

*Versión PDF para imprimir desde*

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

Moret, J. y Arcila, C. (2009). Comunicación interna y cultura en las organizaciones: Caso Grupo Fisa (España). *Anuario Electrónico de Estudios en Comunicación Social "Disertaciones"*, 2 (2), Artículo 5. Disponible en la siguiente dirección electrónica:

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones/>

## **COMUNICACIÓN INTERNA Y CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES: CASO GRUPO FISA (ESPAÑA)**

*INTERNAL COMMUNICATION AND CULTURE IN ORGANIZATIONS: CASE OF GRUPO FISA (SPAIN)*

*MORET, Jorge. Profesor de la Universidad de Los Andes - Venezuela*  
[moretjorge@hotmail.com](mailto:moretjorge@hotmail.com)

*ARCILA, Carlos. Profesor de la Universidad de Los Andes - Venezuela*  
[arcila@ula.ve](mailto:arcila@ula.ve)

Página 104

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

## RESUMEN

El presente estudio pretende valorar el proceso comunicativo interno -tanto en lo formal como en lo informal- de las organizaciones dedicadas a la comunicación. Para ello, se estudió el caso de un Grupo de Comunicación (GC) español radicado en Madrid (identificado con el seudónimo de Grupo FISA), investigando su estructura comunicacional interna a través de la aplicación de entrevistas y cuestionarios a miembros de esta organización. En el artículo se intenta contrastar la comunicación formal institucionalizada con la realidad comunicativa informal y evaluar cómo perciben los empleados a los canales internos que transportan los mensajes informativos sobre los objetivos, tareas, actividades y problemas actuales de la empresa o el uso que hacen de ellos. Se concluye que la comunicación interna guarda correspondencia con el sistema cultural y que la identidad de la organización descansa en las maneras de hacer y de ser; y se manifiesta a través de la oralidad de ambas.

**Palabras clave:** Comunicaciones internas, Cultura Organizacional, Cultura, Sociología de las Organizaciones, Periódicos, Comunicación informal

Recibido: 20 de noviembre de 2009

Aceptado: 10 de diciembre de 2009

## ABSTRACT

This study focuses on valuing the internal communication process (formal and informal) in organizations dedicated to Communications. For this goal, the researchers studied the case of a Spanish Communication Corporation (identified under the nickname of Grupo FISA), observing its internal communication structure, applying interviews and tests to members of this organization. The current article pretends to contrast the formal and institutionalized communication with the actual informal way. Besides, we evaluated how the employers perceives the internal channels that support the transmission of messages of objectives, tasks, activities and troubles of the company. We concluded that internal communication is extremely linked to cultural system and that the organization identity lays on the "ways-to-do" and "ways-to-be", and specially it's evident in orality.

**Key words:** Internal communications, Organizations, Culture, Sociology of Organizations, Newspapers, Informal Communication

Submission date: November 20<sup>th</sup> 2009

Acceptance date: December 10<sup>th</sup> 2009

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

## 1. Introducción

El estudio de la comunicación en las organizaciones debemos entenderlo hoy en un contexto caracterizado por una sociedad hiperorganizada y globalizada que cubre casi todas las esferas de nuestra vida, con constantes cambios, con una preocupación permanente de las empresas por expandir y mantener los mercados, mantener la calidad y la competitividad de sus productos, servicios y capacidad de gestión. Estos son algunos de los retos a los que debe dar respuesta la gerencia moderna como herramienta estratégica. No en balde las corrientes administrativas y gerenciales, la sociología de las organizaciones, entre otras disciplinas, han colocado a la comunicación en un lugar central de sus preocupaciones teóricas y de investigación, por la importancia que posee para garantizar una gestión exitosa de las nuevas y viejas organizaciones.

En este sentido, la visión empresarial ya no solamente se sustenta en el paradigma de economía, producción y administración que la marcó desde el Siglo XIX. Ahora se enriquece con los aportes de la comunicación, la cultura y la identidad como nuevos ejes para dinamizar la acción empresarial. Estos tres aspectos constituyen el sistema nervioso central de todos los procesos de una dinámica integral en una organización. Desde esta perspectiva, la comunicación se constituye en esencia como una herramienta estratégica para los procesos de redefinición de las relaciones de la empresa con su entorno relevante, la interacción con sus públicos, tanto internos como externos, la socialización y mantenimiento de los valores y principios compartidos, así como su definición identitaria que le proporciona su unicidad que es lo que le permite ser reconocida y diferenciada de las demás organizaciones del sector y del resto de entidades empresariales.

Se evidencia, entonces, que hay un gran interés en la sociedad por la comunicación en las organizaciones y por su desarrollo tanto en el mundo de las empresas como en el académico. Esto es lo que precisamente ha motivado el desarrollo de la investigación titulada “Comunicaciones internas y cultura en las organizaciones mediáticas”<sup>1</sup>, cuyo primer estudio de caso, realizado a un a un

---

<sup>1</sup> El presente estudio es parte de la línea de investigación sobre “Comunicación y Cultura” del Grupo de Investigación “Comunicación, Cultura y Sociedad” de la Universidad de Los Andes (Venezuela), que ha sido liderada por el Dr. Jorge Moret, quien realizó su Tesis Doctoral en el área de comunicaciones internas y sociología de las organizaciones en la Universidad Complutense de Madrid. La línea sobre “Comunicación y Cultura” es actualmente coordinada por el Prof. José A. Sosa. Tras esta primera investigación de campo con el Grupo FISA, la investigación tiene como objetivo el estudio de siete Grupos de Comunicación en Venezuela, a los cuales están adscritos varios de los periódicos más representativos de este país.

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

Grupo de Comunicación (GC) español bajo el seudónimo de Grupo FISA<sup>2</sup>, lo presentamos en el presente artículo.

En este sentido, nos planteamos, en primer lugar, asumir como área de estudio el tema de la comunicación en las organizaciones con un énfasis especial en las comunicaciones internas y en particular las informales. En segunda instancia, el tema de la cultura y su relación con la comunicación interna e informal en las organizaciones.

Nuestra preocupación por estudiar estos aspectos parte por reconocer que el tema de la comunicación interna y la cultura en las organizaciones ha sido estudiada fundamental y mayoritariamente desde la perspectiva formal de la organización, pues es ahí donde se ha volcado la mayor parte del desarrollo teórico y empírico en los últimos tiempos. Claro está que sin perder la perspectiva de lo que implica la comunicación informal para la organización. Entonces, es necesario precisar que el desarrollo teórico sobre el tema ha sido pensado y alimentado desde una concepción que entiende a la organización y la comunicación desde la dirección y la formalización, y no como una construcción colectiva que requiere tanto de las aportaciones de lo formal como de lo informal. En consecuencia, estimamos que la organización es la conjunción de ambas; es decir, la resultante de un esfuerzo planificado y otro espontáneo que están en permanente interrelación y reelaboración.

## 2. Objetivos

- a) Evaluar el proceso comunicativo interno de la organización Grupo de Comunicación FISA a partir de la percepción que tienen los trabajadores de la comunicación interna e informal y la cultura organizacional
- b) Evaluar los elementos o componentes de la cultura que se socializan formal e informalmente, a partir del análisis de los medios que emplean y los usos que hacen de ellos

---

<sup>2</sup> Los datos reales del Grupo de Comunicación han sido obviados por petición de la Empresa.

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

### **3. Procedimiento metodológico**

#### **3.1 Tipo de estudio**

La investigación responde a las siguientes tipologías:

- investigación aplicada
- de tipo descriptiva
- con un diseño de tipo empírico o de campo
- estudio de caso

Fue una *investigación aplicada* por cuanto persigue unos fines directos e inmediatos (Sabino, 2003, 45), ya que nos proponemos, fundamentalmente, evaluar del proceso comunicativo interno de la organización analizando la percepción que tienen los trabajadores de los mensajes formales sobre la cultura.

La investigación fue de *tipo descriptiva*, pues comprendió la descripción, registro, análisis e interpretación de las características fundamentales de conjuntos homogéneos, de fenómenos y de la naturaleza actual de la realidad objeto de estudio. Esta descripción orientó la elaboración de las conclusiones acerca del proceso comunicativo interno e informal y la cultura de la organización mediática.

Se realizó un *estudio de campo* por cuanto los datos de interés se recogieron en forma directa en la empresa o GC objeto de estudio, mediante el trabajo concreto de los investigadores, con lo cual los datos primarios obtenidos serán directamente producto de la experiencia empírica.

Asimismo, recurrimos al denominado *estudio de caso*. Sommer y Sommer (2001, 253) lo definen como una investigación profunda sobre un hecho y destaca el carácter individual y único de los participantes y del escenario. Igualmente señalan que la confiabilidad se obtiene de la verificación cruzada de los relatos de las personas. Escoger un estudio de caso y examinar a fondo el Grupo de Comunicación FISA permitió profundizar y realizar una revisión exhaustiva de nuestras áreas, temas o procesos prioritarios objeto de estudio, permitiéndonos un conocimiento amplio y detallado de ellos.

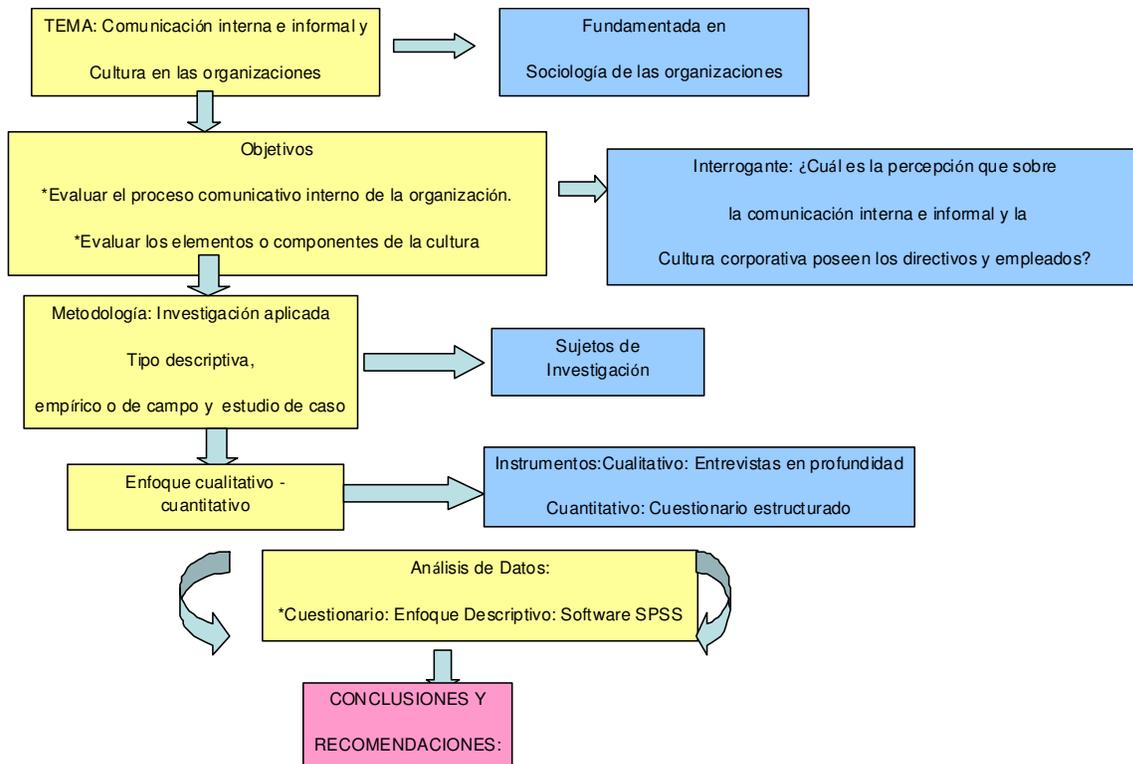
Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

### 3.2 Diseño de la investigación

Para los efectos de la investigación planteada se optó por un estudio de tipo no experimental, referido por Sierra Bravo (2001) como aquel que consiste en una sola observación, o en varias, unas después de otras, dando lugar respectivamente a los diseños seccionales y longitudinales (2001: 141). En nuestro caso, el diseño utilizado fue *seccional descriptivo*, en tanto que está limitado a una sola observación de un solo grupo en un solo momento del tiempo, empleando el cuestionario y la entrevista como parte de las técnicas para la recogida de datos. El carácter descriptivo del diseño lo proporciona el estudiar un grupo social en un momento dado.

Gráfico 1. Diseño de la investigación



Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

### **3.3 Técnicas e Instrumentos**

Para el presente estudio recurrimos a dos instrumentos para recolectar la información que requerimos en nuestra investigación. De las técnicas de investigación seleccionamos: a) en lo cualitativo la entrevista en profundidad, estructurada, estandarizada y abierta y b) en lo cualitativo el cuestionario.

#### **3.3.1 Selección de los informantes y ficha técnica de las entrevistas**

Los informantes claves, a los cuales se les aplicó la entrevista, fueron seleccionados de acuerdo a su posición como directivos de FISA. En este sentido, el organigrama de la empresa nos proporcionó los cargos a ser escogidos, por orden de jerarquía fueron: Director General, Director Editorial, Director de Publicidad y Jefe de Marketing. No se incluyó al Jefe de Distribución por no hacer vida organizacional cotidianamente en la empresa. Igualmente, incluimos en los sujetos a entrevistar a un representante del Departamento de Recursos Humanos del GC, recayendo la responsabilidad en la Subdirectora de RRHH.

La Subdirectora de RRHH del GC fue la comisionada por este ente para coordinar con los investigadores todo lo referente a la ejecución del estudio y fue el enlace decisivo para garantizar las entrevistas, junto con la secretaria del Director Editorial de FISA.

#### **3.3.2 La distribución y administración del cuestionario**

El proceso de distribución y administración del cuestionario fue consensuado en tres reuniones con la Subdirectora de Recursos Humanos del GC y el Director Editorial del Diario, quienes comisionaron directamente a la secretaria del Director Editorial para coordinar la logística necesaria para hacerlo llegar a las doce delegaciones de FISA.

Entendiendo que la población es una colección de elementos (sujetos u objetos) que poseen una característica común observable, en nuestro caso esa particularidad la proporciona el hecho de que las unidades objeto de observación o estudio son el conjunto de los empleados de FISA.

*Versión PDF para imprimir desde*

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

En este sentido y dadas las características de la investigación, bajo la modalidad de trabajo de campo y estudio de caso, los sujetos de nuestro estudio son el personal de la empresa, quienes fueron abordados en totalidad, por tanto no se realizó el procedimiento de muestreo estadístico, constituyendo así un censo poblacional. En la Tabla 1 que sigue a continuación está descrita la población analizada segmentada por cada una de las delegaciones y departamentos y su correspondiente valor porcentual del total poblacional.

Como puede apreciarse en la Tabla 1, el total de la población estudiada lo constituyen 131 sujetos que respondieron voluntariamente el cuestionario suministrado del conjunto de 194 personas posibles, representando el 67.52 por ciento del total de los empleados de FISA, lográndose con ello una representatividad alta de los individuos y delegaciones que constituyen la población objetivo, dado que solamente el 32.48 por ciento no cumplimentó el instrumento.

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

Tabla N° 1

Tabla de Población * Departamento						
			Departamento			Total
			Redacción	Publicidad	Distribución	
Población	Alicante	f	6	2		8
		%	4,6%	1,5%		6,1%
	Barcelona	f	7	4		11
		%	5,3%	3,1%		8,4%
	Bilbao	f	9	4		13
		%	6,9%	3,1%		9,9%
	La Coruña	f	2	3		5
		%	1,5%	2,3%		3,8%
	Madrid	f	26	5	2	33
		%	19,8%	3,8%	1,5%	25,2%
	Málaga	f	5	4		9
		%	3,8%	3,1%		6,9%
	Mallorca	f	6	2		8
		%	4,6%	1,5%		6,1%
	Oviedo	f	6	4		10
		%	4,6%	3,1%		7,6%
	Sevilla	f	8	4		12
		%	6,1%	3,1%		9,2%
	Valencia	f	7	3		10
		%	5,3%	2,3%		7,6%
Vigo	f	6	2		8	
	%	4,6%	1,5%		6,1%	
Zaragoza	f	3	1		4	
	%	2,3%	0,8%		3,1%	
<b>Total</b>	f	91	38	2	131	
	%	69,5%	29,0%	1,5%	100,0%	

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

## **4. Resultados**

### **4.1 La Comunicación interna en FISA**

Al valorar los resultados generales de las comunicaciones internas en la organización, necesariamente se hace una invitación a reflexionar sobre la correspondencia entre lo dicho por los directivos y lo que han expresado los empleados en el cuestionario. Aunque en las entrevistas no se hizo una distinción clara entre las distintas modalidades de comunicación ello no impide inferir las observaciones correspondientes.

En cuanto a las líneas maestras de la política de comunicación interna entendemos que hay una alta correspondencia entre lo dicho por los directivos y la percepción de los empleados. Igualmente entre lo que consideran que son las funciones y objetivos básicos de dicha política y contrastados todos estos elementos con los planteamientos teóricos que sustentan nuestra investigación encontramos que hay una estrecha correspondencia. Entendemos que tanto el diseño formal de la Comunicación Interna de la organización como su práctica están en concordancia y que como toda interacción e interrelación humana no escapa a evidenciar ciertas discrepancias como las comentadas en cada uno de los fragmentos de este apartado.

Para tener una idea en conjunto de los recursos de comunicación interna que utiliza la organización para hablarle a sus empleados, integramos en la Tabla 2 las medias aritméticas de aquellos aspectos comunes en cada una de las modalidades comunicativas: descendente, ascendente y horizontal para tener una visión en conjunto y posteriormente poder contrastarlo con lo dicho por los directivos.

Versión PDF para imprimir desde

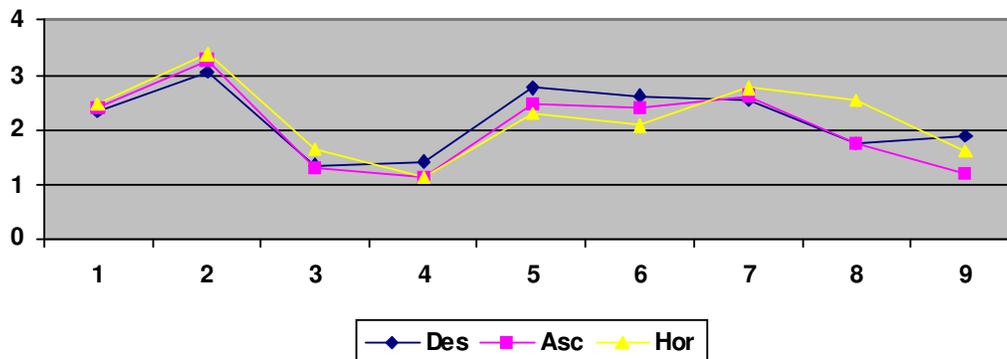
<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

**Tabla 2. Comunicación interna:  
Cuadro comparativo de las medias aritméticas (x) de los recursos empleados**

		Descendente	Ascendente	Horizontal
1	Teléfono	2,33	2,4	2,48
2	Conversación cara a cara	3,07	3,29	3,38
3	Mensajes de Móvil (SMS)	1,33	1,3	1,62
4	Cartas	1,42	1,13	1,12
5	Internet	2,77	2,46	2,29
6	Reuniones formales	2,63	2,41	2,07
7	Reuniones Informales	2,55	2,63	2,76
8	Conversaciones en la cafetería o bar	1,76	1,73	2,55
9	Otro	1,9	1,2	1,6

La anterior tabla muestra las medias aritméticas que registran cada uno de los recursos comunes en las tres modalidades comunicativas, y el Gráfico 2 nos permite visualizarlo y facilitar su interpretación.

**Gráfico 2. Comunicaciones internas:  
Media de uso de los recursos comunicativos**



Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

Se destaca así, por encima de la media teórica (2), con una presencia sobresaliente y por orden de puntuación: las conversaciones cara a cara, el uso de Internet, las reuniones formales y las reuniones informales, y con un carácter más moderado las conversaciones en la cafetería o bar. Encontramos así, una alta correspondencia entre los recursos reconocidos por los directivos como los soportes de las comunicaciones internas en la empresa con los seleccionados por los empleados.

En este sentido, los recursos que los directivos señalaron los agrupamos en cuatro grandes aspectos a saber: las dimensiones de charlar, conversar y dialogar (correspondencia con conversaciones cara a cara escogido por los subordinados); el sistema de reuniones (las reuniones formales); los recursos mediados (Internet) y los recursos informales (reuniones informales y conversaciones en la cafetería o bar), lo cual indica que el soporte comunicativo de la empresa se apoya en estas cinco modalidades/recursos. Igualmente, es oportuno señalar que la ponderación en la selección de los recursos está en estrecha correspondencia con las posibilidades comunicativas que se deducen o esperan de una estructura funcional.

## ***4.2 Los elementos culturales***

Hemos fragmentado este inciso en cinco partes para la presentación de los resultados, atendiendo al orden en que fueron colocados en el cuestionario. Recogemos las opiniones de los subordinados sobre aquellos aspectos de la cultura que indagamos y que la organización ha ido socializando como parte de su cometido.

### **4.2.1 Los valores compartidos**

Este segmento nos ayudará a percibir la opinión de los empleados en torno a los valores que sustentan la gestión empresarial; los valores en que apoya su compromiso corporativo y los principios éticos que la sustentan; así como los recursos que utiliza la empresa para comunicarlos y la frecuencia de uso que hace de ellos.

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

A la interrogante que indaga cuándo la empresa da a sus empleados información sobre los valores que sustentan su gestión empresarial (por ejemplo, responsabilidad corporativa, entre otros), los dos descriptores indican un alta frecuencia de selección como lo muestra la Tabla 3.

**Tabla 3. Cultura de la empresa:  
Los valores que sustentan la gestión de la organización**

		Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre	NS/NC	Total
4.1.1 Informa ampliamente de los principios que sustentan su gestión	F	8	47	49	25	2	131
	%	6,1%	35,9%	37,4%	19,1%	1,5%	100,0%
4.1.2 Destaca la importancia de los valores que la rigen	F	8	38	55	28	2	131
	%	6,1%	29,0%	42,0%	21,4%	1,5%	100,0%

Para el indicador que atestigua si la empresa informa ampliamente de los principios que sustentan su gestión la frecuencia es mayoritaria, reflejada en el 57% de los encuestados que así lo consideran. Y para el segundo, que averigua si la organización destaca la importancia de la comunicación de dichos los valores, nuevamente la incidencia es alta, por cuanto el 63% opina que lo hace con perseverancia. Destaca que la valoración nunca en ambos planteamientos sólo representa el 6.1% de los sujetos.

El personal admite que la empresa hace un esfuerzo comunicativo para transmitir y destacar los valores que respaldan la gestión empresarial. Entendemos que como una importante porción del personal del Diario son fundadores de la empresa, el discurso que la gerencia ha calado hondamente en los sujetos, produciéndose esa socialización secundaria propia en las organizaciones. Ello se ratifica en la Tabla 15 cuando los empleados asignan un lugar destacado a su conocimiento e información de la naturaleza y alcance del proyecto para el que laboran, tal como lo refiere el siguiente entrevistado:

*1.91: "Yo les vuelvo a contar el discurso, se lo recuerdo, se lo refresco, les digo que es verdad. Les cuento cosas que vamos logrando, cosas que vamos consiguiendo, les intento poner pruebas de que las cosas son así y les intento explicar la dificultad que tienen los momentos e intento que la gente mantenga la fe".*

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

Cuando la consulta versa acerca de la información que sustentan el compromiso corporativo (por ejemplo, razón de ser, la forma en se hacen las cosas, entre otros), los dos descriptores alcanzan una alta valoración, manteniéndose el comportamiento anterior, aunque con una ligera variación porcentual, tal como se recoge en la Tabla 4.

**Tabla 4**  
**Cultura de la empresa:**  
**Los valores que sustentan el compromiso corporativo**

		Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre	NS/NC	Total
4.2.1 Informa acerca de la naturaleza de estos valores	F	8	50	54	16	3	131
	%	6,1%	38,2%	41,2%	12,2%	2,3%	100,0%
4.2.2 Destaca su importancia para el cumplimiento de los objetivos del Diario	F	5	45	49	28	4	131
	%	3,8%	34,4%	37,4%	21,4%	3,1%	100,0%

Para el indicador que reseña si la empresa informa acerca de la naturaleza de estos valores encontramos una alta incidencia, que en términos porcentuales es del 53% que considera que se informa. La gradación nunca mantiene el 6.1% de los anteriores descriptores, que no piensan lo mismo. Para el siguiente planteamiento que consulta al personal si considera a estos valores como muy importantes para el trabajo, hay una alta frecuencia que la testimonia el 59% de los empleados que así lo piensan. Es curioso que la gradación nunca descienda al 4%, si se compara con el anterior descriptor.

Nos parece valioso leer los anteriores resultados con los que aporta la Tabla 18 y los comentarios a la misma, que versan sobre las expresiones que constituyen una parte fundamental de la razón del hacer y el ser en la organización. Igualmente, no dejar de lado a lo dicho en la anterior pregunta, porque ellos nos proporcionan una visión en conjunto de la percepción del personal sobre estos aspectos.

La pregunta que cierra el tema de los valores se recoge en la Tabla 5. Se indaga sobre la información que la empresa suministra al personal sobre los principios éticos que la sustentan, dividiendo la opinión de los consultados sobre la valoración que asignan a los dos planteamientos en la frecuencia, veamos:

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

**Tabla 5. Cultura de la empresa:  
Los valores éticos de la organización**

		Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre	NS/NC	Total
<b>4.3.1 Informa con amplitud sobre el tema</b>	F	11	56	45	15	4	131
	%	8,4%	42,7%	34,4%	11,5%	3,1%	100,0%
<b>4.3.2 Considera que estos valores son muy importantes para el trabajo</b>	F	5	35	46	41	4	131
	%	3,8%	26,7%	35,1%	31,3%	3,1%	100,0%

Sorprende el resultado del indicador que examina si la organización informa con amplitud sobre los principios éticos que la soportan; pues registra una baja frecuencia, representada en el 51% de los empleados que consideran que ello no se produce constantemente; los que opinan lo contrario representan un 46% de los consultados. Para el caso, de si los subordinados consideran que los principios éticos son muy importantes para el trabajo, reaparece la alta frecuencia y dicha percepción se ubica en el 66.4% que piensan que es fundamental en su labor y los que valoran contrariamente esta opinión significan el 31% de los sujetos.

El resultado apunta a una doble lectura, por un lado los subordinados entienden y están concienciados que los principios éticos son fundamentales para su trabajo. Máxime tratándose de una empresa que su principal producto es un diario de difusión masiva. Por el otro, hay una alerta sobre una carencia informativa sobre este aspecto puntual. También se pudiese inferir que no se está haciendo el mejor uso de los medios para informar sobre dichos principios.

Igualmente, admitimos que la temática expuesta en este segmento no deja de poseer una cierta complejidad. Los temas que aborda generalmente pueden resultar abstractos para una buena parte de los consultados. En nuestro caso, estimamos que hay una alta comprensión de los contenidos referidos, dado que los porcentajes de no sabe / no contesta en el mayor de los casos apenas llega al 3%.

Según el criterio de los empleados los medios que más utiliza la organización para informar de los valores que la sustentan su accionar empresarial se sustenta en un solo recurso que concentra la más alta incidencia, tal como se puede comprobar en la Tabla 6.

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

Aunque el lugar preferente lo ocupe Internet, cuya alta valoración representa el 56% de preferencia de los sujetos; en justicia tenemos que señalar sin lugar a dudas, que son cuatro los recursos básicos en que cimienta la difusión de los valores corporativos. Es necesario recordar que en esta pregunta el personal tenía absoluta libertad para seleccionar cuantos medios considerada conveniente, en función de ello reseñamos los recursos que obtuvieron un rango de selección estimable, sin que ello implique que su incidencia sea alta.

**Tabla 6. Cultura de la empresa:  
Medios utilizados para difundir los valores y la frecuencia de uso**

		Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre	NS/NC	Total
4.4.1 Cartas	F	62	42	11	2	14	131
	%	47,3%	32,1%	8,4%	1,5%	10,7%	100,0%
4.4.2 Tablón de anuncios	F	97	16	1	1	16	131
	%	74,0%	12,2%	0,8%	0,8%	12,2%	100,0%
4.4.3 Boletines y Revistas	F	98	15	1	0	17	131
	%	74,8%	11,5%	0,8%	0,0%	13,0%	100,0%
4.4.4 Internet	F	16	34	43	30	8	131
	%	12,2%	26,0%	32,8%	22,9%	6,1%	100,0%
4-4-5 Reuniones formales	F	19	55	30	13	14	131
	%	14,5%	42,0%	22,9%	9,9%	10,7%	100,0%
4.4.6 Reuniones Informales	F	35	52	22	8	14	131
	%	26,7%	39,7%	16,8%	6,1%	10,7%	100,0%
4.4.7 Manual de acogida a la empresa	F	74	32	3	4	18	131
	%	56,5%	24,4%	2,3%	3,1%	13,7%	100,0%
4.4.8 Curso de introducción	F	71	33	7	1	19	131
	%	54,2%	25,2%	5,3%	0,8%	14,5%	100,0%
4-4-9 Un amigo me habló de ellos	F	88	21	2	1	19	131
	%	67,2%	16,0%	1,5%	0,8%	14,5%	100,0%
4.4.10 Un compañero me habló de ellos	F	58	46	7	1	19	131
	%	44,3%	35,1%	5,3%	0,8%	14,5%	100,0%
4.4.11 El superior inmediato me habló de ellos	F	25	50	32	10	14	131
	%	19,1%	38,2%	24,4%	7,6%	10,7%	100,0%
4.4.12 Otro	F	4	1	2	0	124	131
	%	3,1%	0,8%	1,5%	0,0%	94,7%	100,0%

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

En este sentido, junto a Internet, por orden de preferencia aparecen: las reuniones formales con el 32,8%; el superior inmediato me habló de ello con el 32.2% y finalmente las reuniones informales con el 22.9%. El resto de recursos no llegan al 10% para cada caso, lo que en contrapartida nos muestra unos porcentajes altísimos para las valoraciones que van entre nunca y algunas veces.

Cabría entonces preguntarnos ¿es razonable que la mayor fuerza de la comunicación de los valores organizacionales descansa en la comunicación oral? Quizá esto explique en parte el comportamiento que se evidenció en las interrogantes precedentes o evidencie un potente rasgo cultural de la organización. Estas sospechas encuentran una explicación en lo dicho por uno de los informantes:

*1.190: "Lo que pasa es que creo que no es un cuento que se puede dar a leer. Creo que es un cuento que sólo es creíble si crees a quien te lo está contando. Normalmente a los papeles no se les cree y a las páginas Web tampoco, o por lo menos no tienen la capacidad de convicción. (...) Ese discurso hay mucha gente que lo tiene que interpretar en sitios concretos, gente que lo interpreta mejor, gente que lo interpreta peor (1.79)".*

#### **4.2.2 Las normas**

El apartado siguiente lo dedicamos a considerar las normas implícitas (no declaradas formalmente) que sustentan la convivencia laboral y social en el Diario principal del Grupo de Comunicación FISA; así como a los medios que recurre la organización para difundirlas y su frecuencia de uso. No nos referimos a las normas explícitas o formalizadas como tal, pues parte de la costumbre institucional es esa, vale decir, a que existan muy pocas o casi nada de este tipo.

Asimismo, debemos destacar que aparte de los indicadores de información e importancia, retomamos el de satisfacción para esta temática específica. Consideramos que este descriptor nos aportaría datos interesantes para el análisis, dadas las condiciones particulares de la empresa referenciadas en el párrafo anterior. En este sentido, se indagó sobre las normas institucionales que rigen el trabajo y sustentan la convivencia laboral y social en el Diario.

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

Los resultados de la Tabla 7 a la pregunta si en el Diario existen unas normas implícitas (no declaradas formalmente) que sustentan la convivencia laboral y social, se registran una mayoritaria incidencia para los tres descriptores.

**Tabla 7. Cultura corporativa.  
Normas que regulan la convivencia**

		Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre	NS/NC	Total
4.5.1 Procuero informarme sobre su contenido	f	7	28	59	34	3	131
	%	5,3%	21,4%	45,0%	26,0%	2,3%	100,0%
4.5.2 Las considero importantes para nuestras relaciones laborales	f	2	19	54	54	2	131
	%	1,5%	14,5%	41,2%	41,2%	1,5%	100,0%
4.5.3 Estoy satisfecho con las normas que regulan la convivencia interna	f	10	36	52	30	3	131
	%	7,6%	27,5%	39,7%	22,9%	2,3%	100,0%

En el indicador que considera si el personal procura informarse sobre el contenido de las normas que rigen la convivencia laboral y social, se obtiene una alta frecuencia representando el 71% de los consultados que así lo estiman, destacando en este guarismo que un 45% lo hace frecuentemente, frente a un 27% que se atribuye una valoración baja. Al siguiente planteamiento que consulta acerca de si los subordinados consideran importantes las normas laborales y sociales para las relaciones laborales, se evidenció una alta aceptación a dicho argumento, pues representa el más alto porcentaje de la tabla (82%) que reconoce su aporte, destacando igualmente los que seleccionaron la alternativa frecuentemente y siempre con el 41.2% cada una. Quienes optaron por conceder una baja incidencia, significan el 16% de los entrevistados y figuran a su vez como el porcentaje más bajo de la tabla. Y al requerir su opinión acerca de su satisfacción con las normas que regulan la convivencia, nuevamente se vuelve a manifestar la alta frecuencia ante el planteamiento, con un porcentaje del 63% que muestra su agrado a dichas normas contra un 35.1% que se muestra en desacuerdo.

Los descriptores en conjunto evidencian la significación que para los empleados tiene la convivencia laboral y social en la organización. Entendiendo que los

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

resultados confirman uno de los rasgos culturales de la empresa: la existencia de muy pocas normas:

*1.17: "Es un periódico que da bastante libertad a la gente para que la gente ponga las cosas en marcha, tiene poco control; control férreo, por no decir casi nada y. aunque si tiene mucha exigencia, muchísima".*

Estimamos que ello pudo influir de alguna manera en la valoración del tema, aunque habla bien del sistema normativo adoptado, que no molesta al personal y que curiosamente muestra su agrado hacia dicho régimen.

En lo relativo a la información que suministra la empresa a sus empleados sobre las normas institucionales que rigen el trabajo (por ejemplo, cómo hacer las cosas), también se obtiene una alta frecuencia para los tres indicadores como queda reflejado en la Tabla 8.

**Tabla 8. Cultura corporativa:  
Las normas institucionales**

		Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre	NS/NC	Total
Informa con claridad sobre el tema	f	7	46	59	18	1	131
	%	5,3%	35,1%	45,0%	13,7%	0,8%	100,0%
Destaca su importancia para la realización del trabajo	f	2	33	66	27	3	131
	%	1,5%	25,2%	50,4%	20,6%	2,3%	100,0%
Quedo satisfecho con las normas que regulan mi actividad	f	9	46	53	20	3	131
	%	6,9%	35,1%	40,5%	15,3%	2,3%	100,0%

Para el planteamiento que indaga si la empresa informa con claridad sobre las normas institucionales que rigen el trabajo, los subordinados atribuyeron una elevada incidencia, consistente en el 59% de los entrevistados que reconoce recibir dicho mensaje, mientras que un 40% valora insuficiente la información que recibe. Cuando el descriptor apunta a si la empresa destaca la importancia de las normas institucionales para la realización del trabajo, registra una alta incidencia, correspondiente al 71% de los sujetos; recalca que el 50% seleccionara la alternativa frecuentemente, constituyendo la más alta puntuación de la tabla. Contrariamente, un 27% posee una percepción menos favorecedora a lo que la amplia mayoría opinó. Finalmente, al expresar los empleados su satisfacción con las normas que regulan la actividad laboral, se decantaron por atribuir una alta frecuencia, contentiva del 56% de los consultados que expresaron su agrado; mientras que un 42% mostró su contrariedad con dicho sistema normativo.

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

En la pregunta los tres descriptores obtienen en la alternativa frecuentemente de la escala de valoración una significativa incidencia, que en el menor de los casos es del 45% de los sujetos. Si observamos en conjunto estos resultados con los de la tabla anterior, nos podremos dar una idea global de la percepción que tienen los empleados sobre el sistema normativo de la organización. Inferimos que sienten poseer un alto conocimiento de las normas, tanto las que regulan la convivencia laboral y social como de las institucionales que rigen el trabajo; luego, que para ambos casos el grado de aceptación es notorio, aunque debemos reconocer cierta desavenencia en una opción nada desdeñable al indicador satisfacción en la Tabla 8.

Es un comportamiento razonable y explicable en sí mismo, primero porque se trata de la manera en que se hacen las cosas en el Diario, que en buena parte tiene su mayor peso en la Redacción, y en consecuencia, es allí donde se realiza el mayor esfuerzo de socialización secundaria de la empresa en un nuevo hábito de trabajo, que dista bastante de lo que normalmente se hace en el resto de las empresas del sector. El siguiente señalamiento de uno de los entrevistados nos ayude a comprender la situación descrita:

*1.26: "(...) la mayoría de la gente prefiere vivir con la seguridad de obedecer una orden, y claro, eso hace que mucha gente que aquí no tiene órdenes, que no tiene grandes órdenes, órdenes muy concretas, sino tiene órdenes muy generales, pues tenga vértigo y no lo entienda".*

El segmento se cierra con un dato sorprendente, los subordinados consideran que el medio más utilizado por la empresa para informar sobre las normas que sustentan la convivencia laboral e institucional es Internet, por ser el que mayor frecuencia de uso registra. No obstante, es escoltado con una moderada incidencia de selección por tres recursos adicionales como se refleja en la Tabla 9.

Internet fue escogido por el 53% del personal como el medio más usado por la empresa para aportar información sobre su sistema normativo. Luego por orden de escogencia figuran: las reuniones formales con el 38%; el superior inmediato me habló de ellas con el 33% y las reuniones informales con el 31%. Es muy significativo que el resto de medios obtiene una bajísima incidencia para los siete recursos restantes, que está por el orden del 80% entre las alternativas nunca y algunas veces.

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

**Tabla 9. Cultura corporativa:  
Medios utilizados para difundir las normas y la frecuencia de uso**

		Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre	NS/NC	Total
4.7.1 Cartas	f	79	29	10	1	12	131
	%	60,3%	22,1%	7,6%	0,8%	9,2%	100,0%
4.7.2 Tablón de anuncios	f	99	17	1	0	14	131
	%	75,6%	13,0%	0,8%	0,0%	10,7%	100,0%
4.7.3 Boletines y Revistas	f	98	14	3	0	16	131
	%	74,8%	10,7%	2,3%	0,0%	12,2%	100,0%
4.7.4 Internet	f	13	41	46	23	8	131
	%	9,9%	31,3%	35,1%	17,6%	6,1%	100,0%
4.7.5 Reuniones formales	f	20	50	39	13	9	131
	%	15,3%	38,2%	29,8%	9,9%	6,9%	100,0%
4.7.6 Reuniones Informales	f	35	42	32	9	13	131
	%	26,7%	32,1%	24,4%	6,9%	9,9%	100,0%
4.7.7 Manual de acogida en la empresa	f	81	25	5	3	17	131
	%	61,8%	19,1%	3,8%	2,3%	13,0%	100,0%
4.7.8 Curso de introducción	f	79	26	8	1	17	131
	%	60,3%	19,8%	6,1%	0,8%	13,0%	100,0%
4.7.9 Un amigo me habló de ellas	f	87	24	3	1	16	131
	%	66,4%	18,3%	2,3%	0,8%	12,2%	100,0%
4.7.10 Un compañero me habló de ellas	f	66	42	6	2	15	131
	%	50,4%	32,1%	4,6%	1,5%	11,5%	100,0%
4.7.11 El superior inmediato me habló de ellas	f	35	40	31	12	13	131
	%	26,7%	30,5%	23,7%	9,2%	9,9%	100,0%
4.7.12 Otro	f	4	2	1	0	124	131
	%	3,1%	1,5%	0,8%	0,0%	94,7%	100,0%

Es oportuno reseñar que el índice de personas que no saben o no contestan se deja notar, con valores que transitan entre un mínimo del 6.1% a un máximo del 13.0%.

Igual como ocurrió en el segmento dedicado a los valores, en este caso la transmisión se fundamenta en cuatro recursos fundamentales casi en el mismo orden de importancia que en el caso anterior. Nuevamente se expresa la paradoja en los indicadores de información e importancia contra la satisfacción y el uso de los recursos para comunicarlas. Los resultados que hemos ido reseñando van marcando una tendencia que deja un halo de incertidumbre en las formas en que se comunican determinadas temáticas en la organización.

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

### 4.2.3 Los hábitos cotidianos y las costumbres

Este inciso lo dedicamos a sondear la opinión de los subordinados acerca de los hábitos cotidianos de la organización. Nos apoyamos para ello en las reuniones de los directivos o jefes inmediatos, los reconocimientos al personal, las celebraciones institucionales especiales o no, la presentación (acogida) de los nuevos empleados y los medios o recursos que emplea la empresa para difundirlos. En estas preguntas omitimos el indicador de satisfacción como ya se había apuntado anteriormente.

En la Tabla 10 se refleja el resultado a la interrogante que averigua lo relativo a cuando los jefes realizan reuniones específicas para cada Departamento (coordinación, planificación o evaluación del trabajo), como parte de sus hábitos cotidianos en el Diario, registrándose una alta incidencia en los dos planteamientos formulados.

**Tabla 10. Cultura corporativa:  
Las reuniones departamentales**

		Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre	NS/NC	Total
4.8.1 Se informa al personal sobre sus propósitos	f	11	39	50	29	2	131
	%	8,4%	29,8%	38,2%	22,1%	1,5%	100,0%
4.8.2 Es un evento muy importante para todos en el Diario	f	15	41	46	25	4	131
	%	11,5%	31,3%	35,1%	19,1%	3,1%	100,0%

En el indicador que registra si la organización informa al personal sobre el propósito de las reuniones, se refleja una alta frecuencia de los que consideran que se aporta dicha información, llegando a un 60% de los sujetos que lo confirman, mientras un 38.2% estima que no son suficientes los datos aportados. El siguiente descriptor apunta a conocer si dichas reuniones constituyen un evento muy importante para el Diario, a lo que respondieron con mayoritariamente que si lo eran, representando esta opinión el 54% de los consultados, en contrapartida un 43% le asigna una baja incidencia, repartiendo su inclinación entre algunas veces.

Nos causa curiosidad este último dato, por cuanto las reuniones en la organización tienen mucha importancia, son permanentes y a todos los niveles. Por ejemplo,

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

cada martes hay una reunión del equipo directivo con los jefes de departamentos y los jefes de secciones; por consiguiente, antes de la cita semanal cada Departamento hace, por lo menos, una reunión previa. En el caso de las reuniones semanales de comité o interdepartamentales:

*(2.48): (...) tenemos unas reuniones semanales donde se comunican ciertas cosas que tienen que fluir". "(3.61): Sí, de hecho los jefes de Departamentos reciben bastante comunicación de otros Departamentos que luego intentan transmitir a sus equipos de trabajo".*

Entonces, podríamos inferir que la importancia que están asignando los empleados podría inscribirse en los siguientes supuestos: a) la significación está en concordancia con la comunicación oportuna de los resultados; b) el recurso empleado para difundir los resultados no está cubriendo las expectativas de conocimiento e interés de los involucrados y c) las reuniones previas de cada Departamento o Sección no cubren los dos supuestos anteriores.

Las opiniones de los trabajadores se dividen al asignar una clara incidencia a los dos indicadores que consultan acerca de las distinciones personales que se otorgan en la organización y que se sintetizan en la Tabla 11.

**Tabla 11. Cultura corporativa:  
Reconocimientos personales al empleado**

		Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre	NS/NC	Total
4.9.1 Desearía que los jefes o directivos informaran del tema a los compañeros	f	51	50	14	11	4	130
	%	39,2%	38,5%	10,8%	8,5%	3,1%	100,0%
4.9.2 Considero importantes los reconocimientos para mi desempeño laboral	f	6	24	47	51	3	131
	%	4,6%	18,3%	35,9%	38,9%	2,3%	100,0%

Ante el planteamiento que averigua si cuando los empleados reciben un reconocimiento personal del jefe inmediato o los directivos por el desempeño laboral, desearía que ellos informaran del tema a los compañeros como parte de las costumbres en el Diario; contrariamente a lo que se esperaría los subordinados asignan una bajísima incidencia. Una abrumadora mayoría el 78% estima que no

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

es conveniente participarlo, mientras un 19% si cree conveniente proporcionar dicha noticia.

Ahora bien, el hecho de que no consideren necesario el informar al resto de personal de las distinciones, no resta trascendencia entre los subordinados a considerar como importantes a los reconocimientos para el desempeño laboral, asignando una alta frecuencia a ello, contentiva del 75% de los entrevistados que resaltan la significación, contrastando con el 23% que no comparte esa idea.

Podríamos decir que los resultados no asombran. Hay que comprender que se trata de la opinión un sector profesional mayoritario entre los empleados, con unas características *sui generis* y un sentido profesional muy particular. Es decir, por un lado, el tema del reconocimiento público al interior de la organización es motivo de mofa o burla; y por el otro, sí se pretende el reconocimiento social a través de los galardones o incentivos que patrocinan ciertas instituciones. Ello no significa que no consideren importante recibir ese estímulo como lo demuestra la valoración asignada al indicador, pues podríamos inferir que se considere como un plus que coadyuva en la motivación individual del empleado y lo reciba como parte de la evaluación interna por su desempeño laboral.

En la Tabla 12 encontramos los resultados a la interrogante que indaga el momento cuando la dirección presenta a un nuevo compañero de labor a los empleados como parte de sus hábitos cotidianos, hallándose una alta frecuencia en los descriptores ofrecidos.

En el indicador que hace referencia a si la empresa informa ampliamente de la incorporación del nuevo compañero a los empleados, los consultados asignaron una alta frecuencia a reconocer esta disposición, con un mayoritario 55% de los sujetos, frente a un 42% que atestigua lo contrario. Igual comportamiento se experimenta ante el planteamiento si la organización destaca la importancia que tiene para ella la llegada del nuevo empleado, en este caso el porcentaje se incrementa 59% de los sujetos que reconocen esta deferencia; mientras el 45.8% señala que la institución no refleja ese alcance.

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

**Tabla 12. Cultura corporativa:  
Presentación de los nuevos compañeros de trabajo**

		Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre	NS/NC	Total
4.10.1 Informa ampliamente a los empleados de dicha incorporación	f	17	38	41	31	4	131
	%	13,0%	29,0%	31,3%	23,7%	3,1%	100,0%
4.10.2 Destaca la importancia que tiene para la empresa su llegada	f	20	40	36	29	6	131
	%	15,3%	30,5%	27,5%	22,1%	4,6%	100,0%

Ambos resultados no dejan de llamar la atención. Si bien es cierto que en el Diario no hay una costumbre institucional de acogida al nuevo trabajador que constituya una práctica formalizada y con un protocolo preestablecido, no quiere decir que se obvие.

De acuerdo a lo expuesto por los informantes claves en FISA no hay un plan formal de acogida al nuevo empleado:

*(4.51): "En este momento, no tenemos un plan de acogida, estamos desarrollando uno, pero queremos implantarlo el próximo año"; "(105): No hay unas actividades tipo para cada Departamento, para cada persona, ya que para cada una tendría que ser diferente, pues no es la misma preparación para un redactor que para un comercial"; "(1.191): Ponte a trabajar y lo hago. No hay".* En este momento lo que existe es una presentación formal del nuevo empleado al resto de los compañeros.

Entendemos que los resultados apunten a valorar más a la informalidad en la forma de hacerlo; consistente en que el jefe inmediato de la Sección o Departamento vaya presentando personalmente al nuevo empleado a cada una de las personas. Ello quiere decir, al personal que se encuentre presente en la sede central del Diario al momento de la incorporación del nuevo compañero:

*2.71: "Normalmente depende de que tipo de empleado, su jefe inmediato es quien lo presenta al resto de compañeros y como es una empresa muy pequeña no tiene muchos secretos. No es como en el Grupo de Comunicación; llegan, les proporcionamos los medios, le enseñamos un poco a trabajar y lo integramos lo antes posible. Es muy sencillo".*

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

Esta práctica deja por fuera al resto de los subordinados de las distintas delegaciones y a los que por cualquier motivo estén ausentes en ese instante. Inferimos que la valoración obtenida en ambos descriptores tenga que ver con la inexistencia de un mecanismo o recurso de comunicación que refuerce o apoye a la forma instituida de presentación del nuevo empleado.

Las celebraciones en el Diario constituyen un rasgo característico de su manera de ser y hacer institucional:

*2.29: “Nosotros intentamos celebrar todo lo máximo posible”.*

La Tabla 13 muestra la percepción que posee el personal acerca de la información que da la empresa sobre las celebraciones como parte de sus costumbres, obteniendo los dos planteamientos medidos una alta incidencia.

**Tabla 13. Cultura corporativa:  
Las celebraciones en la organización**

		Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre	NS/NC	Total
<b>4.11.1 Informa suficientemente sobre ellas</b>	f	2	40	53	33	3	131
	%	1,5%	30,5%	40,5%	25,2%	2,3%	100,0%
<b>4.11.2 Destaca la importancia de la asistencia a estas celebraciones para la integración del personal</b>	f	0	27	50	52	2	131
	%	0,0%	20,6%	38,2%	39,7%	1,5%	100,0%

El descriptor que valora si la organización informa suficientemente sobre las celebraciones a los empleados, estos se decantan mayoritariamente a confirmar el suministro de información, llegando a constituir el 66% de los consultados, mientras los que indican que lo hace adecuadamente representan un 32%. Para el indicador que consulta si la institución destaca la importancia de la asistencia a estas celebraciones para la integración del personal, la alta frecuencia también se consolida; la estimación que confirma la trascendencia de los agasajos sube al 78% y la menos favorecedora baja al 20.6% de los sujetos. En este último planteamiento destacamos el dato que la alternativa nunca registra el 0% de la escala de valoración.

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

Este hecho lo consideramos muy significativo por la importancia que institucionalmente tienen las celebraciones en la organización. Los resultados evidencian que la costumbre de celebrar se ha arraigado en su personal y que está muy bien valorada internamente. Estos datos ratifican el sentido que los directivos quieren transmitir sobre este aspecto puntual:

*3.25: "(...) todo objetivo y logro de un Departamento es motivo de celebración para el resto de la Compañía. Eso es vital y además evita las fracturas entre Madrid y el resto de las delegaciones. Lo que intentamos es que cada Departamento tenga algo que decir que ha conseguido y que involucre a toda la Empresa (3.144)"*

La Tabla 14 reseña la opinión de los subordinados acerca de los medios que utiliza la empresa para informar sobre las reuniones, la presentación de un nuevo compañero y las celebraciones. No se incluyó en esta pregunta el reconocimiento personal al empleado, por cuanto no hay actos formales o programados para ello. Las distinciones se dan de forma verbal a cada persona por su desempeño cuando el caso lo amerita. Por tanto, es una característica cultural de la organización, que sabíamos de antemano, y que no permitía su evaluación por el carácter individual que ella posee.

Nuevamente un recurso concentra la mayor incidencia como el más utilizado por la empresa para hablar con los subordinados los temas relativos a las reuniones, las celebraciones y presentación de un nuevo empleado.

Por la frecuencia de uso con que fueron escogidos los medios por el personal, destaca en primer lugar Internet con el 54% de preferencia, siendo el único medio que supera a la mitad de los consultados. Luego aparecen con una moderada incidencia, por orden de selección: el superior inmediato me habló de ello con el 39%; las reuniones formales con el 37% y un compañero me habló de ello 21%. Igualmente resalta, como en la misma pregunta de la sección anterior, que los recursos con baja incidencia registran unos porcentajes iguales o superiores al 70%.

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

**Tabla 14. Cultura corporativa:  
Medios utilizados, difundir las reuniones, las celebraciones  
y presentar al nuevo empleado y la frecuencia de uso**

		Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre	NS/NC	Total
<b>4.12.1 Cartas</b>	f	92	15	2	5	17	131
	%	70,2%	11,5%	1,5%	3,8%	13,0%	100,0%
<b>4.12.2 Tablón de anuncios</b>	f	99	10	3	1	18	131
	%	75,6%	7,6%	2,3%	0,8%	13,7%	100,0%
<b>4.12.3 Boletines y Revistas</b>	f	101	9	1	2	18	131
	%	77,1%	6,9%	0,8%	1,5%	13,7%	100,0%
<b>4.12.4 Internet</b>	f	23	26	39	32	11	131
	%	17,6%	19,8%	29,8%	24,4%	8,4%	100,0%
<b>4.12.5 Reuniones formales</b>	f	35	33	32	17	14	131
	%	26,7%	25,2%	24,4%	13,0%	10,7%	100,0%
<b>4.12.6 Por un comentario de pasillo</b>	f	64	31	13	4	19	131
	%	48,9%	23,7%	9,9%	3,1%	14,5%	100,0%
<b>4.12.7 Conversaciones en la cafetería o bar</b>	f	67	27	15	4	18	131
	%	51,1%	20,6%	11,5%	3,1%	13,7%	100,0%
<b>4.12.8 Un amigo me habló de ello</b>	f	83	20	5	3	20	131
	%	63,4%	15,3%	3,8%	2,3%	15,3%	100,0%
<b>4.12.9 Un compañero me habló de ello</b>	f	49	36	22	5	19	131
	%	37,4%	27,5%	16,8%	3,8%	14,5%	100,0%
<b>4.12.10 El superior inmediato me habló de ello</b>	f	30	36	33	18	14	131
	%	22,9%	27,5%	25,2%	13,7%	10,7%	100,0%
<b>4.12.11 Otro</b>	f	3	3	1	0	124	131
	%	2,3%	2,3%	0,8%	0,0%	94,7%	100,0%

Los soportes comunicacionales en que se fundamentan las costumbres institucionales, aunque contienen un alto componente formal, dejan ver una tendencia hacia la informalidad en la transmisión de la información. En efecto, no restamos importancia al hecho de que sean Internet y las reuniones informales las que más alto porcentaje acaparen. En todo caso, resaltamos que las dos siguientes aparezcan en esos lugares de preferencia; aunque no con una representatividad mayoritaria como alternativas de difusión. No deja de ser curioso que sean precisamente los temas de las reuniones, la presentación de un nuevo compañero de labor y las celebraciones las que promuevan estas alternativas de comunicación. Entendemos que la naturaleza de ellas es una invitación para

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

intercambiar opiniones o comentarios entre colegas, pero también para propiciar el cotilleo informal.

#### **4.2.4 Las narraciones y mitos corporativos**

Igual que en el segmento anterior se consensó esta parte del cuestionario con los directivos del Diario. Inicialmente estaba previsto consultar al personal acerca de su conocimiento de la historia de la empresa y los momentos de crisis vividos. En vista del poco tiempo de existencia obviamos la parte de la historia y la sustituimos por dos preguntas que nos parecieron que bien dibujan la cotidianidad institucional. La primera, compone un conjunto de diez expresiones que sintetizan la “manera de ser y hacer” en el Diario y que son las ideas base de la narración que se va relatando al nuevo empleado y que se va reafirmando a los antiguos permanentemente.

La segunda incorporación registra el ritual de entrada al despacho del Director. Estamos concientes que con ella recogemos la opinión fundamentalmente de la delegación de Madrid. Optamos por incluir este tema por dos razones. La primera, la sede central representa el 36.9% del personal de la empresa, además de contar con la totalidad de los departamentos con los que cuenta la empresa y que las otras delegaciones no poseen (solo redacción y publicidad). La segunda, a nuestro juicio fue determinante para incorporarla, es que el hecho de entrar al despacho del director constituye ahora un mito/ritual que vive la delegación Madrid; pero que se referencia informalmente a las otras dependencias, pudiéndose convertirse en una leyenda organizacional que se irá transmitiendo en el tiempo. Ahora, solo se pretende valorar el impacto que ello tiene y la percepción que genera en los subordinados.

La interrogante original sobre los momentos de crisis vividas se mantiene junto con los indicadores de información e importancia. Para la primera pregunta, como lo señalamos anteriormente, se tomaron diez expresiones que resumen la narración corporativa. Y para la segunda incógnita, incorporamos los descriptores libertad, oportunidad, restricción y premio. Es importante reseñar que para esta pregunta los sujetos tenían autonomía para seleccionar las expresiones que ellos consideraran convenientes.

Para el caso de las expresiones que forman parte fundamental de la manera “de ser” y “de hacer las cosas” en el Diario durante la jornada laboral, seis frases

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

registran una alta frecuencia de reconocimiento por parte del personal, y que recopilamos en la Tabla 15.

**Tabla 15. Cultura corporativa:  
Expresiones de la organización**

		Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre	NS/NC	Total
4.16.1 Lo paso bien cuando vengo a trabajar	F	1	29	67	30	4	131
	%	0,8%	22,1%	51,1%	22,9%	3,1%	100,0%
4.16.2 Soy capaz de venir a buscar un tesoro	F	16	42	51	16	6	131
	%	12,2%	32,1%	38,9%	12,2%	4,6%	100,0%
4.16.3 Vengo a trabajar en equipo	F	4	6	46	69	6	131
	%	3,1%	4,6%	35,1%	52,7%	4,6%	100,0%
4.16.4 Voy a trabajar soñando cosas increíbles y que se pueden cumplir	F	15	46	44	21	5	131
	%	11,5%	35,1%	33,6%	16,0%	3,8%	100,0%
4.16.5 Hago cada día algo que podré contarle a mis nietos	F	16	63	26	18	8	131
	%	12,2%	48,1%	19,8%	13,7%	6,1%	100,0%
4.16.6 Me pagan por intentarlo y no por conseguir cosas	F	30	40	36	18	7	131
	%	22,9%	30,5%	27,5%	13,7%	5,3%	100,0%
4.16.7 Creo que en el trabajo hay que hacer amigos	F	9	36	42	37	7	131
	%	6,9%	27,5%	32,1%	28,2%	5,3%	100,0%
4.16.8 Tomo una cerveza como parte de mi trabajo	F	34	51	30	11	5	131
	%	26,0%	38,9%	22,9%	8,4%	3,8%	100,0%
4.16.9 Vengo al trabajo con el espíritu abierto	F	1	9	45	72	4	131
	%	0,8%	6,9%	34,4%	55,0%	3,1%	100,0%
4.16.10 Hago de lo pequeño grandes cosas	F	7	39	43	36	6	131
	%	5,3%	29,8%	32,8%	27,5%	4,6%	100,0%

Al consultárseles al personal acerca de las expresiones encontramos que cinco ideas potentes que superan el 60 por ciento y que constituyen parte fundamental de su cotidianidad, y que puntualmente, la gerencia intenta transmitir en su discurso corporativo. Por orden de selección, tenemos: vengo al trabajo con el espíritu abierto escogida por el 90%; escoltada por vengo a trabajar en equipo con el 88%, que constituyen las dos expresiones con el más alto posicionamiento. Luego sigue lo paso bien cuando voy a trabajar con el 74%; creo que en el trabajo

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

hay que hacer amigos y hago de lo pequeño grandes cosas con el 60% respectivamente.

Las expresiones por las que optaron los empleados constituyen la espina dorsal de la manera de ser y hacer de la organización. Y que si agregamos la frase soy capaz de venir a buscar un tesoro que fue seleccionada en sexto lugar con el 51%; podemos señalar que el sesenta por ciento de las frases han calado en una proporción alta en el personal.

Las tres ideas con más baja frecuencia son: tomo una cerveza como parte de mi trabajo con el 65%; hago cada día algo que podré contarle a mis nietos con el 60%; me pagan por intentarlo y no por conseguir cosas con el 53%. Finalmente, la expresión voy a trabajar soñando cosas increíbles y que se pueden cumplir divide las preferencias de los consultados, la proporción de la valoración casi es la misma, la alta alcanza el 49.6% la estimación baja el 46.6%.

Si observamos detenidamente las frases que obtuvieron una alta valoración (frecuentemente y siempre) en contraposición con las menos apreciadas por los empleados que optaron por aquellas expresiones, que de una u otra manera, acreditan el espíritu gregario contra aquellas que exteriorizan una actitud más individual ante la jornada laboral.

Esta consideración ratifica el deseo manifiesto de los directivos cuando apuntan:

*1.37: "Necesitamos gente con mucha fe, porque este es un periódico que busca objetivos imposibles. A la mayoría de la gente le gusta buscar objetivos que sabe que puede conseguir porque es la manera de quedar bien delante del jefe". O cuando señalan que: 2.53: "(...) el mensaje fundamental es que estamos haciendo historia, que debemos sentirnos orgullosos de lo que hemos conseguido y que tenemos que intentar no olvidar que el trabajo en equipo es fundamental para seguir consiguiendo los logros".*

La interpelación del segmento divide las opiniones valorativas del personal en cuanto a la adhesión que tienen acerca del despacho u oficina del Director y que se consignan en la Tabla 16.

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

**Tabla 16. Cultura corporativa  
Ritual del despacho del Director**

		Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre	NS/NC	Total
4.17.1 Un lugar donde todos podemos entrar libremente	f	10	27	38	51	5	131
	%	7,6%	20,6%	29,0%	38,9%	3,8%	100,0%
4.17.2 Una oportunidad que debo ganarme	f	70	27	14	10	10	131
	%	53,4%	20,6%	10,7%	7,6%	7,6%	100,0%
4.17.3 Es un sitio restringido donde solo entran los enchufados	f	101	10	7	3	10	131
	%	77,1%	7,6%	5,3%	2,3%	7,6%	100,0%
4.17.4 Entrar es un premio por mi desempeño	f	88	25	7	2	9	131
	%	67,2%	19,1%	5,3%	1,5%	6,9%	100,0%

Los subalternos ante el descriptor que señala si el despacho del Director es un lugar donde todos pueden entrar con libertad, manifestaron una alta frecuencia para afirmarlo, representando el 68% de ellos, contra un 28.2% que no estima del mismo modo. Luego, al siguiente planteamiento contestaron con baja frecuencia, que no consideran que entrar en dicho espacio sea una oportunidad que deban ganarse (74%); destaca aquí el hecho que un 53.4% escogiera la opción nunca, hecho que contrasta con la práctica instituida en la organización:

*1.276: “Yo pinto todas las páginas del periódico, las pinto con los redactores jefes. Hay redactores que me pueden contar los temas que tienen, hay redactores que no les dejo que me los cuenten, les digo que se los cuenten a los redactores jefes”.*

Pero, paradójicamente ante el descriptor, si el despacho del Director es un sitio restringido donde sólo entran los *enchufados*, la respuesta se centra en la baja frecuencia, representando el 85% que piensan que no es un sitio para los privilegiados, sobresaliendo los que valoran que nunca sucede eso con el 77% de los consultados, constituyendo el más alto porcentaje de la tabla.

Las sorpresas no acaban ahí, pues contrariamente a la idea de la gerencia: 1.258: *“Si, mi oficina para la gente que está en Madrid es un sitio que se va abriendo a la gente que se lo va ganado”*, los empleados contundentemente asignan una baja

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

frecuencia al hecho de que entrar en la oficina del Director sea un premio por su desempeño, dado que el 86% opta por dicha valoración; y puntualmente, la posibilidad nunca alcanza el 67.2%. Resalta, igualmente, que para los dos últimos indicadores el valor siempre apenas registre el 2.3 y 1.5 por ciento respectivamente.

Podemos inferir de las respuestas que hay un reconocimiento y una evidente aceptación a la política de puertas abiertas que promueve la gerencia como parte de sus hábitos institucionales, pero no la idea base de adoptar al despacho del director como un espacio especial que deba ganarse.

Ello no es percibido como tal; vale decir, ni como ritual ni como mito es reconocida por ahora, lo que no quiere decir que la tradición termine por convertirlo en uno de los artefactos culturales con mucha potencia dado su alto grado de correspondencia con la libertad y la amplitud con que se vive la cotidianidad en la organización.

Seguimos con la alta incidencia que registra los dos descriptores de la pregunta que indaga en los empleados su opinión acerca de la información que la empresa suministra sobre las crisis vividas, y que se reseña en la Tabla 17.

Para el indicador que considera si la organización informa al personal de las crisis vividas con el propósito de mantener la cohesión interna ante las eventualidades, obtiene una alta frecuencia, llegando a un 56% los responden que lo hace con esa intención contra el 37% que piensa lo contrario. Igualmente, ante el descriptor que escudriña si en el Diario se destaca la importancia de la lección aprendida de las crisis, aparece una alta valoración, representativa del 55% de los consultados que admiten este esfuerzo, contra la opinión de un 36% que subraya una baja incidencia.

**Tabla 17. Cultura corporativa: Las crisis vividas**

		Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre	NS/NC	Total
<b>4.18.1 Informa con el propósito de mantener la cohesión interna ante las eventualidades</b>	f	7	41	44	29	10	131
	%	5,3%	31,3%	33,6%	22,1%	7,6%	100,0%
<b>4.18.2 Destaca la importancia de la lección aprendida</b>	f	8	39	40	32	12	131
	%	6,1%	29,8%	30,5%	24,4%	9,2%	100,0%

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

Los guarismos son muy significativos para ambas interrogantes, pues superan el cincuenta por ciento de alta valoración. Ello evidencia, por un lado la juventud de la empresa; y por el otro, al no haber un largo camino transitado -apenas un año de historia-, las crisis puntuales originadas en el impulso inicial del proyecto; poner en circulación un diario en doce ciudades; ir ganando la batalla del día a día entre lo urgente y lo importante, entre otras no han pasado una factura significativa a la organización, como se desprende de los resultados anteriores. En consecuencia, inferimos que las crisis vividas en este lapso han sido manejadas con tino, en cuanto a la manera de conducir las y de informar de ellas al personal.

Finalmente, con Tabla 18 cerramos el apartado y el segmento dedicado a la cultura organizacional. En este inciso se refiere a los medios utilizados por la empresa para dar a conocer a sus empleados las expresiones que sistematizan su "manera de ser y hacer las cosas", junto con la información acerca de las crisis vividas, como parte de las referencias que son compartidas en el Diario.

En consecuencia, los medios que los empleados consideran que tienen una mayor frecuencia de uso en el Diario son, fundamentalmente, cuatro. El primero de ellos es Internet con el 59% de valoración positiva; seguido de las reuniones formales con el 45%. Resaltamos estos dos iniciales porque son lo que gozan de la más alta apreciación por parte de los subordinados. Luego, los dos siguientes en valoración son: el superior inmediato me habló de ello con el 34% y las reuniones informales con el 25%.

Hay dos aspectos que ameritan una consideración puntal en esta pregunta. El primero tiene que ver con la bajísima valoración que registran el resto de los medios, con porcentajes que van para el menor de los casos 50% y para el mayor el 81%. Lo segundo, es el hecho notorio de la no respuesta o no selección de alternativa comunicativa, con unos porcentajes que rondan entre el 13 y el 20 por ciento respectivamente.

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

**Tabla 18. Cultura corporativa:  
Medios utilizados para difundir las expresiones, las crisis vividas y la frecuencia de uso**

		Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre	NS/NC	Total
4.19.1 Cartas	f	83	18	5	3	22	131
	%	63,4%	13,7%	3,8%	2,3%	16,8%	100,0%
4.19.2 Tablón de anuncios	f	97	9	2	0	23	131
	%	74,0%	6,9%	1,5%	0,0%	17,6%	100,0%
4.19.3 Boletines y Revistas	f	91	12	2	2	24	131
	%	69,5%	9,2%	1,5%	1,5%	18,3%	100,0%
4.19.4 Internet	f	19	18	49	28	17	131
	%	14,5%	13,7%	37,4%	21,4%	13,0%	100,0%
4.19.5 Reuniones formales	f	18	35	42	18	18	131
	%	13,7%	26,7%	32,1%	13,7%	13,7%	100,0%
4.19.6 Reuniones informales	f	36	41	27	6	21	131
	%	27,5%	31,3%	20,6%	4,6%	16,0%	100,0%
4.19.7 Curso de introducción	f	88	18	0	0	25	131
	%	67,2%	13,7%	0,0%	0,0%	19,1%	100,0%
4.19.8 Por un comentario de pasillo	f	72	26	8	1	24	131
	%	55,0%	19,8%	6,1%	0,8%	18,3%	100,0%
4.19.9 Conversaciones en la cafetería o bar	f	66	27	12	1	25	131
	%	50,4%	20,6%	9,2%	0,8%	19,1%	100,0%
4.19.10 Un amigo me habló de ello	f	81	20	4	0	26	131
	%	61,8%	15,3%	3,1%	0,0%	19,8%	100,0%
4.19.11 Un compañero me habló de ello	f	58	31	14	3	25	131
	%	44,3%	23,7%	10,7%	2,3%	19,1%	100,0%
4.19.12 El superior inmediato me habló de ello	f	36	29	31	13	22	131
	%	27,5%	22,1%	23,7%	9,9%	16,8%	100,0%
4.19.13 Otro	f	2	1	1	0	127	131
	%	1,5%	0,8%	0,8%	0,0%	96,9%	100,0%

La tendencia que se ha ido evidenciando en este tipo de pregunta apunta a señalar a los dos primeros recursos como los más empleados por la dirección a la hora de comunicarse con sus empleados. Para el caso de Internet, siempre aparece entre los primeros medios seleccionado por el personal, convirtiéndolo en una constante en casi todos los temas del cuestionario. La situación descrita nos parece razonable, absolutamente lógica, entendiendo que la organización posee

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

una importante dispersión geográfica y la coexistencia de personal en doce ciudades que de alguna manera hay que integrar.

El siguiente fragmento de la entrevista a uno de los informantes, nos ayudará a despejar estas dudas:

*1.163: "Hay mucha gente que ha oído muchas veces mi discurso porque estaba aquí antes del inicio, hay mucha gente que se ha ido incorporando después que no ha oído mi discurso porque ya no ha habido tiempo, prácticamente de discursos. (...) mucha gente que la propia vorágine del día a día no le ha permitido escuchar el tema de la fe, el objetivo, del sueño, del proyecto, y entonces esa es una gente que necesitamos sumar, necesitamos centrar, necesitamos escuchar" (1.166).*

## **5. Consideraciones Finales**

Cumplido el proceso de presentar el informe de los resultados de la investigación en sus componente cualitativos y cuantitativos, procedemos ahora exponer un conjunto de reflexiones finales que constituyen el cuerpo conclusivo y que reseñamos en dos apartados atendiendo a las categorías que alimentaron nuestra investigación, guardando una correspondencia con nuestras conclusiones teóricas preliminares y los objetivos e interrogantes planteados.

### **5.1 Sobre la comunicación interna:**

1. Hay una gran correspondencia entre lo que se ha referenciado teóricamente y lo que constituyen las líneas maestras de la política, comunicativa de la organización, las funciones y los objetivos de la comunicación interna asumidos por la organización con los planteamientos conclusivos teóricos. Esto implica que el diseño formal de la comunicación interna está en concordancia con su práctica, tal como se evidencia en el componente empírico. Este asunto responde a uno de los objetivos específicos de la investigación en cuanto a que los directivos y los empleados asignan una importancia muy significativa a la comunicación interna, no dejando dudas sobre la trascendencia de dicha percepción. El estudio empírico corrobora

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

que la comunicación interna constituye un recurso estratégico de gestión para la empresa y que constituye uno de sus rasgos culturales.

2. Se confirma la correspondencia entre los planteamientos expresados por los directivos con los del personal en cuanto al uso de los recursos en que se apoya la comunicación interna.

La comunicación interna descansa en cuatro grandes aspectos: las dimensiones de conversar (correspondencia con las conversaciones cara a cara); el sistema de reuniones (las reuniones formales); los recursos mediados (Internet) y los recursos informales (las reuniones informales y las conversaciones en la cafetería o bar). Esto indica que la comunicación interna posee un alto componente oral e interpersonal.

Resalta como revelador el hecho de que los recursos escogidos tanto por directivos y personal guardan una estrecha armonía con las posibilidades comunicativas que se esperan de una estructura funcional. Igualmente, el sistema de reuniones constituye el epicentro de las comunicaciones formales, por cuanto es un andamiaje que cubre a cada área de trabajo de la organización. Este sistema es utilizado por su efecto cascada para informar sobre la empresa, pero también para planificar, coordinar y evaluar las acciones inherentes a su actividad.

3. Se confirma que la comunicación interna guarda correspondencia con el sistema cultural, es un importante mecanismo para compartir mensajes sobre los aspectos culturales entre los miembros de la organización, favorecer de las relaciones interpersonales y les da cohesión.
4. Hay poca correspondencia entre las funciones asignadas a la comunicación ascendente y la práctica comunicativa en la empresa. Los hallazgos demuestran que tiene poca importancia el juicio de los jefes sobre las propuestas del personal, aunque exista una política de puertas abiertas y una disposición de escuchar a los empleados.
5. Se confirma el papel de la comunicación ascendente como recurso potenciador de la participación en la organización, El estudio empírico muestra la conveniencia de propiciar un mayor clima de confianza en el tratamiento personal que cada superior haga de los planteamientos de los empleados.
6. El papel que los directivos y los empleados dan a los recursos de comunicación informal en su estrategia comunicativa confirma una de las preguntas de la investigación relativas a la existencia de una correspondencia entre los recursos de comunicación interna formales con los informales.

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

Los resultados encontrados sugieren una *hibridación* en el uso de los recursos comunicativos formales e informales. Y por otro lado, que no se puede establecer una clara frontera entre lo que consideran los empleados como un medio de comunicación formal o informal.

Entendemos que hay una apropiación interesada de los canales de comunicación en beneficio de la comunicación informal, evidenciando la importancia que posee como la *amalgama* que conecta a la organización con sus empleados.

7. Los recursos en que se apoya la comunicación informal son los mismos tanto para los empleados como para los directivos, guardando una moderada correspondencia. Los empleados otorgan una trascendental importancia a los recursos interpersonales en su comunicación informal. Los recursos que soportan la comunicación informal de los empleados y los directivos se concentran en la conversación cara a cara y el espacio fundamental donde se realiza dicho acto es en la cafetería o el bar.

## **5.2 Sobre la cultura de la organización:**

1. Los datos empíricos confirman que la cultura es aprendida por los miembros de la organización. Igualmente que el conjunto de elementos culturales considerados se corresponden a la realidad abordada. Cualquier empresa está dotada de un sistema de creencias y artefactos culturales que la hacen única, reconocible y diferente a las de su sector y a las del resto de las organizaciones.
2. Se confirma que la cultura es un factor que está íntimamente ligado a la comunicación interna. La identidad de la organización descansa en las maneras de hacer y de ser y se manifiesta a través de la oralidad de ambas.
3. La realidad formal dibujada por los directivos guarda una alta correspondencia con la percepción que sobre los aspectos culturales tienen los trabajadores.
4. Podemos señalar que se confirma el indicio de la oralidad en la transmisión de la cultura en la organización objeto de estudio. Es muy significativo que los empleados y los directivos otorguen un importante peso a los recursos de comunicación oral. Es indicativo de dos situaciones significativas: a) la importancia que adquieren para un sistema cultural fundamentado en la oralidad las narraciones; y b) no podemos atribuir un papel determinante a los recursos de comunicación informal en dicho proceso de socialización de la cultura.

*Versión PDF para imprimir desde*

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

5. Afirmamos que los rasgos culturales ya se manifiestan en una organización con poco tiempo de existencia y que se pueden inscribir en un proceso de aprendizaje, producto de la experiencia grupal y del liderazgo inicial de sus directivos y fundadores.

## **6. Agradecimiento**

Los autores de este artículo agradecen al Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico (CDCHT) de la Universidad de Los Andes, por el financiamiento concedido a la investigación titulada “Comunicaciones internas y cultura en siete diarios venezolanos”, bajo el código NUTA-H-292-08-09-A.

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

## 7. Referencias Bibliográficas

1. Alonso, Catalina M., Gallego, Domingo J., Ongallo, Carlos y Alonso, José M. (2004). *Psicología social y de las organizaciones. Desarrollo institucional*. Madrid: Dykinson.
2. Aranes U., José I. (1996). La comunicación institucional de la administración pública: entre la lógica autista-instrumental y la democrática, *Revista de Estudios de Comunicación*, (12).
3. García G., Jesús (1998). *La comunicación interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
4. Goldhaber, Gerald M. (1977). *Comunicación organizacional*. México D.C.: Logos Consorcio Editorial.
5. Kreps, Gary L. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Wilmington: Addison Wesley Iberoamericana.
6. La Porre, José M. (2001). *Entusiasmar a la propia institución. Gestión y comunicación interna en las organizaciones sin ánimo de lucro*. Madrid: Ediciones Internacionales Universitarias (Eiunsa).
7. Lucas M., Antonio (1997). *La comunicación en la empresa en las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.
8. Miller, D y Form W. (1969). *Sociología industrial*. Madrid: Rialp.
9. Morales S., Francisca (2001). Comunicación interna. En Benavides, J. y otros (2001), *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Barcelona: Gestión 2000. 219-247
10. Niño B., María (1993). "Desde dónde vamos a entender la comunicación organizacional", en Vargas, Martha Amalia, *Memorias; II simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional*, Cali (3, 4 y 5 septiembre), 23-37.
11. Sabino, Carlos (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Editorial Panapo.
12. Sierra Bravo, R. (2001). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. Madrid: Paraninfo Thomson Learning.

Versión PDF para imprimir desde

<http://erevistas.saber.ula.ve/index.php/Disertaciones>

13. Sommer, B. y Sommer, S. (2001). *La investigación del comportamiento. Una guía práctica con técnicas y herramientas*. México: Oxford University Press.
14. Villafañe, Justo (2002). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.