones: Comportamiento, Estructuras y Procesos”**, Editorial IRWIN, 1996.
- Hernández, R, Fernández, C, Baptista, P, **“Metodología de la investigación”**, Editorial McGraw-Hill, México, 1991.

- Marín, A., García Galera, C. y Ruiz San Román, J., **“Sociología de la Comunicación”**, Editorial Trotta, Sinamanca Ediciones, Madrid, España, 1999.
- McEntee, Eileen, **“Comunicación Intercultural”**, Editorial McGraw-Hill, México, 1998.
- McEntee, Eileen, **“Comunicación Oral para el liderazgo en el mundo moderno”**, Editorial McGraw-Hill, México, 1999.
- McQUAIL, Denis, **“Introducción a la teoría de la comunicación de masas”**, Editorial Paidós, Madrid, Barcelona, 1991.
- Pérez, Rafael Alberto, **“Estrategias de Comunicación”**, Editorial Ariel, año 2001.
- Quilis, A., Esgueva, M., Gutiérrez, M. L. y Ruiz-Va, P., **“Lengua española”**. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 1991.
- Robbins, Stephen y Culter, Mary, **“Administración”**, Editorial Prentice Hall, Octava Edición, México, año 2005.
- Ronald B. Adler, Russell F. Proctor, Lawrence B. Rosenfeld, **“Interacción: El Proceso de Comunicación Interpersonal”**, Oxford University Pr, Estados Unidos, 2006.
- Saló, Nuria, **“Aprender a comunicarse en las Organizaciones”**, Editorial Paidós Ibérica, Barcelona, España, año 2008.
- Shannon, C y Weaver, W, **“Introducción al estudio de la comunicación”**, Madrid, 1982.
- Stephen P., Robbins, **“Comportamiento Organizacional”**, Ediciones Prentice Hall, Décima edición, año 2004.

- Taylor, James R., Flanagan, Andrew J., Cheney, George, Seibold, David R., **“Organizational Communication Research: Key Moments, Central Concerns, and Future Challenges”**, Editorial William B. Gudykunst, Octubre 1999
- Tironi, Eugenio, **“Comunicación Estratégica: Vivir en un mundo de Señales”**, Editorial Taurus, año 2004
- Kotler, Philip, **“Dirección de Marketing”**, Editorial Prentice Hall, año 2001.
- Kreps, G. L., **“La Comunicación en las Organizaciones”**, Addison-Wesley Iberoamericana, España, 1995.

#### *OTRAS REFERENCIAS*

- Página **Intranet Banco Edwards** – Citi, [www.intranet.cl](http://www.intranet.cl)
- Página **Web Banco Edwards** – Citi, [www.bancoedwards.cl](http://www.bancoedwards.cl)
- Memoria 2008 Banco de Chile

#### *OTRAS REFERENCIAS INTERNET*

- Caldeiro, Graciela Paula, **“Un modelo para el proceso de comunicación”**, 2005,  
[http://comunicacion.idoneos.com/index.php/Teor%C3%ADa\\_de\\_la\\_comunicaci%C3%B3n/Un\\_modelo\\_para\\_el\\_proceso\\_de\\_la\\_comunicaci%C3%B3n](http://comunicacion.idoneos.com/index.php/Teor%C3%ADa_de_la_comunicaci%C3%B3n/Un_modelo_para_el_proceso_de_la_comunicaci%C3%B3n)
- Contreras, Hectony, **“Comunicación Organizacional”**, Portal de Redes Públicas, <http://www.rppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- Cortés, María E., **“Comunicación en momentos de Crisis”**, Agosto 2002,  
<http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/43/comcrisis.htm>

- Márquez Marrero, Juan Lázaro, **“Un modelo teórico en el estudio de los nexos comunicativos”**,  
[http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Comunicaci%C3%B3n/Modelos\\_estructurales\\_del\\_proceso\\_de\\_comunicaci%C3%B3n/5EDB620180ECC61DC1256DCE0071621D!opendocument](http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Comunicaci%C3%B3n/Modelos_estructurales_del_proceso_de_comunicaci%C3%B3n/5EDB620180ECC61DC1256DCE0071621D!opendocument)
- Marquéz Marrero, Juan Lázaro, **“Tendencias Históricas en el estudio del Proceso de Comunicación”**, La Habana, 1999,  
[http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Comunicación/Tendencias\\_Históricas\\_en\\_el\\_estudio\\_del\\_proceso\\_de\\_comunicación./4FEA0540C9AF63AEC1256DCE00705E5E!opendocument](http://www.sappiens.com/castellano/articulos.nsf/Comunicación/Tendencias_Históricas_en_el_estudio_del_proceso_de_comunicación./4FEA0540C9AF63AEC1256DCE00705E5E!opendocument)
- Peñuela, Alejandro y Álvarez, Luis, **“Complejidad: Grupos y Procesos de Comunicación”**, RAZÓN Y PALABRA, Número 4, Año 1, septiembre-noviembre 1996,  
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n46/penuelalvarez.html>
- Salinas, Oscar J., **“Organizar con éxito la comunicación, reto para el nuevo siglo”**, abril 2001,  
<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no12/organizarcomunicacion.htm>

## ANEXO I

### *Presentación Estructura de la Encuesta.*

#### ***Indicaciones Generales***

Solicito a Ud. contestar el siguiente cuestionario, donde no hay respuestas incorrectas ni correctas, interesa sólo su opinión personal acerca de algunos temas. El objetivo es que pueda responder en base a lo que observa en la organización. El éxito de esta investigación depende de su colaboración, por lo que se le agradece contestar con toda sinceridad.

Cabe señalar que esta encuesta es de carácter privado, por lo que la información que en ella entregue es confidencial.

FECHA: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

#### DATOS DEL ENTREVISTADO:

Departamento al que pertenece:    \_\_\_\_ Comercial    \_\_\_\_ Operacional

I.- Marque con una X de acuerdo a lo que Ud. Considera.

1. Tengo una comunicación abierta con mi jefe directo.

(    )	(    )	(    )	(    )	(    )
Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro al respecto	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo

2. Cuento con la infraestructura apropiada para desarrollar mi trabajo.  
(computador, teléfono, documentos, entre otros)

(    )	(    )	(    )	(    )	(    )
Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro al respecto	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo

3. Considero que trabajo en un buen clima laboral.

( )	( )	( )	( )	( )
Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro al respecto	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo

4. Tengo una grata relación con el equipo de trabajo.

( )	( )	( )	( )	( )
Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro al respecto	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo

5. Participo en actividades extra laborales de la Sucursal.

( )	( )	( )	( )	( )
Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro al respecto	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo

6. El cliente recibe la información solicitada en forma inmediata.

( )	( )	( )	( )	( )
Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutro al respecto	En desacuerdo	Muy en Desacuerdo

II.- Asigne de uno a cinco puntos en el espacio frente a cada una de las siguientes afirmaciones, procediendo del siguiente modo:

Si la afirmación le parece Falso, asígnele “uno” (1) punto, y si le parece Verdadera, asígnele “cinco” (5).

1. Falso
2. Medianamente Falso
3. Indiferencia o Neutro
4. Medianamente Verdadero
5. Verdadero

\_\_\_\_ 1. EL PERSONAL TIENE A SU ALCANCE DE FORMA PERMANENTE, MEDIOS DE COMUNICACIÓN (circulares, mensajes de correo, fichero, revista, etc.) QUE LO MANTIENEN DEBIDAMENTE INFORMADO ACERCA DE LO QUE SUCEDE EN LA ORGANIZACION.

\_\_\_\_ 2. EN ESTA ORGANIZACIÓN, LOS QUE OCUPAN FUNCIONES DIRECTIVAS TIENEN UNA CLARA PREDISPOSICIÓN PARA ORIENTAR A SUS COLABORADORES Y HACERLOS PARTICIPAR EN LO QUE ES DE SU COMPETENCIA.

\_\_\_\_ 3. TODAS LAS PERSONAS TIENEN CLARO LOS “VALORES” TRAS LOS CUALES ESTA ORGANIZACION ACTÚA, COMPORTÁNDOSE CLARAMENTE EN FAVOR DE ELLOS.

\_\_\_\_ 4. EN CADA PUESTO DE TRABAJO ESTÁ LA “PERSONA ADECUADA” PARA EL PUESTO, OBSERVÁNDOSE UNA PERFECTA ADAPTACIÓN TANTO AL TRABAJO, AL GRUPO, AL JEFE, Y A LA ORGANIZACION MISMA.

\_\_\_\_ 5. TODO EL PERSONAL HABLA BIEN DE LOS QUE OCUPAN POSICIONES DIRECTIVAS, PORQUE ÉSTOS EN SUS RELACIONES DIARIAS TRATAN A SUS COLABORADORES COMO PERSONAS Y NO SIMPLEMENTE COMO SUBORDINADOS.

\_\_\_\_ 6. TODOS CONOCEN EN LA MEDIDA NECESARIA EL ORGANIGRAMA, ES DECIR, LAS SECCIONES BÁSICAS, PARA QUÉ ESTÁN, QUIENES LAS COMPONENTEN Y QUIÉN DEPENDE DE QUIÉN.

\_\_\_\_ 7. EL PERSONAL DE LOS DISTINTOS NIVELES, EN GENERAL, ESTÁ CONVENCIDO QUE A LA ORGANIZACIÓN LE IMPORTA “SU GENTE”, LO QUE SE MANIFIESTA EN LA REMUNERACIÓN Y DEMÁS BENEFICIOS SE LES ASIGNAN.

\_\_\_\_ 8. CADA INTEGRANTE DE LA ORGANIZACIÓN ES LLAMADO PERIÓDICAMENTE POR SU SUPERIOR DIRECTO, QUIEN LE INFORMA SOBRE LO QUE ÉL Y LA ORGANIZACIÓN PIENSAN DE SU RENDIMIENTO, MARCÁNDOLE QUÉ ASPECTOS ANDAN MAL Y CUÁLES BIEN.

\_\_\_\_ 9. SE NOTA CLARAMENTE QUE EL PERSONAL ACTÚA COMO UN EQUIPO, SIN PUGNAS NI CONFLICTOS.

\_\_\_\_ 10. CUANDO UN CLIENTE SE ACERCA A ALGUNA SUCURSAL, ESTE ES ATENDIDO COMO CORRESPONDE Y LA INFORMACION SOLICITADA SE LE ENTREGA DE FORMA INMEDIATA.

\_\_\_\_ 11. TODAS LAS DECISIONES Y LAS COMUNICACIONES EN LA ORGANIZACION SON ÁGILES, COHERENTES Y SIN CONTRADICCIONES.

\_\_\_\_ 12. EL PERSONAL, TANTO DIRECTIVO COMO NO DIRECTIVO, HABLA CON MUCHO ORGULLO DE LA ORGANIZACIÓN, DEFENDIÉNDOLA CUANDO ALGUIEN DE DENTRO O DE FUERA LA CRITICA.

\_\_\_\_ 13. EN LA ORGANIZACIÓN, TODO EL PERSONAL PUEDE EXPRESAR SUS INQUIETUDES O SUGERENCIAS, PUDIENDO REUNIRSE CON TITULARES DE

OTROS PUESTOS QUE ACTÚAN COMO SUS “PROVEEDORES” PARA ANALIZAR PROBLEMAS COMUNES.

\_\_\_\_ 14. EL CLIENTE TIENE A SU ALCANCE DE FORMA PERMANENTE, MEDIOS DE COMUNICACIÓN ADECUADOS (buzones, correo directo, teléfono, fichero, etc.) QUE LE PERMIETEN EXPRESAR SUS OPINIONES E IDEAS DE CÓMO FUNCIONA LA ORGANIZACION.

\_\_\_\_ 15. EL PERSONAL DE LOS DISTINTOS NIVELES RECIBE PERMANENTEMENTE Y EN FORMA CLARA LA COMUNICACIÓN QUE ESPERA DE SUS SUPERIORES Y, A SU VEZ, ENTREGA ÍNTEGRAMENTE TODA LA COMUNICACIÓN QUE “ARRIBA” SE NECESITA.

\_\_\_\_ 16. TODOS TIENEN CLARO CUÁL ES SU TAREA EN LA ORGANIZACIÓN, CUÁL ES LA IMPORTANCIA DE ÉSTA, Y QUIÉNES SON SUS “PROVEEDORES” Y “CLIENTES” INTERNOS CON LOS CUALES DEBEN ESTAR CERCA Y PERMANENTEMENTE CONTACTADOS.

\_\_\_\_ 17. EL CLIENTE TIENE A SU ALCANCE DE FORMA PERMANENTE, MEDIOS DE COMUNICACIÓN ADECUADOS (buzones, correo directo, teléfono, fichero, etc.) QUE LE PERMIETEN ESTAR EN CONTACTO CON LA ORGANIZACIÓN.

\_\_\_\_ 18. SE NOTA CLARAMENTE QUE EL PERSONAL ACTÚA COMO UN EQUIPO, CON INTENCIONES QUE COINCIDEN Y QUE FAVORECEN A LOS PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACION.

\_\_\_\_ 19. TODAS LAS DESICIONES DE LA ORGANIZACIÓN REVELAN LA EXISTENCIA DE POLÍTICAS Y LÍNEAS CLARAS.

\_\_\_\_ 20. EL PERSONAL, TANTO DIRECTIVO COMO NO DIRECTIVO, RESPETA LAS NORMAS Y DECISIONES DE LA ORGANIZACIÓN.

## ANEXO II

### *Tabulación Datos Obtenidos*

Los datos contenidos en las tablas presentadas a continuación, en el caso del Ítem I representan la cantidad de funcionarios que le asignaron la misma respuesta a la pregunta asignada, y en el caso de las preguntas contenidas en el Ítem II, representan los valores asignados por los encuestados entre “uno” (1) y “cinco” (5), siendo:

1. Falso
2. Medianamente Falso
3. Indiferencia o Neutro
4. Medianamente Verdadero
5. Verdadero

### **Área Comercial y Operacional (SUCURSAL)**

#### Ítem I

	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRO AL RESPECTO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
P1	10	7	1	2	0
P2	12	7	0	1	0
P3	10	7	2	1	0
P4	11	8	0	1	0
P5	6	7	4	0	3
P6	6	10	2	0	2

#### Ítem II

	FALSO	MEDIANAMENTE FALSO	INDIFERENCIA O NEUTRO	MEDIANAMENTE VERDADERO	VERDADERO
P1	0	1	0	1	18
P2	0	1	2	8	9
P3	0	0	0	7	13
P4	0	3	3	11	3
P5	2	4	1	7	6
P6	0	1	2	5	12
P7	4	1	5	7	3
P8	2	1	2	6	9
P9	0	4	1	7	8
P10	1	0	3	9	7
P11	2	3	5	6	4
P12	2	1	5	6	6
P13	2	2	3	6	7
P14	1	1	0	7	11
P15	0	1	2	12	5
P16	0	0	2	7	11
P17	0	2	0	6	12
P18	1	3	2	11	3
P19	0	1	5	5	9
P20	0	0	1	5	14

## Área Comercial

### Ítem I

	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRO AL RESPECTO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
P1	4	5	0	2	0
P2	7	3	0	1	0
P3	5	4	1	1	0
P4	6	5	0	0	0
P5	3	5	1	0	2
P6	2	6	2	0	1

### Ítem II

	FALSO	MEDIANAMENTE FALSO	INDIFERENCIA O NEUTRO	MEDIANAMENTE VERDADERO	VERDADERO
P1	0	1	0	0	10
P2	0	0	2	4	5
P3	0	0	0	5	6
P4	0	1	1	8	1
P5	1	3	0	4	3
P6	0	1	2	2	6
P7	2	1	3	3	2
P8	1	0	0	5	5
P9	0	2	1	4	4
P10	1	0	1	7	2
P11	2	2	3	2	2
P12	1	1	4	2	3
P13	2	2	3	2	2
P14	0	1	0	5	5
P15	0	1	1	6	3
P16	0	0	1	5	5
P17	0	1	0	3	7
P18	1	2	1	6	1
P19	0	1	3	3	4
P20	0	0	1	4	6

## Área Operacional

### Ítem I

	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRO AL RESPECTO	EN DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO
P1	6	2	1	0	0
P2	5	4	0	0	0
P3	5	3	1	0	0
P4	5	3	0	1	0
P5	3	2	3	0	1
P6	4	4	0	0	1

### Ítem II

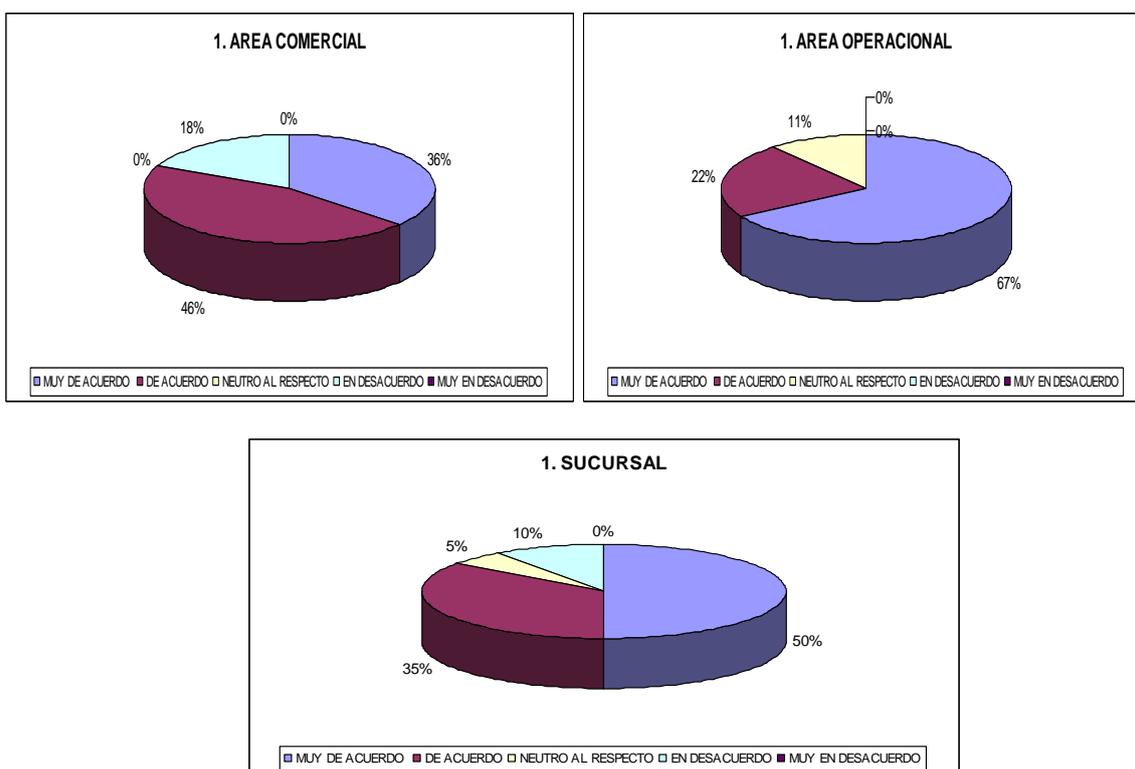
	FALSO	MEDIANAMENTE FALSO	INDIFERENCIA O NEUTRO	MEDIANAMENTE VERDADERO	VERDADERO
P1	0	0	0	1	8
P2	0	1	0	4	4
P3	0	0	0	2	7
P4	0	2	2	3	2
P5	1	1	1	3	3
P6	0	0	0	3	6
P7	2	0	2	4	1
P8	1	1	2	1	4
P9	0	2	0	3	4
P10	0	0	2	2	5
P11	0	1	2	4	2
P12	1	0	1	4	3
P13	0	0	0	4	5
P14	1	0	0	2	6
P15	0	0	1	6	2
P16	0	0	1	2	6
P17	0	1	0	3	5
P18	0	1	1	5	2
P19	0	0	2	2	5
P20	0	0	0	1	8

## ANEXO III

### Presentación Resultados Obtenidos

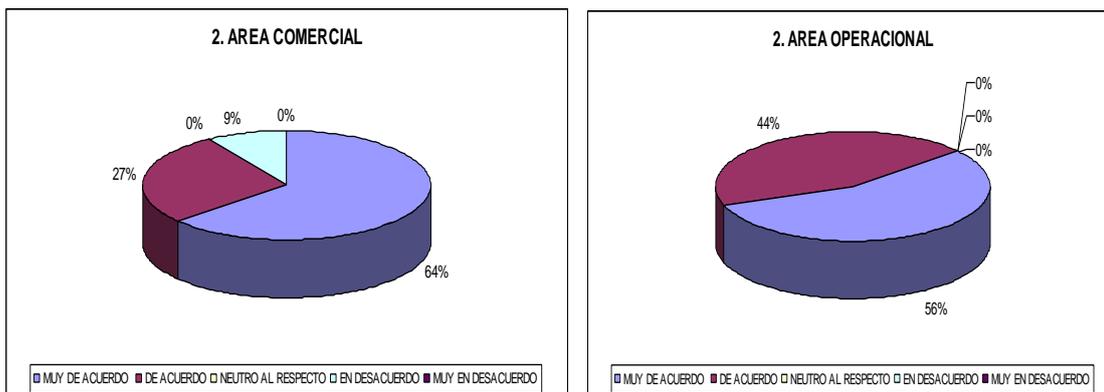
ITEM I Marque con una X de acuerdo a lo que Ud. Considera.

#### 1. Tengo una comunicación abierta con mi jefe directo.



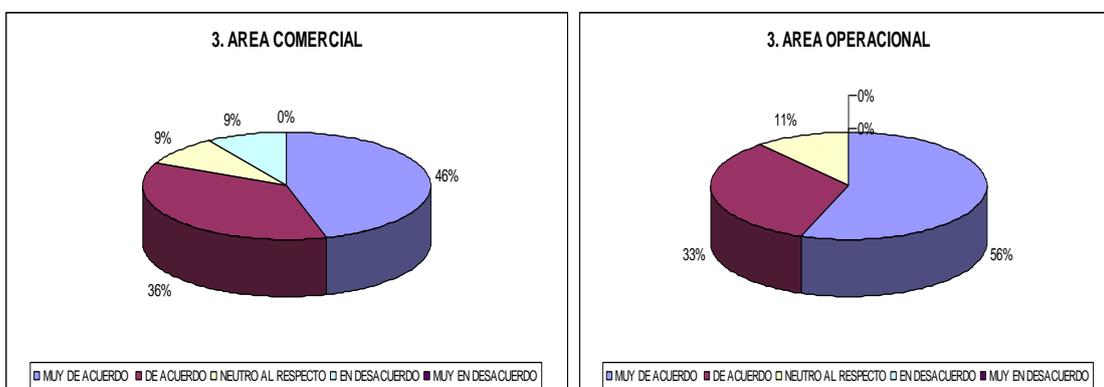
Se observa que, a partir de las gráficas, un 36% de los funcionarios del área comercial declaran que se encuentra muy de acuerdo con dicha afirmación y un 46% se encuentran de acuerdo; mientras que en el caso de aquellos funcionarios que se desempeñan en el área operacional un 67% dice estar muy de acuerdo y un 22% señala estar de acuerdo con la afirmación, por lo que en general existe una comunicación abierta con el jefe directo de cada área, estando solo un 10% de la sucursal en desacuerdo con dicha afirmación.

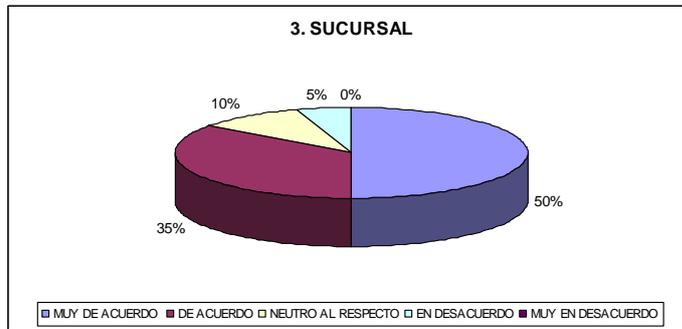
**2. Cuento con la infraestructura apropiada para desarrollar mi trabajo. (computador, teléfono, documentos, entre otros)**



En este caso, tanto el área comercial como operacional de la sucursal se encuentran en su mayoría muy de acuerdo con la afirmación, representando un 64% y un 56% respectivamente. En general solo un 5% considera que la infraestructura no es adecuada para realizar en forma apropiada su trabajo, correspondiendo este desacuerdo solo a funcionarios del área comercial.

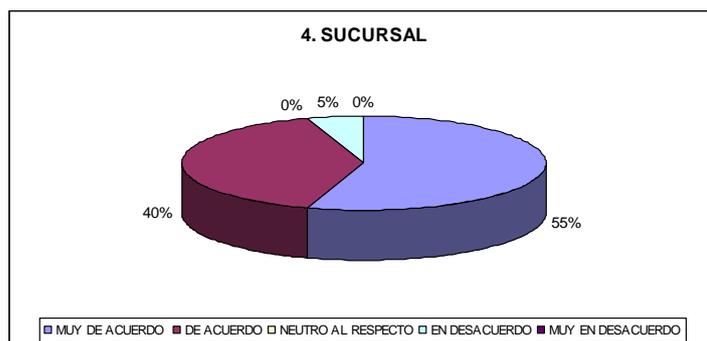
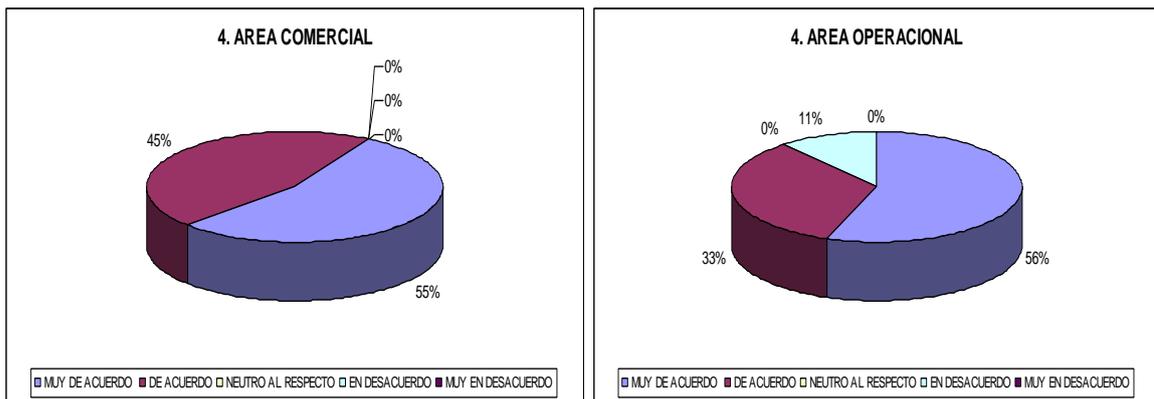
**3. Considero que trabajo en un buen clima laboral.**





En su gran mayoría los funcionarios de la sucursal consideran que el clima laboral en el cual se encuentran insertos es bueno. Tan sólo un 9% correspondiente a funcionarios del área comercial se encuentran en desacuerdo con esta afirmación y otro 9% se encuentra neutro al respecto, mientras que en el caso de los funcionarios del área operacional un 11% se encuentra neutro al respecto.

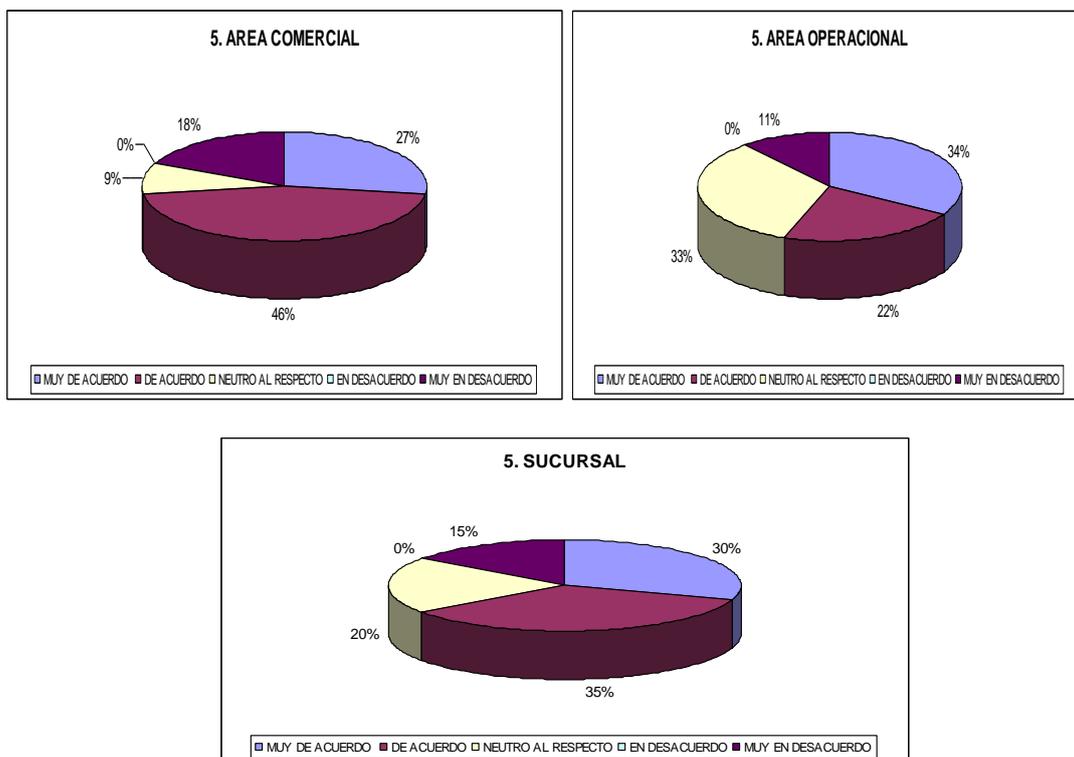
**4. Tengo una grata relación con el equipo de trabajo.**



Se observa que, a partir de las gráficas, un 55% de los funcionarios del área comercial declaran que se encuentra muy de acuerdo con dicha afirmación y un 45% se encuentran de acuerdo; mientras que en el caso de aquellos funcionarios que se desempeñan en el área operacional un 56% dice estar muy de acuerdo y un 33% señala estar de acuerdo con la afirmación. Solo

un 5% de la sucursal se declara en desacuerdo con dicha afirmación y consideran no tener una grata relación con su equipo de trabajo, lo que corresponde a un 11% de los funcionarios del área operacional.

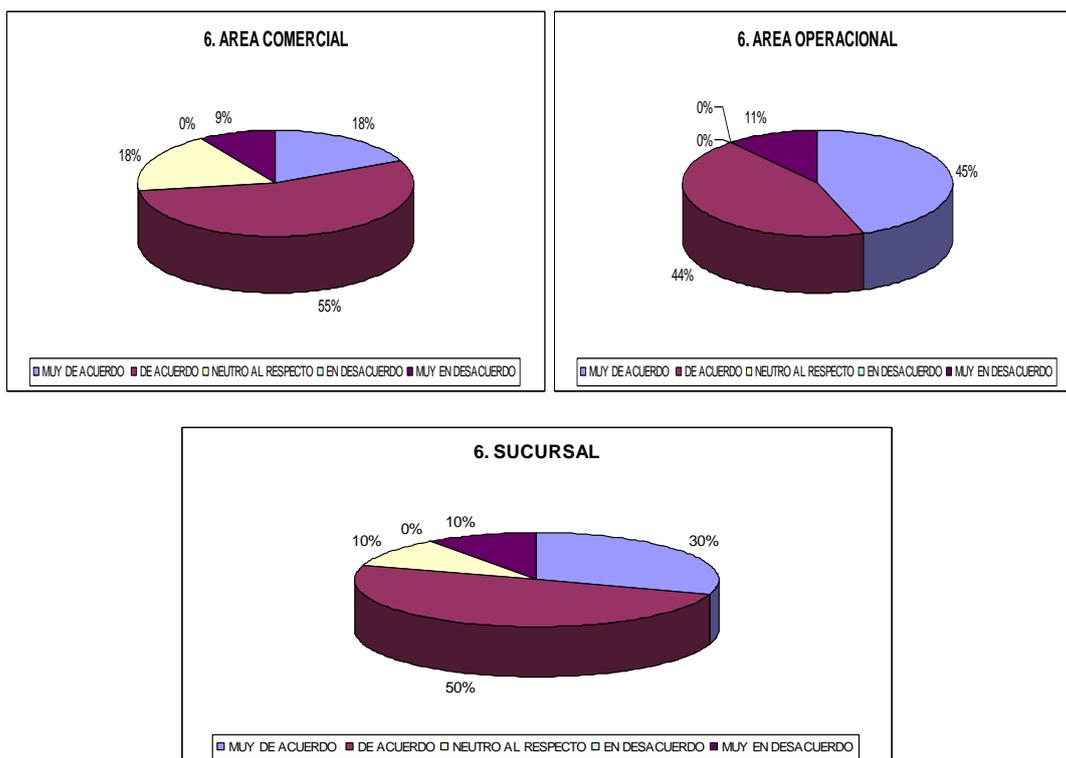
### 5. Participo en actividades extra laborales de la Sucursal.



En cuanto al área comercial, se puede apreciar que un 73% de los funcionarios participan en actividades extra laborales de la sucursal, mientras que un 18% no lo hace. En el caso del área operacional un 56% de los funcionarios participan en actividades extra laborales, mientras que un 11% señala que no participa de ellas.

En general solo un 15% de la sucursal no realiza actividades extra laborales y un 20% se declara neutro al respecto.

## 6. El cliente recibe la información solicitada en forma inmediata.



En su gran mayoría los funcionarios de la sucursal consideran que la información solicitada por el cliente se entrega en forma inmediata. Tan sólo un 9% correspondiente a funcionarios del área comercial consideran que esto no ocurre así, y un 18% se encuentra neutro al respecto, mientras que en el caso de los funcionarios del área operacional un 11% se encuentra muy en desacuerdo con la afirmación.

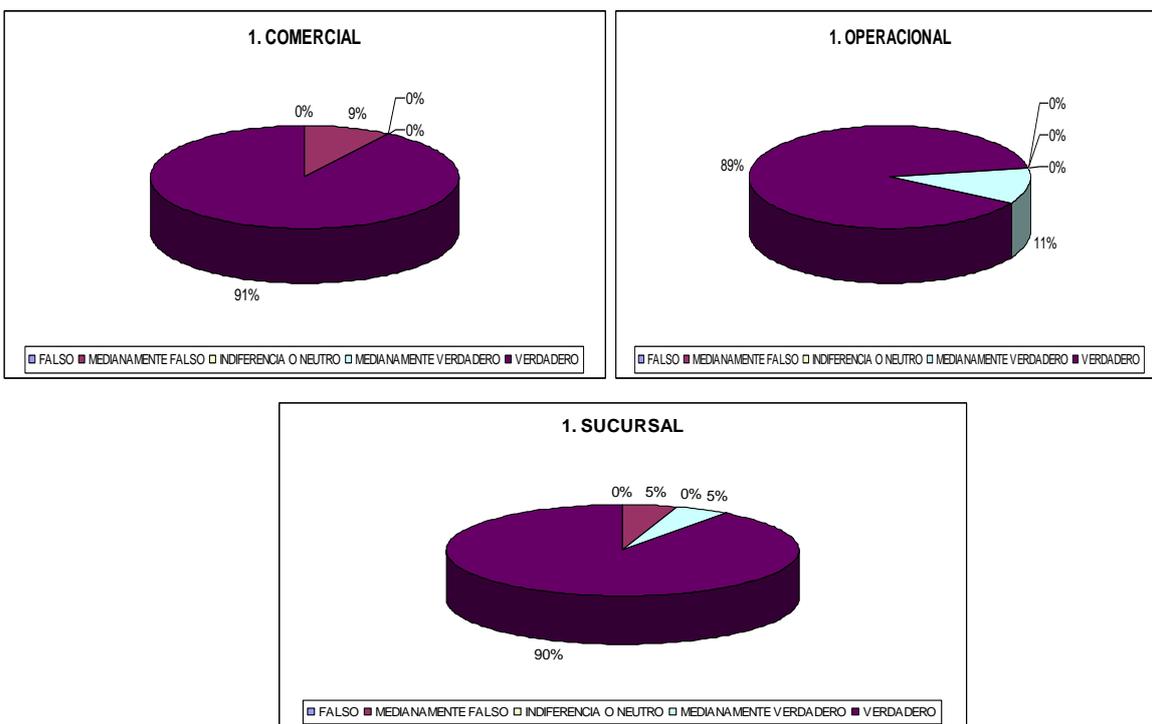
II.- Asigne de uno a cinco puntos en el espacio frente a cada una de las siguientes afirmaciones, procediendo del siguiente modo:

Si la afirmación le parece Falso, asígnele “uno” (1) punto, y si le parece Verdadera, asígnele “cinco” (5).

1. Falso
2. Medianamente Falso
3. Indiferencia o Neutro
4. Medianamente Verdadero
5. Verdadero

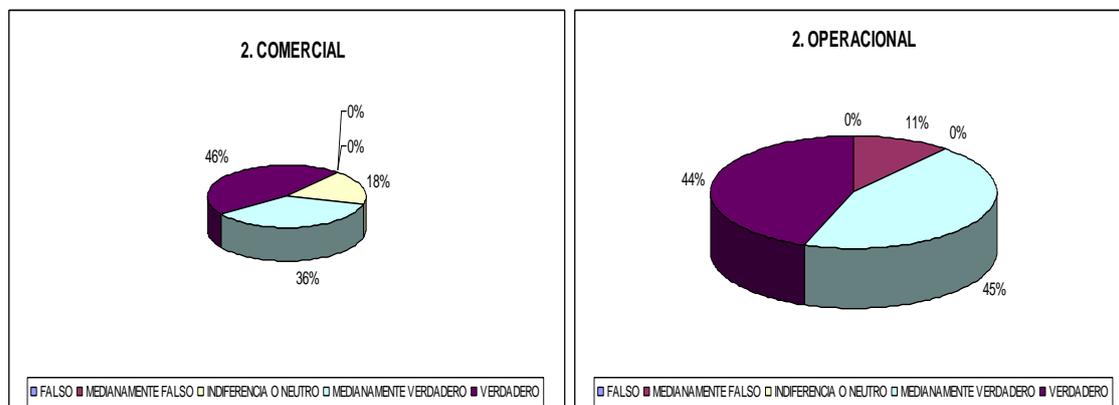
\_\_\_\_ 1.EL PERSONAL TIENE A SU ALCANCE DE FORMA PERMANENTE, MEDIOS DE COMUNICACIÓN (circulares, mensajes de correo, fichero, revista, etc.) QUE LO

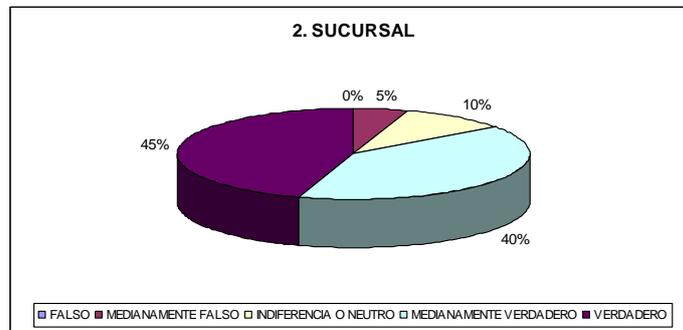
MANTIENEN DEBIDAMENTE INFORMADO ACERCA DE LO QUE SUCEDE EN LA ORGANIZACIÓN.



En general los funcionarios de la Sucursal Viña Edwards (90%) consideran que tienen a su alcance de forma permanente medios de comunicación que lo mantienen debidamente informado de lo que sucede en la organización. Solo un 9% de los funcionarios del área comercial, consideran que la afirmación es medianamente falsa.

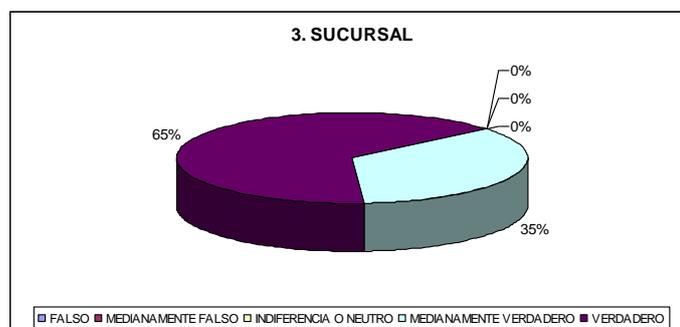
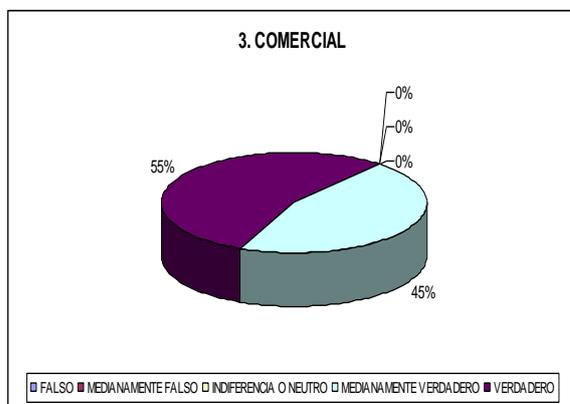
\_\_\_\_ 2. EN ESTA ORGANIZACIÓN, LOS QUE OCUPAN FUNCIONES DIRECTIVAS TIENEN UNA CLARA PREDISPOSICIÓN PARA ORIENTAR A SUS COLABORADORES Y HACERLOS PARTICIPAR EN LO QUE ES DE SU COMPETENCIA.





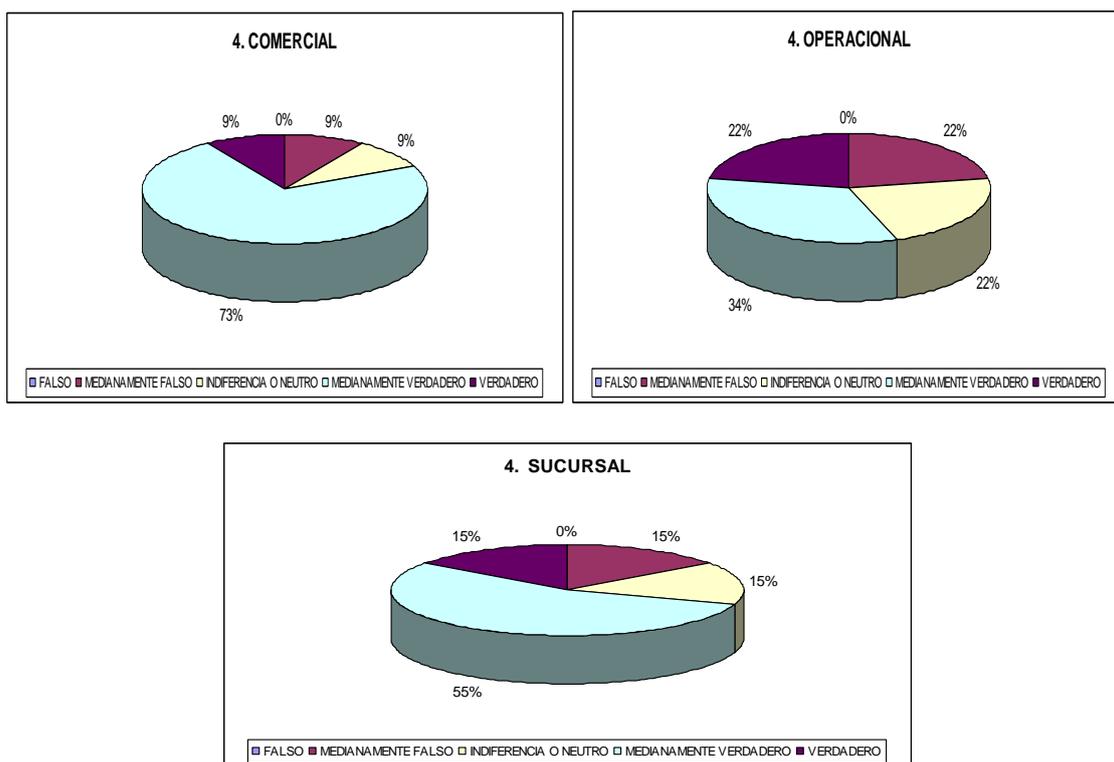
Un 96% de los funcionarios que componen la sucursal consideran que los que ocupan funciones directivas tienen una clara predisposición para orientar a sus colaboradores y hacerlos participar en lo que es de su competencia. En el caso del área comercial un 46% considera que esta afirmación es verdadera y un 36% medianamente verdadera, mientras que el área operacional un 44% considera que la afirmación es verdadera, un 45% considera que es medianamente verdadera, mientras que un 11% considera que la afirmación es medianamente falsa.

\_\_\_\_ 3.TODAS LAS PERSONAS TIENEN CLARO LOS “VALORES” TRAS LOS CUALES ESTA ORGANIZACION ACTÚA, COMPORTÁNDOSE CLARAMENTE EN FAVOR DE ELLOS.



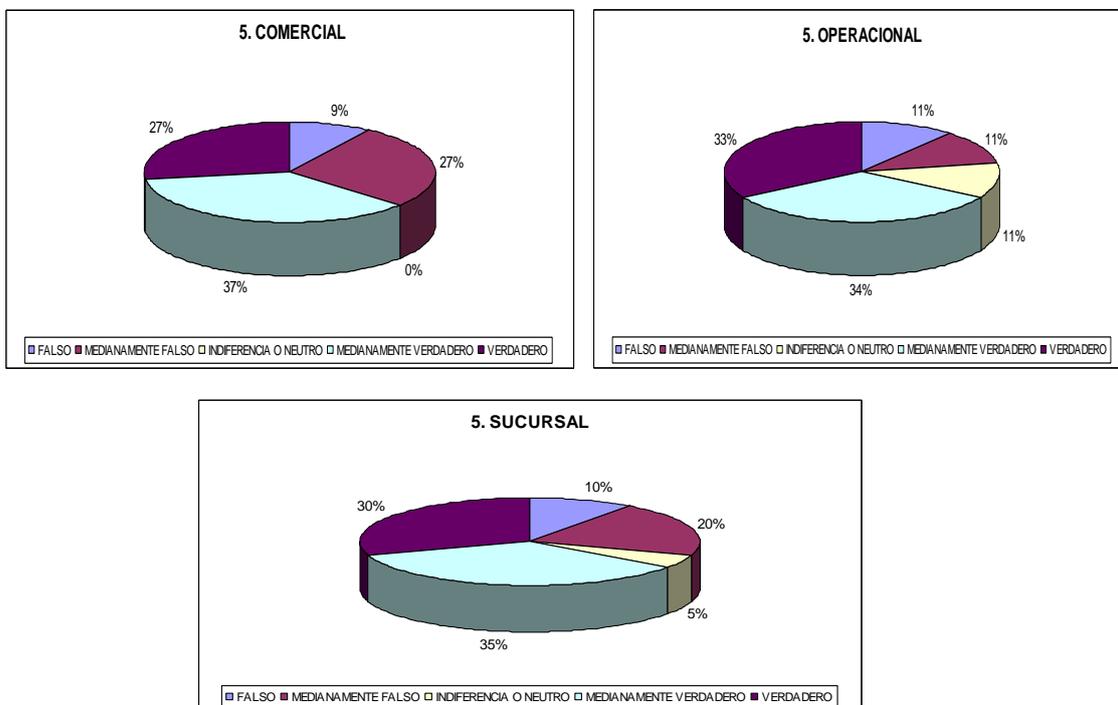
A partir de las graficas anteriores, se puede apreciar que en general todos los funcionarios de la sucursal consideran que esta afirmación es verdadera, o al menos medianamente verdadera.

\_\_\_\_\_ 4. EN CADA PUESTO DE TRABAJO ESTÁ LA “PERSONA ADECUADA” PARA EL PUESTO, OBSERVÁNDOSE UNA PERFECTA ADAPTACIÓN TANTO AL TRABAJO, AL GRUPO, AL JEFE, Y A LA ORGANIZACIÓN MISMA.



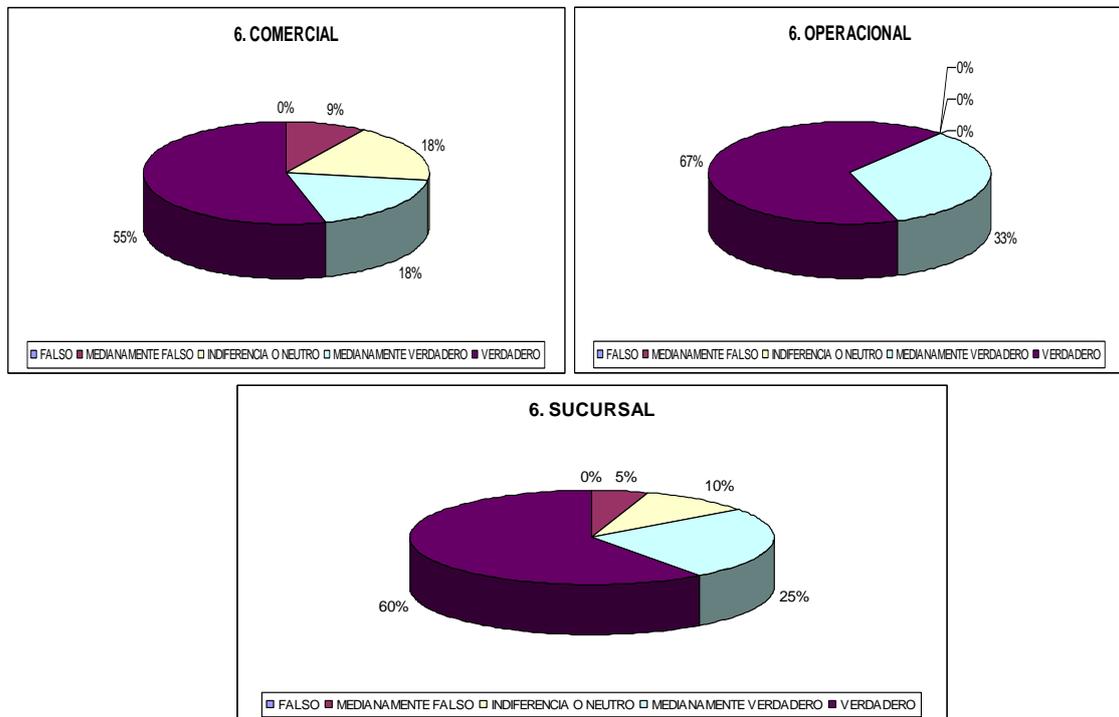
En el caso del área comercial un 9% declara que dicha afirmación es medianamente falsa, mientras que en el área operacional esto corresponde a un 22%. En general el 70% de la sucursal considera que esta afirmación es verdadera o medianamente verdadera, por lo que la gran mayoría declara que los puestos de trabajo son ocupados por las personas adecuadas, y un 15% considera medianamente que esto no es así.

\_\_\_\_\_ 5. TODO EL PERSONAL HABLA BIEN DE LOS QUE OCUPAN POSICIONES DIRECTIVAS, PORQUE ÉSTOS EN SUS RELACIONES DIARIAS TRATAN A SUS COLABORADORES COMO PERSONAS Y NO SIMPLEMENTE COMO SUBORDINADOS.



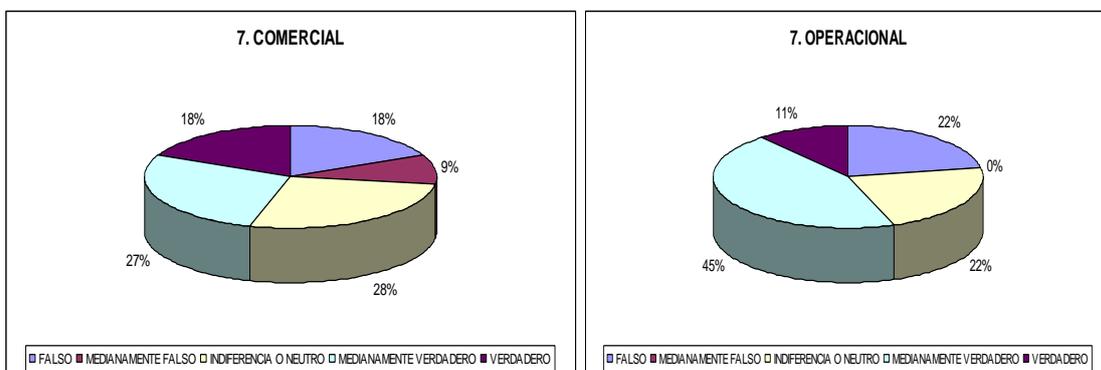
En dicha afirmación las percepciones son bastante diferentes, ya que en este caso hay un 30% de la sucursal que considera que el personal no habla bien de los que ocupan posiciones directivas, porque estos en sus relaciones diarias no tratan a sus colaboradores como personas y si como subordinados, mientras que un 65% considera que esta afirmación es verdadera o medianamente verdadera. En el caso del área comercial un 36% se encuentra en contra de esta afirmación, mientras que en el área operacional esto corresponde a un 22%.

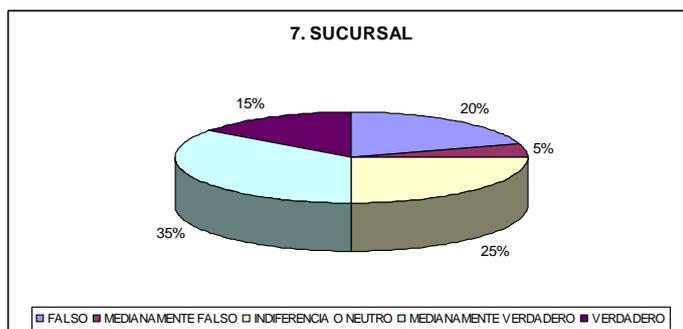
\_\_\_\_ 6. TODOS CONOCEN EN LA MEDIDA NECESARIA EL ORGANIGRAMA, ES DECIR, LAS SECCIONES BÁSICAS, PARA QUÉ ESTÁN, QUIENES LAS COMPONEN Y QUIÉN DEPENDE DE QUIÉN.



Con respecto al área operacional, se puede apreciar que todos conocen en su gran mayoría el organigrama y las secciones básicas, mientras que en el área comercial esto no es tan así, ya que un 9% considera que esta afirmación es medianamente falsa. En general en la sucursal la gran mayoría (85%) considera verdadera o medianamente verdadera esta afirmación, conociendo las secciones básicas de la organización.

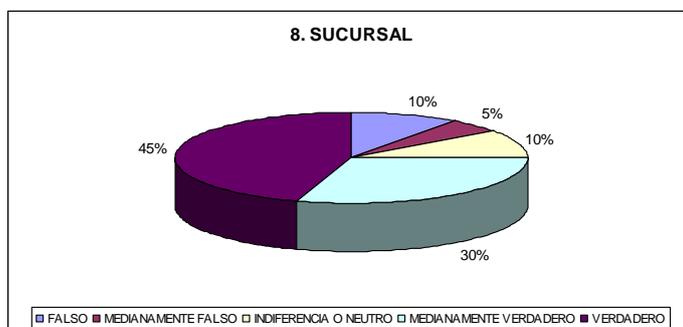
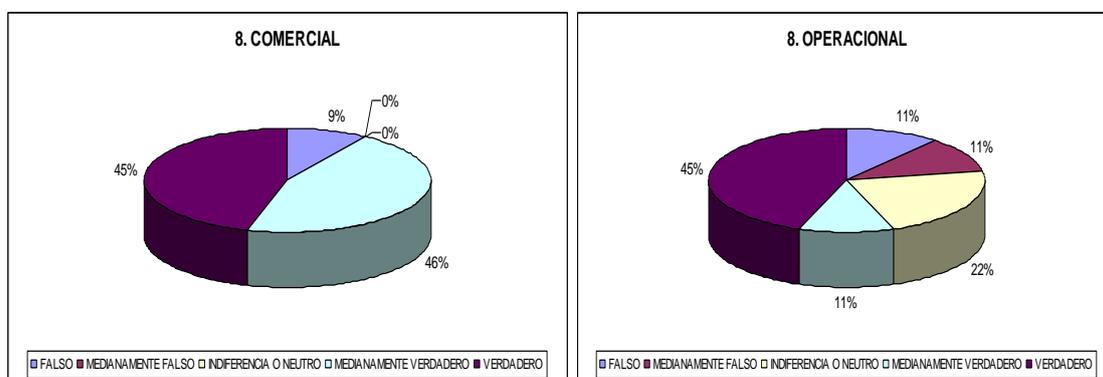
\_\_\_\_ 7. EL PERSONAL DE LOS DISTINTOS NIVELES, EN GENERAL, ESTÁ CONVENCIDO QUE A LA ORGANIZACIÓN LE IMPORTA “SU GENTE”, LO QUE SE MANIFIESTA EN LA REMUNERACIÓN Y DEMÁS BENEFICIOS SE LES ASIGNAN.





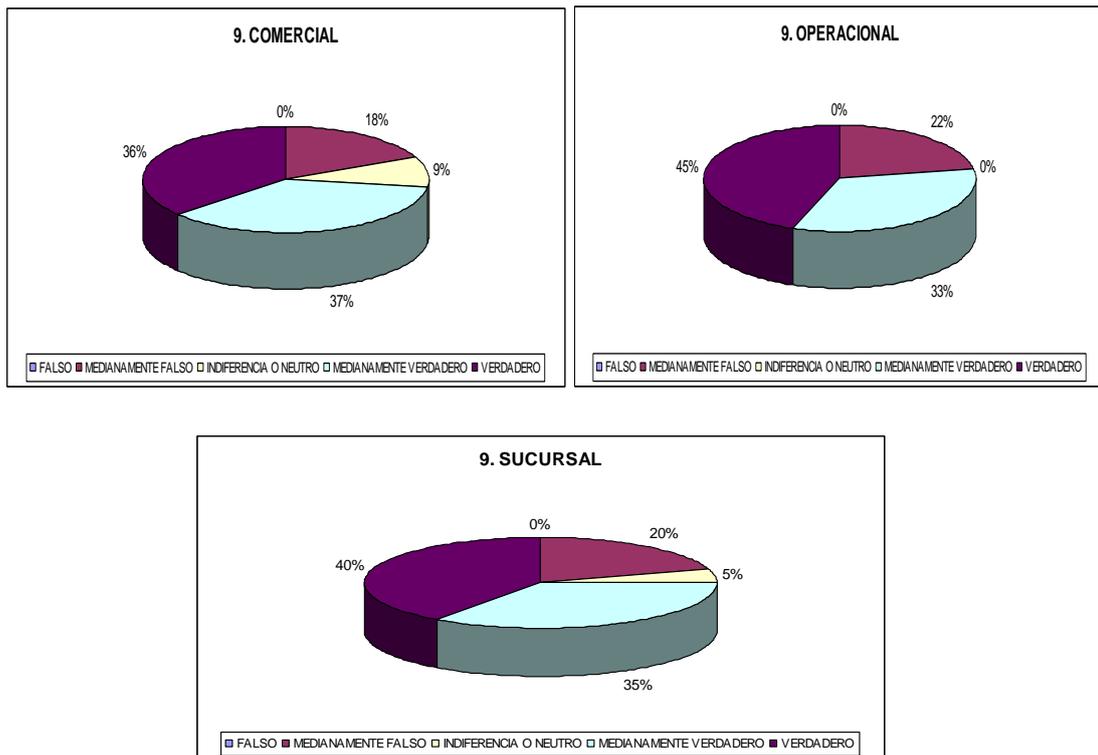
Se observa que, de acuerdo a la gráfica, un 18% de los funcionarios del área comercial declaran que dicha afirmación es verdadera y un 27% consideran que es medianamente verdadera; mientras que en el caso de aquellos funcionarios que se desempeñan en el área operacional solo un 11% señala que es verdadera la afirmación y un 45% que es en cierto grado verdadera. En general en la sucursal un 50% se encuentra de acuerdo con la afirmación, mientras que el otro 50% considera que la afirmación es falsa o se encuentran neutros respecto al tema.

\_\_\_ 8. CADA INTEGRANTE DE LA ORGANIZACIÓN ES LLAMADO PERIÓDICAMENTE POR SU SUPERIOR DIRECTO, QUIEN LE INFORMA SOBRE LO QUE ÉL Y LA ORGANIZACIÓN PIENSAN DE SU RENDIMIENTO, MARCÁNDOLE QUÉ ASPECTOS ANDAN MAL Y CUÁLES BIEN.



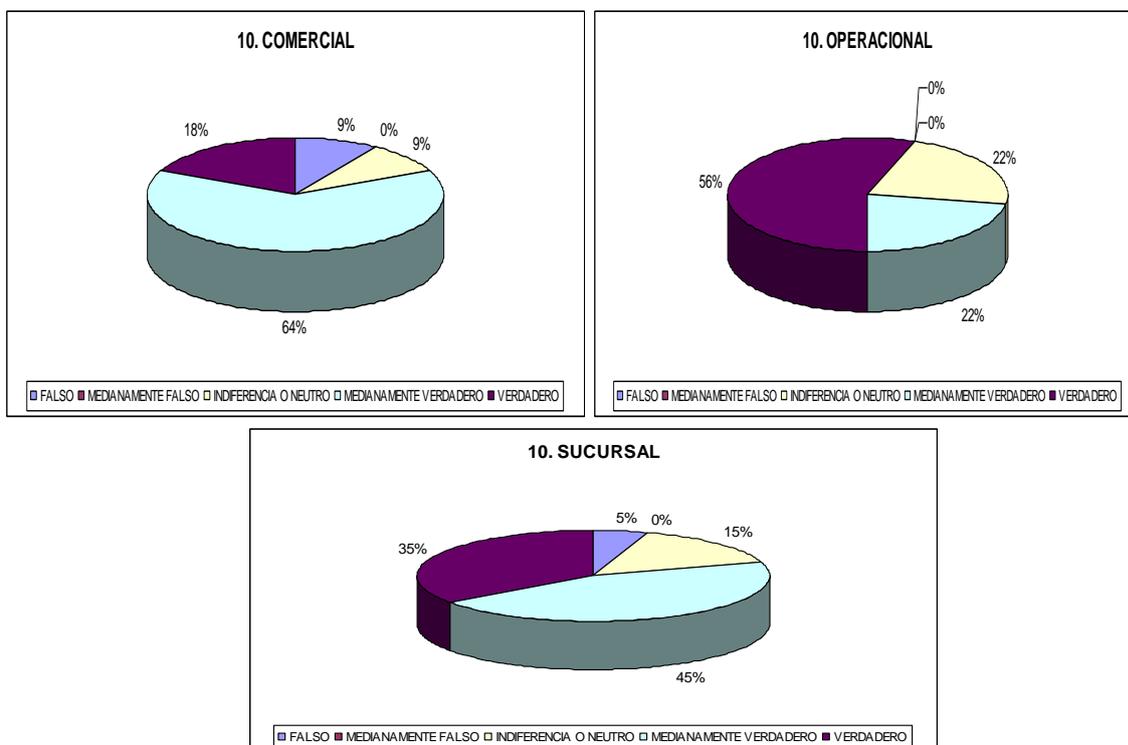
En general los funcionarios pertenecientes al área comercial consideran que la afirmación es completa o medianamente verdadera, solo un 9% considera que no lo es, mientras que en el área de operaciones un 22% considera que la afirmación es falsa y otro 22% se encuentra neutro al respecto.

\_\_\_\_ 9. SE NOTA CLARAMENTE QUE EL PERSONAL ACTÚA COMO UN EQUIPO, SIN PUGNAS NI CONFLICTOS.



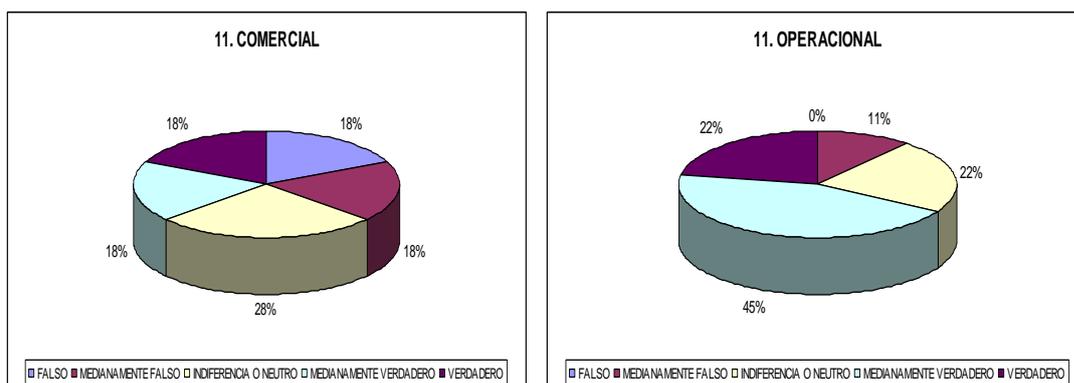
Según se aprecia en las graficas, en ambas áreas hay un porcentaje de funcionarios que consideran que la afirmación es en cierto grado falsa, correspondiente a un 18% en el área comercial y un 22% de los funcionarios del área operacional. Sin embargo, en general, en la sucursal hay un 75% de los funcionarios que consideran que el personal actúa en cierto grado como un equipo.

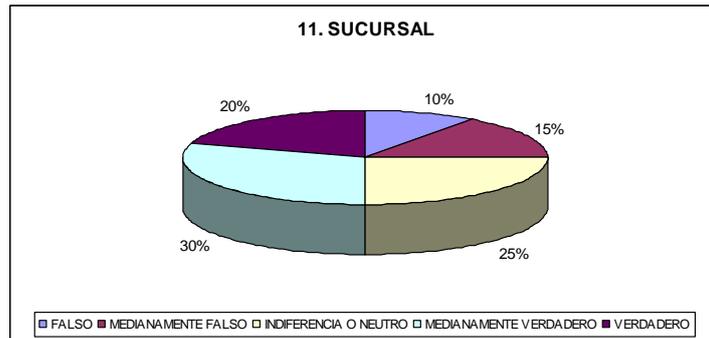
\_\_\_\_ 10. CUANDO UN CLIENTE SE ACERCA A ALGUNA SUCURSAL, ESTE ES ATENDIDO COMO CORRESPONDE Y LA INFORMACIÓN SOLICITADA SE LE ENTREGA DE FORMA INMEDIATA.



En comparación con los funcionarios del área operacional, hay un 9% correspondiente a funcionarios del área comercial que consideran que esta afirmación es falsa, señalando que cuando un cliente se acerca a alguna sucursal, este no es atendido como corresponde y la información no se le entrega de forma inmediata. Sin embargo, la gran mayoría de los funcionarios que conforman la sucursal, consideran que la afirmación es por lo menos en cierto grado verdadera.

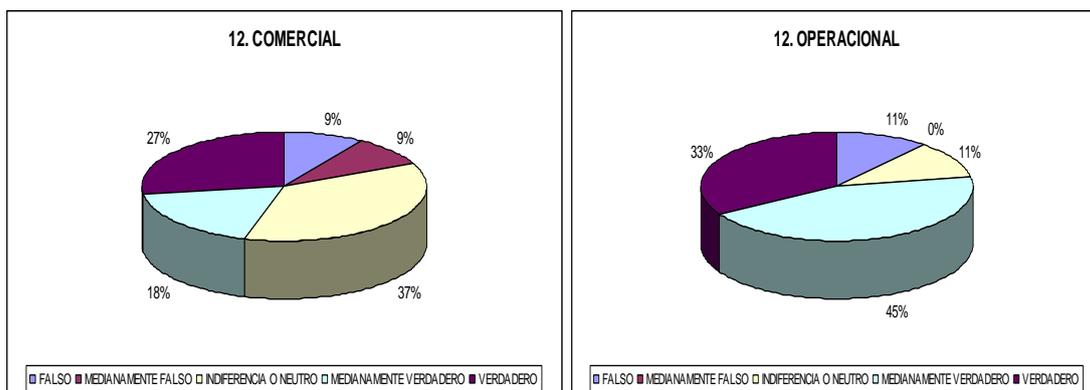
\_\_\_\_ 11. TODAS LAS DECISIONES Y LAS COMUNICACIONES EN LA ORGANIZACIÓN SON ÁGILES, COHERENTES Y SIN CONTRADICCIONES.

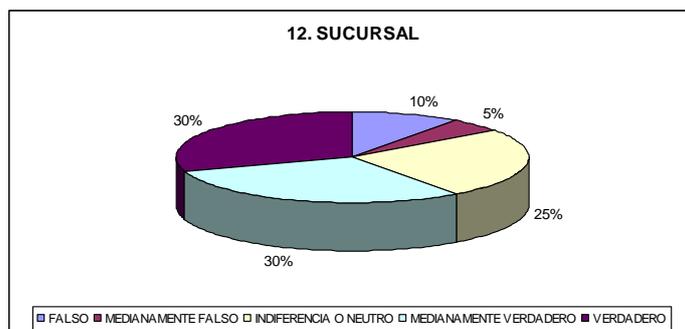




Se puede apreciar que los funcionarios del área comercial se encuentran bastante divididos frente a su postura en relación a esta afirmación, ya que un 36% considera que la afirmación es completa o en cierto grado falsa, y así mismo otro 36% considera que la afirmación es completa o en cierto grado verdadera, mientras que un 28% de los funcionarios se mantiene neutro al respecto. Por otro lado, en el caso del área operacional la gran mayoría de los funcionarios considera que las decisiones y la comunicación en la organización son ágiles, coherentes y sin contradicciones, mientras que solo un 11% considera que esto no es del todo verdadero. Sin embargo, se puede señalar, que el 50% de los funcionarios de la sucursal consideran que esta afirmación es verdadera o medianamente verdadera, mientras que un 25% considera que es falsa y otro 25% se declara neutro al respecto.

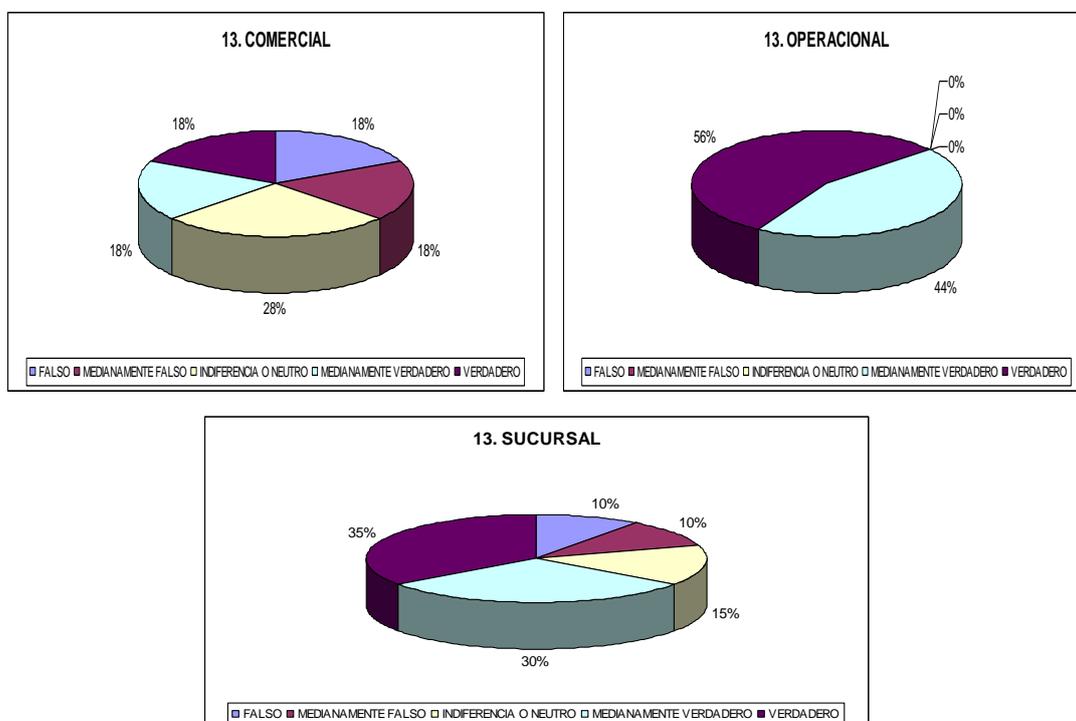
\_\_\_\_\_ 12. EL PERSONAL, TANTO DIRECTIVO COMO NO DIRECTIVO, HABLA CON MUCHO ORGULLO DE LA ORGANIZACIÓN, DEFENDIÉNDOLA CUANDO ALGUIEN DE DENTRO O DE FUERA LA CRITICA.





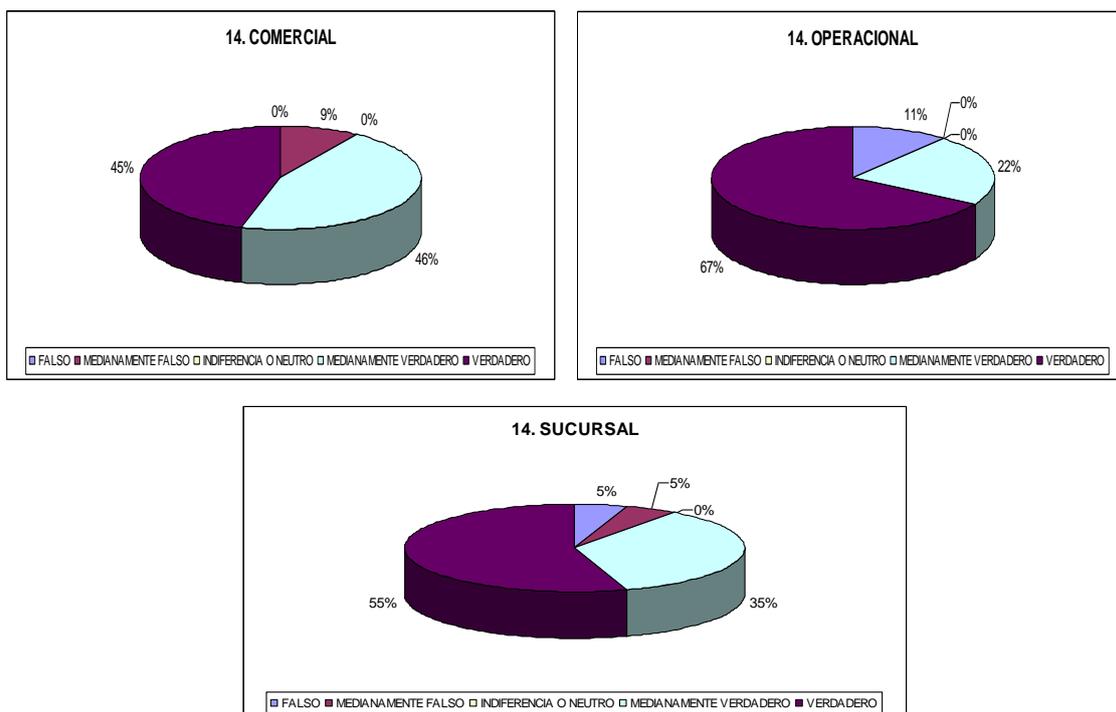
Se puede observar que el 45% de los funcionarios del área comercial considera que esta afirmación es verdadera, mientras que en el área operacional esto asciende a un 78%. Sin embargo en el área comercial el 18% de los funcionarios considera que la afirmación es total o parcialmente falsa, mientras que en el área operacional esto asciende a un 11%. En general, la gran mayoría de los funcionarios de la sucursal (60%) consideran que los funcionarios hablan con mucho orgullo de la organización, defendiéndola cuando alguien de dentro o de fuera la crítica.

\_\_\_\_ 13. EN LA ORGANIZACIÓN, TODO EL PERSONAL PUEDE EXPRESAR SUS INQUIETUDES O SUGERENCIAS, PUDIENDO REUNIRSE CON TITULARES DE OTROS PUESTOS QUE ACTÚAN COMO SUS “PROVEEDORES” PARA ANALIZAR PROBLEMAS COMUNES.



Se puede apreciar que los funcionarios del área comercial se encuentran bastante divididos frente a su postura en relación a esta afirmación, ya que un 36% considera que la afirmación es completa o en cierto grado falsa, y así mismo otro 36% considera que la afirmación es completa o en cierto grado verdadera, mientras que un 28% de los funcionarios se mantiene neutro al respecto. Por otro lado, en el caso del área operacional todos los funcionarios que la componen consideran que esta afirmación es completa o en cierto grado verdadera. A partir de lo anterior, un 69% de los funcionarios de la sucursal considera que todo el personal puede expresar sus inquietudes o sugerencias, pudiendo reunirse con titulares de otros puestos que actúan como sus “proveedores” para analizar problemas comunes, mientras que un 20% de ellos considera que no es así.

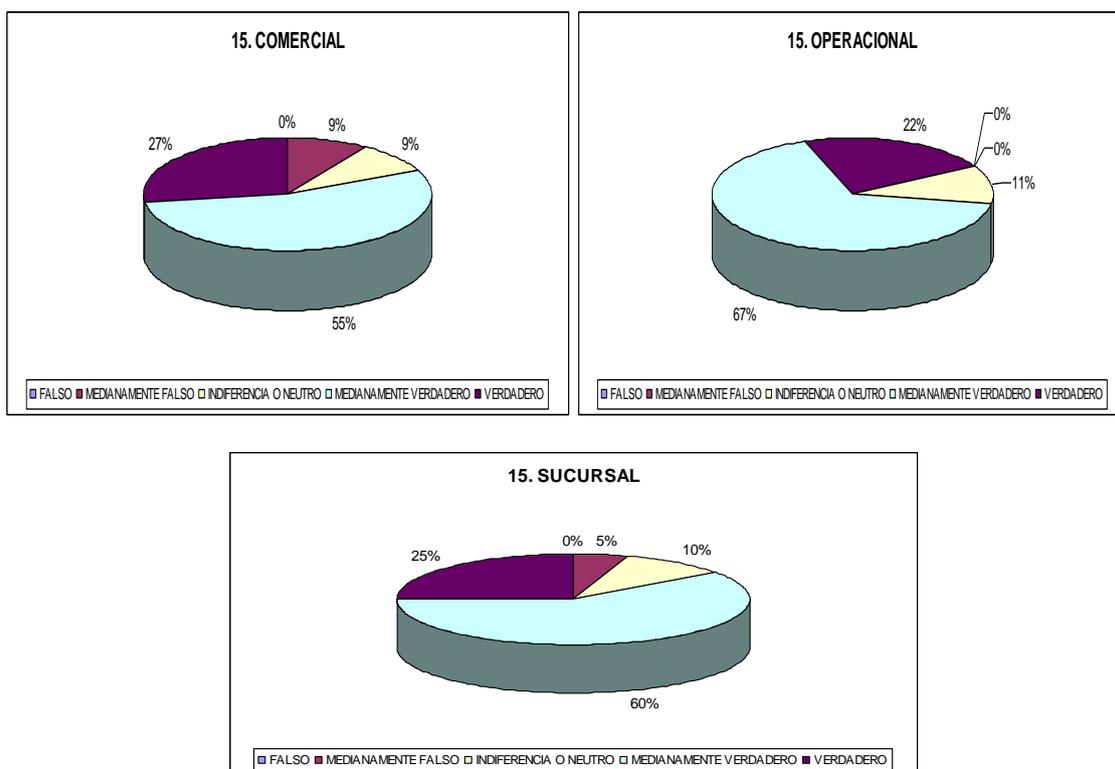
\_\_\_\_ 14. EL CLIENTE TIENE A SU ALCANCE DE FORMA PERMANENTE, MEDIOS DE COMUNICACIÓN ADECUADOS (buzones, correo directo, teléfono, fichero, etc.) QUE LE PERMIETEN EXPRESAR SUS OPINIONES E IDEAS DE CÓMO FUNCIONA LA ORGANIZACION.



Tanto el área comercial como operacional, la gran mayoría de sus funcionarios se encuentran de acuerdo con dicha afirmación, considerándola completa o medianamente verdadera, lo que se ve reflejado en que el 90% de los funcionarios que componen la sucursal consideran que la afirmación es

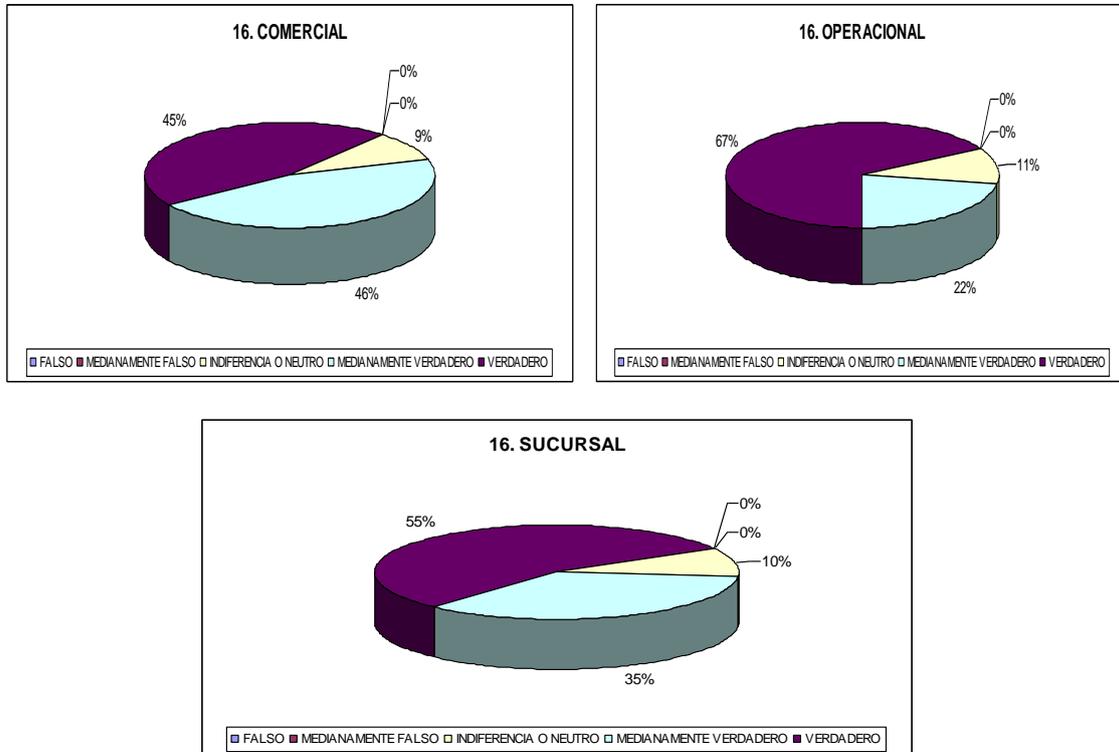
verdadera, por lo menos en cierto grado, mientras que solo un 10% consideran que la afirmación es falsa, considerando que el cliente no tiene a su alcance de forma permanente medios de comunicación adecuados que le permiten expresar sus opiniones e ideas de cómo funciona la organización.

\_\_\_\_ 15. EL PERSONAL DE LOS DISTINTOS NIVELES RECIBE PERMANENTEMENTE Y EN FORMA CLARA LA COMUNICACIÓN QUE ESPERA DE SUS SUPERIORES Y, A SU VEZ, ENTREGA ÍNTEGRAMENTE TODA LA COMUNICACIÓN QUE “ARRIBA” SE NECESITA.



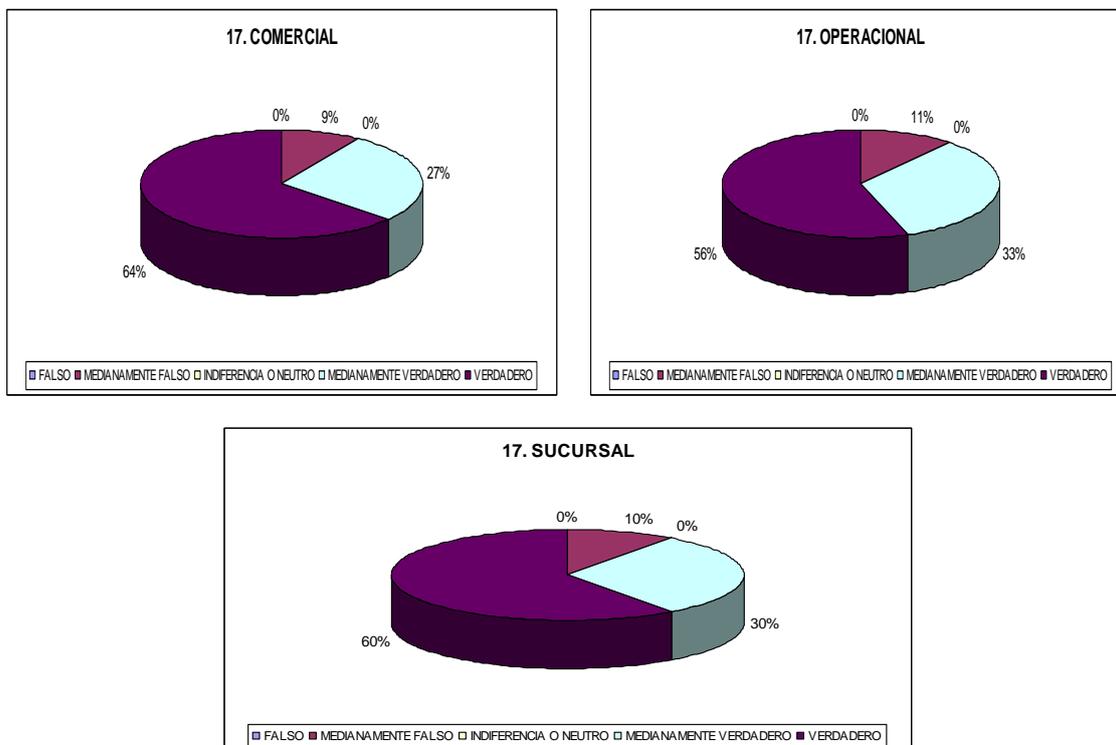
Con respecto a esta afirmación, la gran mayoría de los funcionarios de la sucursal (60%) consideran que en cierta medida el personal si recibe permanentemente y en forma clara la comunicación que espera de sus superiores y entrega íntegramente toda la comunicación que “arriba” se necesita, por lo que consideran que este aspecto se puede mejorar aún más. Además en el caso del área comercial hay un 9% de los funcionarios que consideran que la afirmación es medianamente falsa.

\_\_\_\_ 16. TODOS TIENEN CLARO CUÁL ES SU TAREA EN LA ORGANIZACIÓN, CÚAL ES LA IMPORTANCIA DE ÉSTA, Y QUIÉNES SON SUS “PROVEEDORES” Y “CLIENTES” INTERNOS CON LOS CUALES DEBEN ESTAR CERCA Y PERMANENTEMENTE CONTACTADOS.



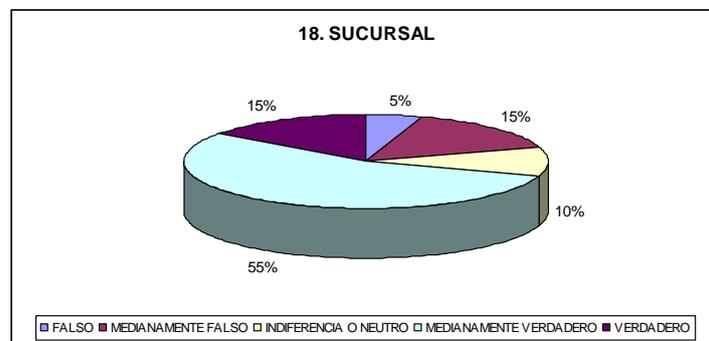
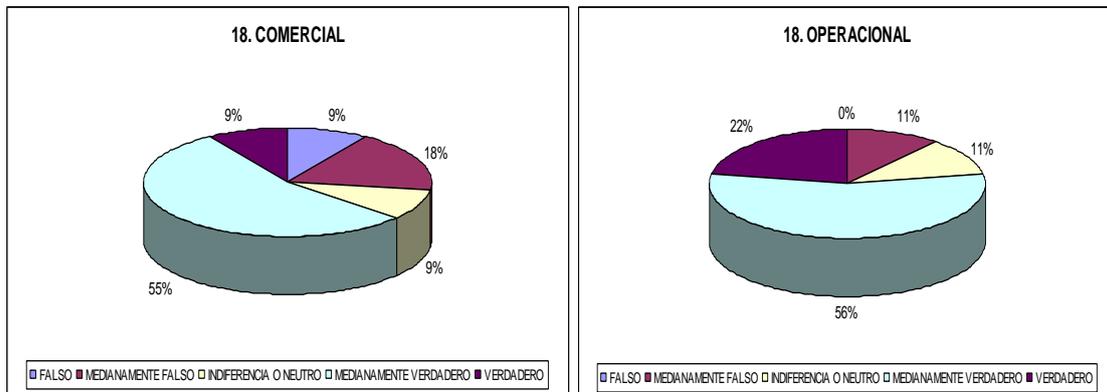
Se puede apreciar, de acuerdo a las graficas, que ambas áreas se encuentran en su gran mayoría de acuerdo con la afirmación, correspondiendo esto a un 91% del total de los funcionarios del área comercial y un 89% del total de los funcionarios del área operacional. A partir de esto solo un 10% de los funcionarios de la sucursal se encuentran neutros al respecto, mientras que el 90% restante considera que la afirmación es completa o medianamente verdadera.

\_\_\_\_\_ 17. EL CLIENTE TIENE A SU ALCANCE DE FORMA PERMANENTE, MEDIOS DE COMUNICACIÓN ADECUADOS (buzones, correo directo, teléfono, fichero, etc.) QUE LE PERMIETEN ESTAR EN CONTACTO CON LA ORGANIZACIÓN.



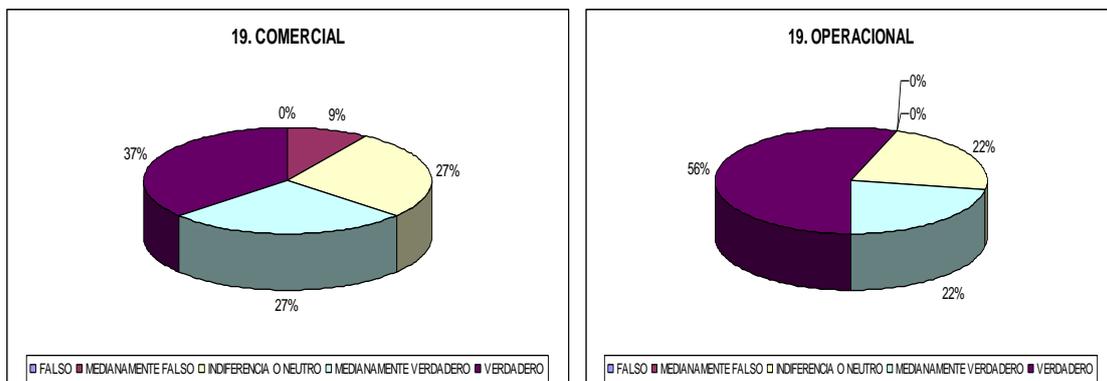
Tanto el área comercial como operacional, la gran mayoría de sus funcionarios se encuentran de acuerdo con dicha afirmación, considerándola completa o medianamente verdadera, lo que se ve reflejado en que el 90% de los funcionarios que componen la sucursal consideran que la afirmación es verdadera, por lo menos en cierto grado, mientras que solo un 10% consideran que la afirmación es en cierto grado falsa, considerando que el cliente no tiene a su alcance de forma permanente medios de comunicación adecuados que le permiten estar en contacto con la organización.

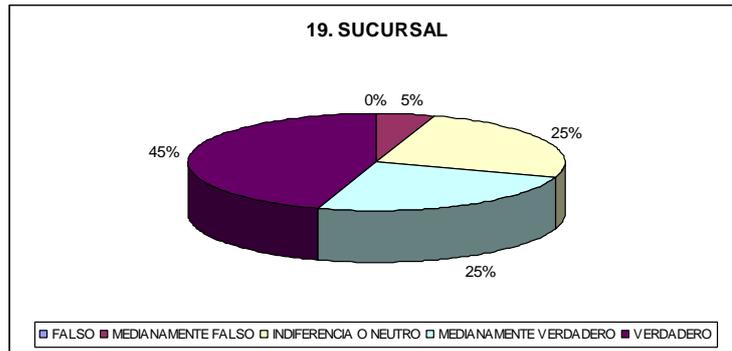
\_\_\_ 18. SE NOTA CLARAMENTE QUE EL PERSONAL ACTÚA COMO UN EQUIPO, CON INTENCIONES QUE COINCIDEN Y QUE FAVORECEN A LOS PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN.



De acuerdo a las graficas se puede apreciar que en ambas áreas la gran mayoría de los funcionarios (56%) consideran que esta afirmación es medianamente verdadera, considerando un aspecto a mejorar. Además en relación a los funcionarios del área comercial, hay un 27% que considera que el personal no actúa como un equipo, mientras que en el área operacional esto corresponde a un 11%.

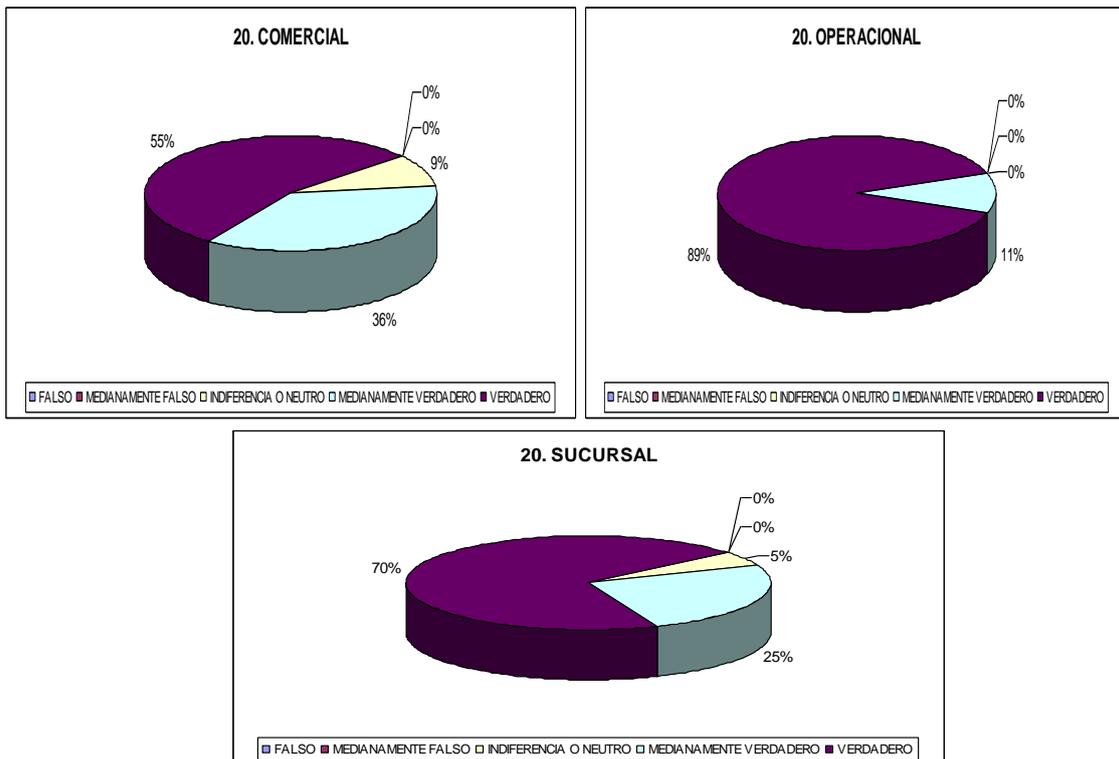
\_\_\_ 19. TODAS LAS DESICIONES DE LA ORGANIZACIÓN REVELAN LA EXISTENCIA DE POLÍTICAS Y LÍNEAS CLARAS.





Con respecto a dicha afirmación, se puede observar que en el área comercial hay un 64% de los funcionarios que consideran que esta afirmación es completa o medianamente verdadera, mientras que un alto porcentaje (27%) se declara neutro al respecto y un 9% considera que la afirmación es en cierto grado falsa. Por otro lado, en el caso del área operacional, la gran mayoría de sus integrantes consideran que la afirmación es completa o medianamente verdadera, mientras que un 22% se mantiene neutro al respecto. Sin embargo, la sucursal en general considera que las decisiones de la organización revelan la existencia de políticas y líneas claras.

**\_\_\_ 20. EL PERSONAL, TANTO DIRECTIVO COMO NO DIRECTIVO, RESPETA LAS NORMAS Y DECISIONES DE LA ORGANIZACIÓN.**



Se puede apreciar, que en el área comercial un 55% del los funcionarios considera que la afirmación es completamente verdadera, mientras que un 36% considera que es solo en cierto grado verdadera. En cambio, los funcionarios pertenecientes al área operacional en su gran mayoría (89%) consideran que la afirmación es completamente verdadera, mientras que el porcentaje restante considera que es medianamente verdadera. En general, los funcionarios de la sucursal consideran que el personal respeta las normas y decisiones de la organización, mientras que solo un 5% se declara neutro al respecto.