

**PRÁCTICAS COMUNICATIVAS QUE INFLUYEN EN LA
CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN
CASO: SOEXCO LTDA. EMPRESA DEL SECTOR
METALMECÁNICO DE PEREIRA**

SANTIAGO GARCIA LOPEZ

**UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO
2008**

**PRÁCTICAS COMUNICATIVAS QUE INFLUYEN EN LA
CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN
CASO: SOEXCO LTDA. EMPRESA DEL SECTOR
METALMECÁNICO DE PEREIRA**

SANTIAGO GARCÍA LÓPEZ

Asesor

Ángel Saúl Díaz Téllez

**Texto presentado como
Informe final de trabajo de grado**

**UNIVERSIDAD CATÓLICA POPULAR DEL RISARALDA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE COMUNICACIÓN SOCIAL Y PERIODISMO
2008**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios, a mis padres por tan gran esfuerzo por hacerme un profesional, a mis dos (2) tutores, profesores, amigos y a todos aquellos que jugaron un papel importante en este trabajo de grado, que sin el apoyo de cada uno de estos no hubiera sido posible su realización y muy especialmente.

AGRADECIMIENTOS

Agradecimientos a la empresa **SOEXCO Ltda.** que tan amablemente me atendió todos los días para ir a investigar y poder desarrollar la investigación sin sufrir ningún problema.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
1. RESUMEN ANALÍTICO	10
2. PRECISIONES CONCEPTUALES	14
2.1 Teoría de la Comunicación Humana	14
2.2 Teoría de los sistemas	17
2.3 Teoría del comportamiento organizacional	19
2.4 Cultura organizacional	22
3. ESTRATEGIAS METODOLOGICAS	35
4. INTERPRETACIÓN Y ANALISIS EN LA ORGANIZACION	40
4.1. Caracterización de La organización	41
5. CONCLUSIONES	86
6. RECOMENDACIONES	90
7.BIBLIOGRAFIA	92
GLOSARIO	94
ANEXOS No 1	95

RESUMEN

RESUMEN	ABSTRACT
<p>La presente investigación está fundamentada en un estudio que gira en torno a las principales prácticas comunicativas, que influyen directamente en la cultura organizacional en una empresa del sector metalmeccánico en la ciudad de Pereira.</p> <p>A través de una exploración de carácter cualitativa y descriptiva y basada en diferentes técnicas de recolección de información como revisión documental, entrevistas no estructuradas, encuestas, observación no participativa y descripción metodológica; este trabajo busca responder a un interrogante que busca establecer cuáles son las prácticas comunicativas más significativas que influyen en el sistema cultural de una organización del sector metalmeccánico.</p> <p>Soexco Ltda. Es la organización elegida para desarrollar la investigación, es por esto tan importante encontrar los diferentes puntos de vista y de esta manera descubrir todas las consecuencias de la comunicación en un sistema cultural, no solo analizando el proceso como una función natural en el ser humano, sino además como una manera de influenciar positivamente en las dinámicas organizacionales.</p> <p>La escasa exploración en este tipo de asuntos es uno de los principales motores que llevan al investigador a construir nuevos planteamientos teóricos. Consciente de ello, la responsabilidad y el esfuerzo para brindar conocimiento, son factores relevantes para instaurar renovadas formas de abordaje y de estrategias que redunden en el mejoramiento de las relaciones laborales que impacten en otras posibles aproximaciones al tema.</p>	<p>This reserach is based on the final investigation which is about the organizational intern communication topic. This exploration is wondering to discover which ones are the main communicative practices, involved in the organizational culture of a metalmeccanic factory in Pereira, Colombia.</p> <p>Focus on a qualitative descriptive investigation, this research will try to answer all the main questions, using different text theories like human communication theory by Paul Walzlawick, and others methods in summary like documental revision, non structured interview, polls, non participative observation and finally methodological description..</p> <p>Soexco Ltda. Is the organization which was chosen to develop the research. This is the main reason to try find singular points of view, to figure out all the communication consequences not only as natural function in human being, but also as an important way to improve all the process and organizational dynamics.</p> <p>The lack of investigation in this kind of issues is one of the most important values to make theory about it. Knowing that, the responsible and the effort to bring new knowledge, are relevant to discover new forms to create interpersonal and working relationships strategies in the communication area, impacting in others possible approaches in this topic.</p>

LAS PRÁCTICAS COMUNICATIVAS QUE INFLUYEN EN LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN

EL CASO SOEXCO LTDA. EMPRESA DEL SECTOR METALMECÁNICO DE PEREIRA- RISARALDA

INTRODUCCIÓN

El presente informe corresponde a la entrega final de una investigación que desde el interés de la comunicación social, se enmarca en una de sus dimensiones: la comunicación organizacional, en la categoría interna (Comunicación Interna); se pregunta y busca responder *cuáles son las prácticas comunicativas más significativas que influyen en el sistema cultural de una organización del sector metalmeccánico* en la ciudad de Pereira, (Risaralda, Colombia)

El proceso inició el segundo semestre de 2007, al formular y aprobar el proyecto de investigación; y culminó en el primer semestre de 2008, con el presente documento, que se convierte en una investigación descriptiva, de tres temas centrales: **organización, cultura organizacional y prácticas** comunicativas, que puestos en el contexto de la empresa, dieron respuesta al cuestionamiento central.

Ante este panorama, se asumió la investigación desde el enfoque cualitativo descriptivo; por la naturaleza de su problema, fue un estudio de caso; y por su especialización, se enfocó en comunicación organizacional, apoyado todo esto en técnicas de investigación como la revisión documental, la entrevista no estructurada, la encuesta y la observación no participante.

La temática que se aborda en esta investigación toma relevancia en tanto que permite analizar cómo las prácticas comunicativas permiten el desarrollo o

estancamiento de los procesos y actividades en un sistema cultural organizacional.

Además de lo anterior, para la organización objeto de estudio **Soexco Ltda.**, es de gran utilidad, porque tanto directivos como colaboradores, tienen oportunidad de dimensionar las consecuencias de la comunicación, no sólo como una función connatural del ser humano, sino también como un mecanismo para potencializar los procesos y dinámicas organizacionales.

Con este contexto, los hallazgos y la interpretación producto del análisis, se cuenta con la materia prima para sensibilizar al personal con respecto a la optimización de sus prácticas comunicativas y cómo éstas conllevan a un mejoramiento de las relaciones interpersonales y el ambiente laboral, incidiendo en la productividad y competitividad de la organización.

La escasa exploración de asuntos del tipo que se plantearon en esta investigación, en cuanto a las estructuras organizacionales de la región desde una perspectiva de la comunicación organizacional, da mayor validez a esta investigación, en tanto se convierte en una guía de análisis para posteriores estudios en el área de la comunicación organizacional, así como para aportar aproximaciones metodológicas y teóricas, motivando la continuidad investigativa frente al fenómeno, en contexto regional y si es posible en el nacional.

A partir de lo anterior, el presente documento está estructurado como sigue: contexto situacional, es decir, se describe el lugar donde se desarrolla la investigación (en este caso en una empresa del sector metalmecánico de la ciudad de Pereira).

Siguiendo el formato establecido para una investigación formativa de la Universidad Católica Popular Del Risaralda se da cuenta del desarrollo teórico conceptual con base en la teoría de la comunicación humana, propuesta por Paul Watzlawick, desde la cual se propuso determinar las categorías esenciales que dieron el cuerpo argumentativo. Asimismo, se plantearon unos objetivos que apuntaron a resolver la pregunta de investigación.

De igual modo, se presenta la descripción metodológica para ilustrar la forma como se lograron los objetivos de investigación y finalmente se concluye planteando las recomendaciones para futuras investigaciones.

1. RESUMEN ANALÍTICO

El interrogante que motivó el curso de esta investigación fue: **¿Cuáles son las Prácticas Comunicativas que influyen en la Cultura de la Organización? El caso SOEXCO Ltda. Empresa del sector metalmecánico de Pereira-Risaralda.**

En este informe final de investigación se construyeron mecanismos de análisis mediante conceptos como: a) las prácticas comunicativas, b) organización y c) cultura organizacional, buscando dar respuesta al interrogante central.

En ese sentido, el primer concepto fue entendido como las acciones o actividades que permiten la interacción entre los individuos para generar intercambio de datos, información, sentidos y significados en un sistema.

El segundo concepto, se interpretó como un sistema cooperativo, en el cual, pueden alcanzar los objetivos si las personas que lo componen coordinan sus esfuerzos con el fin de lograr un propósito, que en forma individual difícilmente conseguirían; por esta razón la organización en la actualidad actúa por la división racional del trabajo y por una determinada jerarquía, en busca de la efectividad, la eficiencia y la productividad. La división racional del trabajo, es para el caso de esta investigación, denominada *estructura*, la cual, es definida como:

“El sistema de relaciones recíprocas que organizan la ejecución de actividades determinadas por los cargos, y formalizados en el organigrama. La estructura determina el tamaño de la organización en general y de cada unidad de trabajo; identifica y normaliza funciones, procesos y procedimientos; igualmente, determina las relaciones de poder y autoridad, condicionadas éstas, bien sea por la

centralización y/o descentralización, así como por parámetros de coordinación y comunicación”¹

Conforme con lo mencionado, en la organización, la división del trabajo implica que cada integrante acredita un conocimiento que le permite ejercer una función específica y al mismo tiempo dar cuenta de su desempeño, de sus compromisos y responsabilidades ante un superior.

Las funciones que le corresponden a cada sujeto en la organización, son determinadas por el grado o la escala jerárquica de autoridad y poder, establecida por la estructura organizacional de la empresa.

Lo planteado es posible “*Cuando el trabajador se centra en una tarea pequeña y sencilla pondrá más atención que si realiza una donde deba estar rotando de trabajo constantemente con sus compañeros; es decir, al realizar una tarea más complicada perderá la concentración en el momento de la rotación*”²..

Así, cada individuo con un conocimiento determinado pertenece a un departamento específico; no se puede dejar a un lado que internamente existe un elemento importante para que la empresa sea dinámica, el cual “ (...) *determina la manera como se hacen las cosas (...) le confiere su identidad a la organización*”³ es lo que definimos cultura o **sistema cultural** éste es entendido como “*aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas*

¹ MENDEZ, ALVAREZ. Carlos Eduardo. Transformación Cultural en las Organizaciones: Un Modelo para la Gestión del Cambio. Pág. 105

² Colaboradores de Wikipedia. *División del trabajo* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2008 [fecha de consulta: 12 de mayo del 2008]. Disponible en <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Divisi%C3%B3n_del_trabajo&oldid=17334627>.

³ FERNANDEZ Collado, Carlos. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, Editorial Trillas .Bogota Pág. 92

que pertenecen a él, y por las múltiples formas que se manifiestan dichos valores y creencias" según Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel⁴ además, la autora Maria Elena Mendoza Fung⁵ propone que el **sistema social** es cuando los grupos o sus miembros guardan alguna relación (social) entre sí, es decir, dicho sistema hace alusión a lo que tienen en común los integrantes de un grupo, cuando se habla de lo común, se hace énfasis a formas de interactuar como el idioma, la amistad, entre otros aspectos. Además el sistema social está compuesto por cuando menos dos personas que interactúan en un medio determinado y con un objetivo dado.

Con respecto al sistema social, según lo que propone Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, se puede tomar a una organización como un microsistema social y cultural. En lo relacionado con el sistema cultural de una organización, hay varios elementos (identidad, personalidad, comportamiento, normas, entre otros aspectos) que hacen diferentes a las organizaciones, para el caso de esta investigación, se tomó la idea del **comportamiento organizacional** puesto que,

“En cualquier organización existe una infinidad de situaciones que se rigen por reglas específicas y que, demandan, de las personas que participan en ellas, pautas de comportamiento y de comunicación apropiadas para cada una.”⁶,

⁴ IBID

⁵ Colaboradores de Monografías *Desarrollo organizacional*. AUTOR JOSE FREDYS RIVAS QUINTO Profesional en administración empresas (Fecha de consulta 24 de abril de 2008) disponible en <http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml>.

⁶ FERNANDEZ COLLADO Carlos. LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES, Editorial Trillas Bogotá Pág. 93

Es en este contexto que se debe tener en la cuenta las respuestas de los empleados frente a los estímulos de la organización, por esto, en un escenario de conflicto vale la pena cuestionar ¿cómo se resuelven los conflictos al interior de la empresa? o en un aspecto que implique trabajo en equipo preguntar ¿se coordinan en la elaboración de las tareas?, ¿cómo es la estructura para afrontar el entorno que lo rodea? Esto alude a la forma en que se comportan los sujetos en diferentes circunstancias y permitiendo para este ejercicio, comprender que *“encontrar esta clave comunicativa, es decir, el comportamiento esperado en cada situación, nos ayudará a conocer muchos de los valores y creencias que se comparten en el sistema cultural y que orientan la conducta de sus integrantes”*.

Entrando otros aspectos, se hizo necesario conocer la lógica interna de funcionamiento de la comunicación lo cual implicó identificar las dinámicas predominantes de los grupos de trabajo y de interacción, mediante la revisión de los elementos constitutivos de estructura organizacional, entendida así: *“se establece un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación”*⁷.

Elementos como los sistemas de información y comunicación y el comportamiento de sus integrantes, fueron ser analizados gracias a la información recolectada a través de diferentes herramientas como: **la observación no participante, la entrevista no estructurada y la encuesta**. Éstas permitieron, evidenciar rasgos característicos de la organización, comportamientos particulares de sus empleados y el modo como éstos la perciben, y lo mas importante, justificar cuáles prácticas comunicativas eran las que influían de una forma u otra en el sistema cultural de la organización, permitiendo justamente sacar conclusiones de lo

⁷ Cedido por UCh RR.HH. portal de estudiantes de RR.HH (Fecha de consulta 24 de abril de 2008) disponible en www.uch.edu.ar/rhh

encontrado en **SOEXCO Ltda.** Con esto se pudo elaborar recomendaciones para que se gestionen soluciones que vayan en pro del fortalecimiento de las prácticas positivas y prevenir o evitar aquellas que influyan negativamente en la organización.

2. PRECISIONES CONCEPTUALES

Para hacer referencia a este punto de lo conceptual, es necesario partir de la pregunta de investigación que se formuló para el desarrollo de ésta: **¿Cuáles son las Prácticas Comunicativas que influyen en la Cultura de una organización?** tal interrogante permitió hacer las delimitaciones conceptuales sobre la temática.

En este aspecto, se entendió la importancia de estudiar las prácticas comunicativas y la manera como éstas pueden influir en la cultura organizacional con el aporte de cuatro (4) perspectivas teóricas, las cuales, permitieron dar dirección a la investigación. Posteriormente se construyeron categorías y variables de análisis e interpretación, bajo los siguientes paradigmas: **la teoría de la comunicación Humana**, propuesta por Paul Watzlawick,, **teoría de los sistemas** , propuesta por el biólogo alemán (1947) Ludwing Von Bertalanffy, **la teoría del comportamiento organizacional** propuesta por Jhon Wagner III y Jhon R. Hollenbeck **y por ultimo cultura organizacional**, según Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel.

2.1 Teoría de la Comunicación Humana

Se consideró pertinente abordar la investigación desde los planteamientos de **la teoría de la comunicación Humana** propuesta por Paul Watzlawick⁸, quien traza

⁸ WATZLAWICK Paul, BEAVIN Bavelas J. y D.D Jackson, Teoría de la comunicación Humana, Interacción, patologías y paradojas. Pág. 52

cinco axiomas que permiten analizar los actos comunicativos que se dan entre los individuos en los diversos escenarios o espacios sociales u organizacionales:

1) Es imposible no comunicarse, este primer axioma refiere a que es imposible no comunicar, por tal motivo, aunque un ser humano esté aislado en un rincón sin emitir ningún sonido esta comunicando “algo”, es por eso que *“actividad o inactividad, palabras o silencio, tienen siempre valor mensaje; influyen sobre los demás, quienes a su vez, no pueden dejar de responder a tales comunicaciones y, por ende, también comunican”*⁹; en conclusión: no existe forma de no comunicar, aún el lenguaje no verbal es una manera de hacerse entender. Desde este axioma, será posible interpretar y explicar los comportamientos asumidos por los integrantes de la organización en las prácticas comunicativas que se observen y registren.

2) Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación, de tal manera que el último clasifica al primero, y es, por tanto una meta de la comunicación. Al analizar cómo el individuo se comunica, y la forma como quiere darse a entender ante el receptor, se encuentran dos elementos importantes: el **aspecto referencial y el conativo**; el primero es el que trasmite el contenido del mensaje en sí, y el segundo, es la manera como debe entenderse el mensaje. El autor autor manifiesta que *“el aspecto referencial de un mensaje trasmite información y, por ende, en la comunicación humana es sinónimo de contenido del mensaje (...) el aspecto conativo se refiere a qué tipo de mensaje debe entenderse que es, y por ende, en última instancia , a la relación entre los comunicantes”*¹⁰, se entiende esto como la situación en la que se relacionan emisor y receptor al momento de comunicarse y entablar una interacción.

⁹ IBID. Pág. 50

¹⁰ Ibid. Pág 52

Desde esta propuesta se tuvo en la cuenta la información que circula en la interacción comunicativa, lo cual, dio lugar a interpretar el grado de incidencia del mensaje transmitido, la reacción ante el mismo, comportamiento y actitud asumidos por los interlocutores en el contexto de la empresa.

3) La puntuación de las secuencias comunicacionales entre las personas comunicantes, es decir, la velocidad con que se habla, la entonación, las pausas, entre otros aspectos implica comprender la manera como éstos interactúan según el comportamiento de la persona, ritmo de la comunicación, entre otros: *“La puntuación organiza los hechos de la conducta y, por ende, resulta vital para las interacciones en marcha”*¹¹.

4) La comunicación humana implica dos modalidades: la digital y la analógica entendiendo que la primera es todo lo verbal y la segunda lo no verbal, es la manera como se da a entender algún mensaje o se refiere a un elemento en especial; por tal motivo se puede mencionar que desde estas dimensiones, los individuos pueden comunicarse, en donde lo analógico “debe incluir la postura, los gestos, la expresión facial...”¹² y desde el punto digital, es la manera como se pasa una información de un individuo a otro manteniendo así viva la información, *“por un lado, no cabe duda de que el hombre se comunica de manera digital; de hecho, la mayoría, si no todos, sus logros civilizados resultarían impensables sin el desarrollo de un lenguaje digital”*¹³, es la manera como se exteriorizan los pensamientos y demás para hacerlos conocer y difundirlos mediante la interacción con los otros.

5) Los intercambios comunicacionales pueden ser tanto simétricos como complementarios, en donde el primer concepto demuestra un trato de igualdad

¹¹ Ibid. Pág. 57

¹² Ibid. Pág. 63

¹³ Ibid. Pág. 63

de su conducta y de reciprocidad mutua; por su parte, el segundo, se basa en que existen dos posiciones (la superior y la inferior): *“en una relación complementaria hay dos tipos de posiciones distintas. Un participante ocupa lo que se ha descrito de diversas maneras como la posición superior o primaria mientras el otro ocupa la posición correspondiente inferior o secundaria”*¹⁴, en síntesis es la forma como dos o más individuos se interrelacionan, en donde se encuentran estos dos tipos de elementos, que son los que ayudan a estructurar y darle forma a la emisión de los mensajes y la manera como se recibe la información.

Paúl Watzlawick, plantea que toda comunicación se descompone en dos dimensiones: **analógica y digital**, la primera hace parte de la comunicación no verbal y la segunda de la verbal. Estas dimensiones se hacen visibles en la comunicación directa, en el cara a cara, en la interacción interpersonal y en la expresión oral, lo cual, constituye uno de los aspectos del nivel macro social.

Para dar soporte a la presente investigación, la teoría de la comunicación humana desde los axiomas planteados por Watzlawick porque permiten investigar de manera directa y puntal las prácticas comunicativas de los integrantes de la organización, cualquiera que sea su lugar en la estructura organizacional. De esto se puede determinar ciertos rasgos característicos en las prácticas comunicativas que influyen en el sistema cultural.

2.2 Teoría de los sistemas

En cuanto a esta sección, **la Teoría de sistemas**, permitió dar un marco general en cuanto a lo que pueda implicar el concepto de “organización”. Para dar dicho marco se tomó la propuesta por el biólogo alemán (1947) Ludwing Von Bertalanffy,

¹⁴ Ibid. Pág. 69

pues establece que “*todo fenómeno es parte de un fenómeno mayor. El desempeño de un sistema depende de cómo se relaciona con el todo mayor que lo contiene y del cual forma parte*”¹⁵. (FERNANDEZ, 1999:61) La relevancia de este postulado permitió hacer una inclusión de aspectos macro y micro en un sistema y si se toma a la organización como tal, la teoría tiene aplicabilidad para dar cuenta de un sistema cultural, además de éste se puede deducir uno de sus elementos: las prácticas comunicativas.

La teoría de sistemas surge a partir de los años 60, pretendiendo ir más allá de la consideración del individuo como “homo economicus”, “homo socialis” o como “hombre complejo” que actúa en una organización compleja. En ésta, la organización es considerada como un *sistema natural conformado por colectividades cuyos participantes comparten un interés común y se unen por las actividades colectivas formalmente estructuradas*. Siendo sus principales exponentes: Hebert A. Simon, Daniel Katz, Robert L. Kahn y James G. Miller.

La teoría sistémica plantea:

1. La organización es un sistema abierto de continua interacción con su entorno.
2. El sistema debe ser analizado como un todo para ser entendido.
3. La organización como sistema destaca: el dinamismo, su apertura a los entornos y la importancia de la comunicación.
4. La comunicación es considerada como esencial, puesto que interconecta las partes conformando una unidad.
5. Mediante la comunicación, se generan las redes de transporte de información.

¹⁵ FERNANDEZ Collado, Carlos. La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas. México. Pág. 61

6. La comunicación tiene como propósito controlar y coordinar la información a los que toman las decisiones, así como para ajustar la organización a los cambios del entorno.

Es así como dicha teoría es importante para la presente temática de investigación, porque permite entender a la organización como un ente que está constantemente en contacto con su entorno, que se ve afectado por ello, y sus participantes comparten un interés común, se unen por las actividades colectivas formalmente estructuradas y es allí donde la comunicación, el elemento primordial de la organización, permite dinamizar los procesos, es decir, desde la teoría de *Sistemas Abiertos planteados por Katz y Khan* se reconoce que las organizaciones se componen de varios subsistemas que en conjunto, forman un todo, que es la organización y como tal permanece en constante interacción con el entorno. En el caso particular de Soexco Ltda., se tuvo en la cuenta su estructura (desde el punto de vista de su organigrama), de ésta se dio cuenta de los subsistemas que la conforman, y cómo se establecen las redes de interconexión entre las mismas. Es en esta interconexión es donde adquieren relevancia las *prácticas comunicativas formales* y también *las informales*, es en esta interconexión comunicativa donde es posible también conocer las actitudes y conductas que adoptan los integrantes en dicha interconexión.

2.3 Teoría del comportamiento organizacional

Antes de comenzar a entender el concepto propuesto por Jhon Wagner III y Jhon R. Hollenbeck, primero se debe comprender que es el **comportamiento** como tal, en donde *“La palabra comportamiento generalmente se refiere a acciones de las personas un objeto u organismo, usualmente en relación con su entorno o mundo de estímulos (...) El comportamiento puede ser consciente o inconsciente, público*

u oculto, voluntario o involuntario".¹⁶, ya teniendo claro el concepto se empezará a desarrollar en que consiste la teoría del comportamiento organizacional.

La teoría del comportamiento organizativo propuesta por Jhon Wagner III y Jhon R. Hollenbeck en donde *“El campo del comportamiento organizativo nace a finales de la década de los años 40 cuando los investigadores especializados en psicología, sociología, ciencias políticas, económicas y otras ciencias sociales quisieron desarrollar un cuerpo integral de investigaciones sobre las organizaciones*¹⁷.

En este sentido, desde el comportamiento organizacional, el cual consiste en un campo de estudio que busca comprender, explicar, predecir y modificar el comportamiento humano dentro del contexto de las compañías, se dan las bases para entender y comprender el comportamiento de los integrantes de la organización y la lógica cotidiana de sus prácticas de comunicación y su influenciada en el sistema cultural.

Ni los grupos ni las organizaciones se “comportan” de la misma manera en la que las personas lo hacen. Sin embargo, en las empresas se producen diversos acontecimientos que no pueden explicarse en términos de comportamiento individual. Estos acontecimientos han de examinarse en términos de procedimientos de grupo u organizaciones.

¹⁶ Colaboradores de Wikipedia. *Comportamiento* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2008 [fecha de consulta: 10 de junio del 2008]. Disponible en <<http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Comportamiento&oldid=18058310>>.

¹⁷ COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO, Consiguiendo la ventaja competitiva. WAGNER John A, HOLLENBECK John R. pág 30

Para fines operativos y teniendo en la cuenta que el comportamiento organizacional tiene varias formas de ser entendido, se ha tomado la siguiente categorización para efectos explicativos.

Tipos de comportamientos

- **Comportamiento microorganizativo:** *“se ocupa principalmente del estudio del comportamiento individual de las personas en el trabajo”*¹⁸, la manera como el individuo se relaciona en el trabajo y como estos comportamientos pueden afectar su productividad, que motiva a hacer sus tareas, que percepciones tiene de su trabajo y como esto influye en su comportamiento.
- **Comportamiento mesorganizativo:** *“se centra principalmente en comprender los comportamientos de las personas cuando trabajan en equipo y grupos”*¹⁹, es entender la manera cómo se relaciona con los demás y la forma cómo se colaboran entre sí, la forma de aunar los esfuerzos para lograr objetivos.
- **Comportamiento macroorganizativo:** *“se centra en comprender los “comportamientos” de la organización como un “todo” en sus relaciones tanto internas como externas”*²⁰, la manera como se empieza a hablar de poder, la manera como se resuelven los conflictos al interior de la empresa, entender cómo se coordinan en la elaboración de las tareas, y cómo es la estructura organizacional para afrontar el entorno que lo rodea.

Como se mencionó anteriormente, es importante en la presente investigación tener en cuenta los comportamientos que se dan en la organización, puesto que, se busca comprender y explicar el comportamiento organizacional que se da, pero en especial importa el *comportamiento comunicativo*²¹, el cual, se presenta

¹⁸ IBID. Pág. 6

¹⁹ IBID. Pág. 6

²⁰ IBID: Pág. 8

²¹ Un comportamiento comunicativo adecuado implica que las acciones y discursos de cada sujeto se encaminen a establecer contacto con los otros, el diálogo, el consenso, la mediación, la asertividad, que desee informar y ser informado, que pueda cooperar y asumir responsabilidades comunicativas. Ahora un comportamiento comunicativo inadecuado es todo lo contrario a lo que se ha expresado.

en las prácticas comunicativas y se puede abordar desde el planteamiento teórico de lo macroorganizativo. Éste último concepto fue el que se evidenció predominante en la organización. Desde esta perspectiva se caracterizó a los integrantes de la organización desde la dimensión comunicativa y se dio pie a entender qué los motiva a comunicarse. Esto permitió la aparición de información para poder dar análisis a la lógica cotidiana de las prácticas de comunicación y su influenciada en el sistema cultural.

2.4 Cultura organizacional

Teniendo en cuenta los aspectos relacionados con la teoría de: a) la comunicación, b) sistemas y c) comportamiento organizacional, ya se pueden generar las interrelaciones entre estos conceptos, para dar cuenta de lo que implica la categoría cultura organizacional.

En este aspecto la comunicación como el proceso, dinámica y fenómeno social de intercambio y producción de mensajes, imágenes, representaciones, significados, ideas, etc., se produce o genera en un sistema social y cultural amplio, en el cual, de forma individual o colectiva se presentan comportamientos que dinamizan aspectos sociales, culturales, económicos, entre otros.

Con lo dicho se pone de manifiesto que el concepto de sistema y sus elementos, ejercen conexiones e interrelaciones que permiten la generación de movimientos y cambios en las estructuras. La comunicación permite conectar, mediar o generar puentes entre los elementos para que se generen paulatinamente comportamientos que afectan las estructuras y por añadidura al sistema.

El componente cultural en una organización también se puede ver bajo esta lógica teórica, según Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel en el texto,

CULTURA ORGANIZACIONAL, ADMINISTRACION DE RECURSOS SIMBOLICOS Y COMUNICACION

desde una dimensión sistémica afirma que *“llamamos cultura organizacional al conjunto de creencias y de valores compartidos que proporcionan un marco común de referencia, a partir del cual las personas que pertenecen a una organización tienen una concepción mas o menos homogénea de la realidad y, por tanto, un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas”*²², con lo dicho se puede sostener que el sistema cultural en las organizaciones da un marco de referencia (valores y creencias) para que sus actores desarrollen sus acciones de una forma específica (manifestaciones culturales). Es así que Rodríguez de San Miguel dice que hay cuatro tipos de manifestaciones en las organizaciones que son:

- a) **Simbólicas:** incluyen la filosofía de la organización (la forma como ha definido y expresado su misión, visión y sus valores), el aparato simbólico con el que cuenta (logotipo, colores institucionales, tipografía y elementos gráficos) y su mitología (héroes y villanos, gestas, y hazañas).
- b) **Conductuales:** comprender el lenguaje, el comportamiento no verbal, el ritual y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización.
- c) **Estructurales:** están integradas por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de estatus interno (a quien se reconoce, se recompensa y se promueve) y la estructura del poder (liderazgo formal e informal, grado de centralización o de participación en la toma de decisiones) que rigen en la organización.
- d) **Materiales:** incluyen la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con los que cuenta la organización.

De lo anterior se puede decir que en la cultura organizacional *“confiere su identidad a la organización”*²³, ya que, el conocimiento y la comprensión de los elementos de

²² FERNANDEZ, COLLADO. Carlos. La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas. México. Pág. 90

²³ IBID. Pag. 90

la cultura (creencias y valores), hacen que los mismos empleados los conserven o los alcancen.

Con lo expuesto en esta sección se dieron las pistas para hacer los respectivos análisis e interpretaciones y así responder a la pregunta de investigación formulada.

2.5. La teoría de Katz y Khan y la relación con la comunicación y comportamiento organizacional. Construyendo el concepto de prácticas comunicativas

Para llegar al concepto de prácticas comunicativas, antes, hay que delimitar que en esta investigación la organización, es un sistema cooperativo, donde se pueden alcanzar los objetivos si las personas que la componen coordinan sus esfuerzos con el fin de lograr algo que en forma individual difícilmente conseguirían y se caracteriza por tener departamentos o mejor llamado, por una división racional del trabajo, donde hay una determinada jerarquía o denominada *estructura*, y :*“La determina el tamaño de la organización en general y de cada unidad de trabajo; identifica y normaliza funciones, procesos y procedimientos; igualmente, determina las relaciones de poder y autoridad, condicionadas éstas, bien sea por la centralización y/o descentralización, así como por parámetros de coordinación y comunicación”*²⁴ , además como se comento anteriormente al interior de esta existe una división del trabajo la cual aumenta la productividad e la empresa ya que

“...Adam Smith sostiene que la productividad aumenta a medida que se incrementa la división del trabajo. La

²⁴ MENDEZ, ALVAREZ. Carlos Eduardo. Transformación Cultural en las Organizaciones: Un Modelo para la Gestión del Cambio. Pág. 105

productividad, considerada como la capacidad de producir una cierta cantidad de bienes con un conjunto de recursos dados, será mayor si el trabajo se divide entre especialistas que cumplan funciones definidas..²⁵”.

Lo que se pretendió mediante la teoría de la comunicación, fue básicamente señalar que toda interacción entre personas, comunica e influye en el comportamiento de los integrantes de un acto comunicativo. En una organización, tales reacciones y comportamiento no son hechos aislados o que puedan considerarse como inocuos. Todo comportamiento, reacción que se da en un acto comunicativo individual o grupal tiene su incidencia positiva o negativa, leve o fuerte en el sistema cultural.

De esto se puede sacar un ejemplo en la cotidianidad en la organización, en el caso de la información difundida en una reunión formal, donde se establece el nuevo “*stock*” de producción, es factible que esa información sea pertinente para la empresa, pero es posible que genere reacciones adversas entre los integrantes en la misma reunión. Además de lo anterior, ya en el marco de escenarios informales, en torno a esa información, pueden surgir reacciones positivas, éstas se pueden evidenciar por medio de expresiones como: ¡qué buena la propuesta!, esto mejorará nuestra calidad de vida, ¡por fin podré cumplir mi sueño!, etc.

Dependiendo del impacto que genere la información, también pueden aparecer reacciones y expresiones preocupantes como: ¡explotadores!, ¡mucho trabajo y poca plata!, esta empresa no valora el trabajo que se hace, ¡tan pronto tenga otra oportunidad laboral me voy!, etc.

²⁵ Colaboradores de *zonaeconomica* [en línea]. *zonaeconomica*, enciclopedia libre, 2008 [fecha de consulta: el 24 de abril de 2008]. Disponible en <http://www.zonaeconomica.com/adamsmith>

Lo anterior, analizado desde la teoría de la comunicación, permitió identificar que las prácticas comunicativas tienen incidencia en el sistema cultural en aspectos como: sentido de pertenencia, interiorización de los valores y las normas, niveles de compromiso para cumplir y aportar al direccionamiento estratégico, valoración de los ritos y ceremonias empresariales como elementos fundamentales, ya que éstos son los pilares para dinamizar tanto el tema laboral, la ejecución de las tareas e interacción de cada empleado en su entorno.

Otros aspectos importantes a tener en cuenta para determinar la influencia de las prácticas comunicativas en el sistema cultural de una organización, es precisamente el concepto organización, en cuanto a su: estructura, sistemas de información y comunicación y comportamiento de sus integrantes, en tal sentido, se consideró pertinente analizarlos no desde el empirismo sino desde los planteamientos que ofrecen tanto la teoría de los sistemas, planteada por Ludwing Bertalanffy²⁶ y como la del Comportamiento Organizacional de Jhon Wagner III y Jhon R. Hollenbeck²⁷.

Lo anterior se refuerza con los argumentos de la teoría de *Sistemas Abiertos planteados por Katz y Khan*, quienes reconocen que las organizaciones se componen de varios subsistemas que en conjunto, forman un todo, que es la organización y como tal permanece en constante interacción con el entorno. En el caso particular de Soexco Ltda., se tuvo en cuenta su estructura jerárquica que a su vez permitió evidenciar los subsistemas que la conforman, y cómo se establecen las redes de interconexión entre las mismas. Es en esta interconexión

²⁶ FERNANDEZ, COLLADO. Carlos. La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas. México. Pág. 61

²⁷ COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO, Consiguiendo la ventaja competitiva. WAGNER John A, HOLLENBECK John R, P.121

donde adquieren relevancia las *prácticas comunicativas formales como las informales*, además en dicha interconexión comunicativa fue posible conocer las actitudes y conductas comunicativas que adoptaban los integrantes. Con lo dicho hasta acá se puede inferir que estos elementos influyen en su sistema cultural de una manera positiva o negativa, dependiendo de la situación.

Desde el anterior contexto se puede traer a colación el concepto ya nombrado (sección 2.3) comportamiento organizacional, éste se centra en los comportamientos observables como pueden ser las conversaciones entre los compañeros de trabajo, la manera de tratar los equipos o de preparar un informe. También se ocupa de los estados internos, como el pensamiento, la percepción y la decisión, que acompañan a las acciones visibles, también implica el análisis de la forma de comportarse de las personas, como miembros de grupos y empresas.

Teniendo presente este panorama, aparece una categoría amplia, la cultura organizacional, desde ésta y con un proceso investigativo se entraría a analizar cómo son comportamientos parte del sistema y cómo los empleados dan uso a los significados compartidos de la organización, además aparece como un punto fuerte saber cuál es la claridad sobre las *creencias y valores* que todos poseen y cómo éstas según las prácticas comunicativas se ven influenciadas, es así que se sostiene que *“la cultura proporciona un marco de referencia, es decir, una serie de significados compartidos, que hace que las personas perciban las cosas de una manera parecida, hablen el mismo lenguaje y tengan claridad respecto a lo que es importante para la organización a la que pertenecen”*²⁸.

Para efectos de esta investigación, se tuvo en la cuenta para la identificación de **las prácticas comunicativas, y del comportamiento organizativo** (tipo macro organizativo) comunicacional, planteado por Wagner y direccionado por el

²⁸ FERNANDEZ, COLLADO. Carlos. La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas. México. Pág. 92

investigador, ya que esa propuesta, se ajustaba a los intereses del objeto de estudio. Según las hipótesis y posteriores resultados de la observación se pudo deducir que se presentaban (comportamiento macro organizativo) en la **organización**.

A propósito del concepto Organización, en esta investigación también se advirtió que sería una de las categorías presentes para poder hacer los respectivos análisis, ésta es entendida como:

“Sistema abierto cuyas partes están relacionadas entre sí y con el medio ambiente. La interdependencia de las partes del sistema (denominadas subsistemas) afecta y son afectadas mutuamente. Lo cual conlleva a considerar que las redes de comunicación dentro de una organización pueden considerarse como superpuestas”²⁹.

Desde el punto de vista de lo planteado, teniendo en cuenta que la organización es un sistema que interactúa con sus elementos, se puede deducir que uno de ellos sería el acto comunicativo. Éste de igual forma hace parte de las prácticas comunicativas y de las manifestaciones culturales ya evidenciadas con Rodríguez de San Miguel.

Con lo expuesto, como insumo conceptual importante para esta investigación surge el concepto de **acto comunicativo** según Van Dijk , ya que éste ayuda a entender mejor el proceso de la comunicación y da pautas para analizar, describir e interpretar desde una posición pragmática cómo operar. Es así que se dice

²⁹ PSICOLOGÍA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES. R. Katz y D. Khan. CAPÍTULO ORGANIZACIÓN. Pág. 26

cómo está compuesto y la manera como se lleva a cabo entre dos o más individuos un proceso comunicativo; por lo cual, un **acto comunicativo**:

“(...) se lleva a cabo entre un hablante y un receptor, donde el hablante produce un enunciado en una lengua natural y en un tipo específico de situación comunicativa, es decir, en un contexto, Es así, un acto comunicativo no es simplemente el acto de hablar, éste como tal genera en el otro una reacción, la cual está condicionada por el contexto y el contenido del mensaje que se emite”³⁰

Desde esta perspectiva, éstos actos trasladados a un contexto en las organizaciones son propiciados por: **a)** los mensajes que se emiten, **b)** la información que circula para que se cumplan las tareas asignadas, **c)** las disposiciones y normatividad de la empresa, **d)** los estilos o enfoques administrativos que la rigen, y **e)** los comportamientos que asumen los integrantes ante los procesos de gestión administrativa o productiva. Éstos se llevan a cabo con temas que conciernen e influyen en la empresa y a ellos mismos, es así como dicha interacción se convierte en una práctica.

Por ende, una aproximación al concepto de **práctica comunicativa**, se podría enfocar a la interacción entre dos o más individuos en un contexto determinado donde se posibilita intercambios bien sean cognoscitivos u operativos.

2.6. Definiendo el concepto de Prácticas comunicativas

Para poder comprender cómo se construyó el término “prácticas comunicativas” primero se hará, después para finalizar.

La práctica puede ser entendida como el hacer o el realizar algo para llegar a un fin, según la Real Academia de la Lengua Española es “*Que piensa o*

³⁰ Teun A, Van Dijk. *La Pragmática de la Comunicación Literaria*, literaria. Madrid: Arco, Pág. 61

*actúa ajustándose a la realidad y persiguiendo normalmente un fin útil*³¹, pero dicha actividad debe tener unos lineamientos a los cuales debe ceñirse para ser llevada a cabo *“Ejercicio de cualquier arte o facultad, conforme a sus reglas”*³² y lo más importante la práctica se desarrolla en el día a día *“Uso continuado, costumbre o estilo de algo”*³³.

De lo anterior se puede decir que una práctica es aquella, que según unos parámetros establecidos, se realiza a diario y lo más importante con un fin determinado.

Por otro lado, **La comunicación** en donde existen elementos importantes para tener en cuenta como son: a) el emisor, b) el receptor, c) el código, d) canal, e) mensaje y f) la retroalimentación o el *feed-back*.

En donde el **Emisor**: es el individuo que tiene la intención de comunicar algo y utiliza elementos adecuados para que llegue bien la información, *“ Es el punto (persona, organización...) que elige y selecciona los signos adecuados para transmitir su mensaje; es decir, los codifica para poder llevarlo de manera entendible al receptor. En el emisor se inicia el proceso comunicativo”*³⁴. y es en esta instancia donde aparece el **receptor** al cual le llega la información y este

³¹ DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - Vigésima segunda edición, 2008 [fecha de consulta: el 24 de mayo de 2008]. Disponible en http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=practica

³² IBID

³³ IBID

³⁴ Colaboradores de Wikipedia. *Comunicación* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2008 [fecha de consulta: 31 de mayo del 2008]. Disponible en <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Comunicaci%C3%B3n&oldid=17825257>.

decodifica lo que el emisor le quiere dar a conocer, es así como “ (...) al que se destina el mensaje, realiza un proceso inverso al del emisor ya que en él está el descifrar e interpretar lo que el emisor quiere dar a conocer”³⁵.

Cabe resaltar que existen tipos de receptores a los cuales les llega la información, uno es aquel que solo recibe el mensaje y no hace nada, el otro es el que recibe y se retroalimenta “Existen dos tipos de receptor, el pasivo que es el que sólo recibe el mensaje, y el receptor activo o perceptor ya que es la persona que no sólo recibe el mensaje sino que lo percibe y lo almacena. El mensaje es recibido tal como el emisor quiso decir, en este tipo de receptor se realiza el feed-back “

Hay elementos como (el código, , canal, mensaje y la retroalimentación) que hacen posible dicha comunicación entre emisor y receptor, el primer elemento, el **Código** “Es el conjunto de reglas propias de cada sistema de signos y símbolos que el emisor utilizará para transmitir su mensaje, para combinarlos de manera arbitraria porque tiene que estar de una manera adecuada para que el receptor pueda captarlo”³⁶ es decir: palabras, frases, y demás elementos que los individuos tengan conocimiento mutuo para hacer posible comunicarse, mediante un **Canal**: el cual es el puente que hay entre el que emite y el que recibe “Es el medio a través del cual se transmite la información-comunicación, estableciendo una conexión entre el emisor y el receptor”³⁷, es decir el medio que se utiliza para enviar un **mensaje**, entendido como “el contenido de la información (contenido enviado): el conjunto de ideas, sentimientos, acontecimientos expresados por el emisor y que desea transmitir al receptor para que sean captados de la manera que desea el emisor(...)”³⁸ .y que así pueda darse una **retroalimentación**, la cual consiste en que el receptor da su punto de vista, opina, y da sugerencias entre

³⁵ IBID

³⁶ IBID

³⁷ IBID

³⁸ IBID

otros para llegar a interactuar con el emisor y da conocer algo a alguien, también con una intención determinada, ya sea para informar o incidir en el comportamiento del otro.

Es así que desde las definiciones y elementos de lo planteado anteriormente, se puede decir que las **prácticas comunicativas** hacen alusión a las acciones o actividades diarias o realizadas, mediante unos lineamientos y un fin determinado, lo cual, permite la interacción entre los individuos, situación en la que se favorece el intercambio de datos, información, signos, significados, bien sea desde esferas cognoscitivas u operativas en cualquier escenario del contexto organizacional. En dicho contexto se pueden analizar: temas de conversación (contenidos), la Comunicación Verbal y No verbal, el comportamiento Grupal e individual, las actitudes, las creencias y valores que las personas comparten, los flujos de comunicación, entre otros temas organizacionales. Para el caso de esta investigación fueron *las prácticas comunicativas analizadas*.

2. 7. Lo formal e informal en las prácticas comunicativas

Continuando con la construcción del concepto, fue relevante el aporte de **Rosalinda Gámez Gastélum**,³⁹ porque a partir del mismo, se pueden definir las prácticas, en general, más comunes dentro de las organizaciones, como las formales e informales. Desde esa visión las prácticas **informales** regularmente se dan en aquellos espacios donde la organización no ejerce un control, es decir, son las prácticas que surgen sin una intención de vigilancia y control por parte de los poderes de la organización (pasillos, baños, cafeterías, zonas de recreación, etc.), donde los temas de conversación aluden no sólo a aspectos particulares de los

³⁹ **Gámez Gastélum, Rosalinda** : (2007) *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/221/citadoj/(fecha de consulta el 17 de abril de 2008)

integrantes del acto comunicativo, sino que también se pueden hacer referencias a decisiones tomadas por la organización, o por situaciones particulares que ha generado la misma.

En cuanto a las acciones o actividades que se relacionan con lo **formal**, entendido esto como aquello que está orientado o dirigido por las jerarquías de poder en la organización; para estos aspectos hay lugares donde se llevan a cabo las prácticas comunicativas, como son: la sala de juntas, oficina de los departamentos, lugares en los cuales se desarrolla la comunicación entre jefes y empleados, o entre mandos medios. Es en estos espacios, en donde, por ejemplo, se tocan temas de la empresa en cuanto a nueva reglamentación, nuevas metas, información acerca del departamento y demás datos relacionados con la empresa. Además, por medio de actividades de actualización como talleres, conferencia y capacitaciones, en estos espacios formales de prácticas informativas y comunicativas se encaminan a dar las pautas y formas de trabajar conjuntamente en la consecución de metas. Se busca con esto que se refleje en un adecuado desempeño de las labores individuales y colectivas.

También en esta concepción de las prácticas comunicativas es necesario hacer alusión a los medios de comunicación, puesto que por ellos circula y se vehiculiza información, datos y significados, los cuales, se manifiestan en las prácticas comunicativas. En cuanto a los medios internos formales se encuentran: Memorandums, cartas, actas e informes, manuales o reglamentos, expedientes, esto encaminado a dar un direccionamiento a la comunicación, es decir, se crean canales formales para promover la información sobre aspectos importantes de la organización y así incentivar el adecuado funcionamiento organizacional.

En las conversaciones y comportamientos enfocados a las prácticas comunicativas que se estudiaron desde la teoría de la comunicación, no se

profundizó en términos del manejo que hacen los actores del lenguaje como parte estructural de un proceso comunicativo, no se ahondó puntualmente en el manejo tácito del lenguaje como se muestra y define en el **análisis del discurso** planteado por Van Dijk, quien propone “el análisis detallado de las estructuras y estrategias de la conversación cotidiana”⁴⁰, lo que se hizo, fue observar situaciones de *cotidianidad* en donde los actores interactuaban en la organización, con lo cual, se fue evidenciando cómo las prácticas comunicativas eran significativas, esto bajo la dirección de los planteamientos teóricos empleados hasta acá (prácticas comunicativas formales e informales), estas precisiones fueron las que formularon e indicaron la manera cómo podrían tener las prácticas comunicativas influencia en el sistema cultural, en el caso de la organización SOEXCO.

⁴⁰ Colaborador razón y palabra **El análisis del discurso según Van Dijk y los estudios de la comunicación (en línea) (fecha de consulta: 27 de septiembre de 2007)** disponible en: <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n26/osilva.html>

3. ESTRATEGIAS METODOLOGICAS

La investigación ***prácticas comunicativas que influyen en el sistema cultural: caso Soexco Ltda.***, fue de tipo descriptivo. Ésta comprende: *La descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.*⁴¹ Con lo cual, se hace énfasis en cómo las prácticas comunicativas funcionan en el sistema cultural (el presente) de Soexco.

Por tal motivo, esta investigación por su operación tuvo en la cuenta el aporte del método etnográfico, pues se basó ésta en observaciones participantes y no participantes en relación con aspectos culturales de una organización, en especial, se observaron las prácticas comunicativas. Además, se empleó como apoyo la revisión documental (direccionamiento estratégico: misión, visión, historia y políticas de calidad) puesto que con ésta, se evidenció si desde la dimensión estructural y simbólica se daba cuenta de elementos de comunicación que se relacionaran con el concepto de prácticas comunicativas. También la entrevista no estructurada y la encuesta permitieron dar mayor profundización en el problema de investigación. Por el problema de investigación este trabajo, se enmarcó en comunicación organizacional.

Acorde con lo anterior, para poder responder a la pregunta planteada en la investigación (**¿Cuáles son las Prácticas Comunicativas que influyen en la Cultural de la Organización? Caso: empresa Soexco Ltda. - Sector Metalmecánico de Pereira**) y responder al objetivo general, fue necesario, describir y caracterizar la organización, su estructura a partir de la interpretación

⁴¹ Tamayo y Tamayo. Mario. El proceso de la investigación Científica. Ed. 3ª. Limusa – Noriega Editores, México. 1994, pg. 54.

del referente teórico sobre sistema cultura⁴², puesto que se entendió que eran factores determinantes y condicionantes del sistema social de la empresa (interacciones de los miembros). Esta mecánica de actuación porque se buscaba que la investigación diera cuenta de cómo las prácticas comunicativas en la organización podría generar el fortalecimiento o debilitamiento del sistema cultural en el caso de Soexco.

Ante la pretensión de identificar, describir, comprender e interpretar las prácticas comunicativas que se dan al interior de una organización, esta investigación se suscribe en el enfoque preferencialmente cualitativo, lo cual, consistió en establecer criterios y cualidades del objeto de estudio, sin olvidar los aportes del enfoque cuantitativo. Esto implicó al investigador tener un contacto constante y directo con el objeto de estudio.

Para continuar con la propuesta metodológica se implementaron una serie de observaciones en la organización, para luego aplicar la encuesta a un grupo de personas en temas relacionados con la empresa, el sistema cultural y las prácticas comunicativas que se llevan a cabo allí, lo cual, sirvió para reforzar alguna información que quedó con interrogantes con la primera herramienta y también para preguntar sobre otros aspectos que surgieron a medida que avanzaba el proceso de investigación. Luego de esto se culminó con la entrevista, ésta fue importante porque ayudó a ampliar la información, y así avanzar para analizar e interpretar los resultados obtenidos.

Para indagar más a fondo sobre el tema de investigación, a continuación se relaciona cómo se emplearon las técnicas de investigación:

⁴² FERNANDEZ, COLLADO. Carlos. La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas. México. Pág.90

Entrevista no estructurada: dicha técnica de investigación se implementó a los directivos entre los que se encuentra: Carolina Bedoya Mayorga, Gerente Regional de SOEXCO, Sandra Yazmín Toro, Directora del Departamento Comercial y el Gerente Nacional Juan Diego Cifuentes, a quienes se les visitó en 3 oportunidades para preguntar aspectos como: relaciones interpersonales, normatividad, forma de ver a la empresa, estilos administrativos de la empresa, y esto, permitió recopilar de manera significativa información relevante para un proceso de investigación.

El instrumento que se utilizó fue un cuestionario de preguntas claves, que le dieron la oportunidad al entrevistador de contra preguntar o formular otras preguntas no relacionadas en el cuestionario si así lo consideraba pertinente, con el propósito de poder identificar aspectos como: pasado y presente de la organización, ideología, principios y políticas, relaciones de interacción entre los públicos, etc. Ello, permitió conocer de primera mano el por qué y cómo procede la organización para determinar el rumbo y acciones administrativas y su relación con las prácticas comunicativas. Para el caso particular se aplicó al nivel jerárquico más alto de la empresa o sea al el Gerente, y a los mandos medios representados por: jefe Recurso Humano, Administrador y jefe de producción. Esta población se seleccionó debido a su posición en la estructura organizacional, manejo de información y por constituirse en las vías formales y legítimas desde donde se genera, circula la información, procesos comunicativos y poder de decisión en la empresa.

Cabe resaltar que al momento de entrevistar a estas personas solo una de ellas permitió que se le grabara la conversación (Carolina Bedoya Mayorga, SOEXCO (ver Anexo No 1) para luego ser transcrita en un informe, a los otros dos personajes se les preguntaba y se intercambiaban opiniones, para luego, una vez terminada la charla, el investigador reconstruía la información. La técnica fue la de

recolección de ideas principales anotadas en su bitácora, la cual, aportaron información valiosa a la investigación.

Observación no participante: técnica que permitió al investigador acercarse y observar al objeto de estudio, se pretendió Identificar los rasgos característicos del sistema cultural de la organización visibilizados en los comportamientos, conductas y actitudes adoptadas por los empleados en los espacios formales e informales más significativos donde se dan las prácticas comunicativas de la empresa, además sirvió para conocer las reacciones y comportamientos de los integrantes en situaciones determinadas permitiendo así comprender, analizar e interpretar el lenguaje utilizado y los gestos.

El instrumento que apoyó esta técnica fue el diario de campo o bitácora. Para llevar a cabo tal fin, se diseñó un formato con los siguientes elementos:

- **Fecha**
- **Hora de inicio**
- **Hora de culminación**
- **Lugar donde se lleva acabo la actividad**
- **Observación**
- **Nombre del investigador**

(Ver anexo No 1)

Se programaron sesiones de observación mínimo de dos horas por un periodo de una a tres semanas, teniendo en cuenta que es una empresa pequeña que cuenta con menos de 27 colaboradores. Se observó de manera individual y/o grupal a los integrantes de la empresa en espacios de encuentro como son las reuniones informales y formales. La recopilación de información para este objetivo fue reforzada mediante el diseño de una encuesta que permitió confrontar lo observado con las opiniones de los integrantes.

Encuesta: se le aplicó el cuestionario a 16 personas con preguntas cerradas para medir y contrastar la información de carácter cualitativo arrojado por los otros instrumentos, y así lograr una mejor y pertinente interpretación de toda la información generada en este proceso.

Toda la información recopilada a través de las técnicas de investigación mencionadas fue confrontada con la revisión bibliográfica pertinente y así poder dar cuenta de cuáles son las prácticas comunicativas de la organización que influyen en el sistema cultural, descritas y analizadas desde la teoría de la comunicación. (Ver Anexo No 2).

4. INTERPRETACIÓN Y ANALISIS EN LA ORGANIZACION

El presente capítulo se presenta en primer lugar la caracterización de la organización (se generó a partir de la revisión documental y la observación no participante), dicha información fue un suministro importante porque permitió dar una contextualización al investigador, fortaleciendo los datos para el informe y de igual forma de utilidad para orientar al lector.

Teniendo en cuenta lo anterior, en esa caracterización se retoman las categorías planteadas en las precisiones conceptuales y así dar referencia del sistema cultural de la organización. En segundo lugar se describen los resultados de la información generados en el trabajo de campo, donde se muestran datos obtenidos con las herramientas aplicadas en el objeto de estudio, como lo fueron, **la observación no participante, la entrevista no estructurada y la encuesta**. Con esta la última herramienta, se hizo una descripción pregunta por pregunta. En tercer momento, a partir de la información obtenida con las herramientas, se presentan posteriormente los análisis e interpretaciones según su interrelación con las categorías, las cuales, ya fueron plasmadas en las precisiones conceptuales. Con esto se describieron los principales hallazgos del estudio en torno a las prácticas comunicativas en la empresa y su relación con el sistema cultural, para luego terminar con las conclusiones y dar unas recomendaciones sobre lo encontrado en el objeto de estudio que en este caso se basó en el fenómeno que se da en la organización SOEXCO Ltda.

4.1. Caracterización de La organización

Para empezar esta descripción se hará desde aspectos de la espacialidad (ubicación y territorio) y que según las categorías de análisis (ver capítulo 2.4), esa espacialidad se puede ubicar en la dimensión de lo material. En ese aspecto, Soexco está ubicada en Colombia, Risaralda, Pereira, en Avenida Belalcazar / Barrio Mejía Robledo Calle 16 No. 16-26. (Ver Fotografía No 1)

Continuando con este proceso de caracterización, esto fue posible con el apoyo de los postulados conceptuales y con las herramientas de recolección de datos ya nombradas, es así que se empieza a relacionar cómo la teoría se ajusta a una realidad concreta. Con la información recolectada se pudo hacer las aproximaciones a los elementos del sistema cultural (mencionados en la sección el capítulo 2.4) de la organización, de conformidad a las categorías: a) simbólica, b) conductual, c) estructural, y d) materiales. Con esta claridad se dieron los insumos que permitieron describir y analizar la empresa Soexco Ltda.

A) SIMBÓLICO

En la subcategoría **simbólica**, la cual, está enmarcada es aspectos como: la filosofía, la visión, la misión, valores, la mitología, entre otros aspectos; se trae a colación el componente de la historia de Soexco porque en esa dimensión la histórico, se configura un escenario del pasado que da cuenta de la conformación de lo que es hoy Soexco, en la historia aparecen fundadores, valores, cambios y demás datos que se pueden convertir en un producto simbólico de la organización.

Pasando a ese discurso sobre la fundación de Soexco, ésta nace en el año 2003 en el marco de la Feria *Expocamello*, con el programa de apoyo a los futuros empresarios promovido por las Cámaras de Comercio de la región, este fue el escenario de emprendimiento empresarial, donde surgió la idea de negocios y se fomentó con la ayuda familiar, gremial, así como la cooperación de entidades públicas y privadas.

Soexco Ltda., es una empresa dedicada a suministrar automatismos y sistemas integrales de seguridad con una tecnología adecuada. Actualmente, se encuentra con la certificación BOREAU VERITAS ISO 9001-2000

“Soexco Ltda., utiliza tecnología de punta implementada por su personal altamente calificado en la fabricación de puertas electrónicas, puertas blindadas, circuitos cerrados de televisión, alarmas electrónicas de todo tipo y muchos otros productos enfocados a satisfacer las necesidades de grandes y medianas empresas, hogares y conjuntos residenciales”⁴³.

Cuenta con 27 empleados divididos de la siguiente manera: 10 personas en el departamento administrativo y 17 en producción y técnicos. Por el rango de número de colaboradores, Soexco Ltda, se clasifica como una pequeña empresa.

⁴³ www.soexco.com.co , fecha de consulta: marzo 27 de 2007



Fotografía No 1. Fachada SOEXCO Ltda.

Fuente: SOEXCO Ltda. (Depto de Mercadeo)

Desde el concepto **simbólico**, dicha organización posee un direccionamiento estratégico orientado desde la misión, visión y objetivos, donde se dan las pautas para saber hacia dónde se encuentran centrados sus intereses de su objeto social.

Su **misión**: es “Somos una empresa dedicada a suministrar automatismos y sistemas integrales de seguridad con tecnología de punta. Continuamente buscamos construir relaciones comerciales sólidas y duraderas con nuestros clientes. Ofrecemos productos de excelente calidad a un precio competitivo que garantiza la rentabilidad y crecimiento de la empresa, así mismo les brindamos un servicio amable, calido y oportuno. Proporcionamos a nuestro capital humano un ambiente laboral idóneo, que les permite tener seguridad económica y oportunidades de desarrollo personal”⁴⁴.

La **Visión**: *“En el año 2008 SOEXCO LTDA será reconocida como la empresa líder en puertas eléctricas y sistemas integrales de seguridad con cobertura en el eje cafetero y sur-occidente colombiano, asegurando la calidad de sus productos y servicios con la certificación ISO 9001-2000.*

⁴⁴ www.soexco.com.co , fecha de consulta: marzo 27 de 2008

*Estaremos en un proceso de mejoramiento continuo abiertos a las nuevas tendencias y preparados para los cambios del mercado, visionando en plazas internacionales; así mismo desarrollaremos innovaciones para ofrecer a nuestros clientes cada vez más soluciones personalizadas de acuerdo a sus requerimientos*⁴⁵. La misión y la visión, se encuentra ubicadas en un cuadro colgado en la pared del tercer piso de la organización, donde está el Departamento Administrativo. (Ver fotografía No 2). Es así que desde lo material se interrelaciona lo simbólico, es decir, a partir de un discurso, de unos elemento abstractos que se enuncian en una ideología, éstos se establecen en el espacio de la organización y así dos categorías se presentan en un mismo escenario (material y simbólico).

Fotografía No 2. Cuadro donde está la Misión y la Visión de la empresa



Fuente: Santiago García López

B) CONDUCTUAL

En los aspectos que caracterizan a Soexco Ltda en lo relacionado con lo **conductual** que comprende: a) la comprensión del lenguaje, b) el comportamiento no verbal, c) el ritual y d) las diferentes formas de interacción que se dan dentro de

⁴⁵ IBID

la organización, se puede describir esto a partir de lo observado (a los sujetos de la organización).

De conformidad con las primeras exploraciones realizadas por el investigador, se ha identificado que la mayoría de colaboradores en el Departamento administrativo son (7) siete mujeres y tres (3) hombres, lo cual, crea en el área un ambiente cordial y amable. Puesto que en lo observado se evidencia que ellas al establecer contacto con otras personas, en su comportamiento comunicativo buscan llegar a acuerdos o a dejar clara la información que dan o reciben.

La relación entre los departamentos son funcionales y las reglas establecidas son tenidas en cuenta en el momento de hacerse cumplir, lo cual, desde el punto de vista de las acciones individuales se evidencia en la medida en que se cumplen las solicitudes o indicaciones hechas por algún jefe, coordinador, supervisor o director.

En cuanto al personal de producción, en éste se presentan ciertas diferencias en relación con el área administrativa desde el punto de vista del nivel académico porque mientras que en la sección administrativa las 10 personas son profesionales, en el área de producción 14 tienen educación básica primaria y tres (3) se han capacitado para soldar. Esto indica que unos tienen mayor grado alfabetización que otros y se puede empezar a dimensionar cómo podrían ser las prácticas comunicativas en la organización.

Además, las de jornada de trabajo y procesos en la organización para un grupo y otro, son distintos porque, mientras los administrativos cumplen jornadas de oficina de 8am. a 12pm. y de 2pm. a 6pm., a los operarios les corresponde cumplir horarios de conformidad a los productos terminados, es decir, para los últimos, el horario y el pago depende de la tarea que cada uno haya cumplido.

Acá se puede evidenciar que el grupo de operarios no tienen tanto tiempo para establecer prácticas comunicativas puesto que cada uno se dedica principalmente a culminar sus labores.

En cambio los administrativos tienen mayores posibilidades de establecer prácticas comunicativas puesto que necesitan mucha más información y retroalimentación para cumplir sus labores.

Estos elementos, fueron fundamentales para realizar la indagación en esta organización, puesto que los comportamientos, conductas y actitudes que éstos expresaron en los diferentes espacios de encuentro de la organización, condicionan de una u otra manera las prácticas o actividades comunicativas que se dan en la organización, bien sea por órdenes e instrucciones emitidas por Alta Gerencia, o mandos medios y también por las relaciones laborales que se establezcan entre los miembros de una misma área o diferente.

De lo anterior y gracias a las entrevistas realizadas a los directivos, desde lo **conductual** de la cultura, se evidenció que la comunicación entre los integrantes de Soexco Ltda se desarrollan de la siguiente manera: se realizan reuniones con los jefes de cada departamentos al comenzar la semana y al finalizar, para evaluar las metas propuestas, además, se realizan trimestralmente reuniones con toda la empresa para informarles el estado de la misma “(...) *cada trimestre tenemos una reunión con todos , donde les decimos la empresa va así, hemos hecho entregado tantas obras, hemos entregado, tantas satisfacciones, hemos tenido estos inconvenientes (...)*”⁴⁶, el intercambio de información es constante ya que también, el Jefe del departamento de producción semanalmente se reúne con su personal a cargo para darles a conocer sobre los nuevos proyectos que hay “*igualmente*

⁴⁶ Entrevista a Carolina Bedoya Mayorga, Gerente Regional SOEXCO LTDA 6 de marzo de 2008

producción una vez a la semana tiene una reunión , entonces el jefe les dice, "bueno arriba paso esto, esto y esto (...)"⁴⁷.

Pero este tipo de comunicación entre los departamentos, entre directivos y jefes de Deptos y demás, no se hace informalmente, ya que, por estar certificados, todo debe ser planificado y registrado en formatos, de tal forma que quede constancia de información dada o recibida, ya sea por parte de los empleados o de los clientes y esto es contundente cuando uno de los administrativos dice: *"porque estamos certificados, esto realmente nos ayuda demasiado porque todo es un proceso, acá todo es un proceso, acá pueden patelear, pero aquí saben que acá se deben cumplir unas reglas, entonces las cuales , deben tener en cuenta q cuando van a hacer algo, deben tener un plano, tienen q tener un plano con el nombre del contrato de cómo se va a hacer y todo para no tener ningún error en la calidad de nuestro producto"*⁴⁸ , según lo que se interpreta, en la posición de este administrativo, la certificación de calidad le da una mayor eficacia, eficiencia y efectividad en la prestación de los servicios y la calidad de los productos de Soexco.

En esta categoría de lo conductual se puede decir que cada departamento mantiene unos flujos de información constante y esto implica interacción entre distintos sujetos. La empresa implementó mecanismos de comunicación, para informar a todo el personal sobre temas de interés general, en los que se encuentran: logros, planeación, exaltación a algún o algunos empleados, entre otros, existen medios y actividades internas como oficios, reuniones, buzón de sugerencias y cartelera, esta última en algunos casos es utilizada como mecanismo de desahogo o catarsis para algunos empleados puesto que pueden dar cuenta o decir cómo se sienten, es decir, que los integrantes de la

⁴⁷ IBID

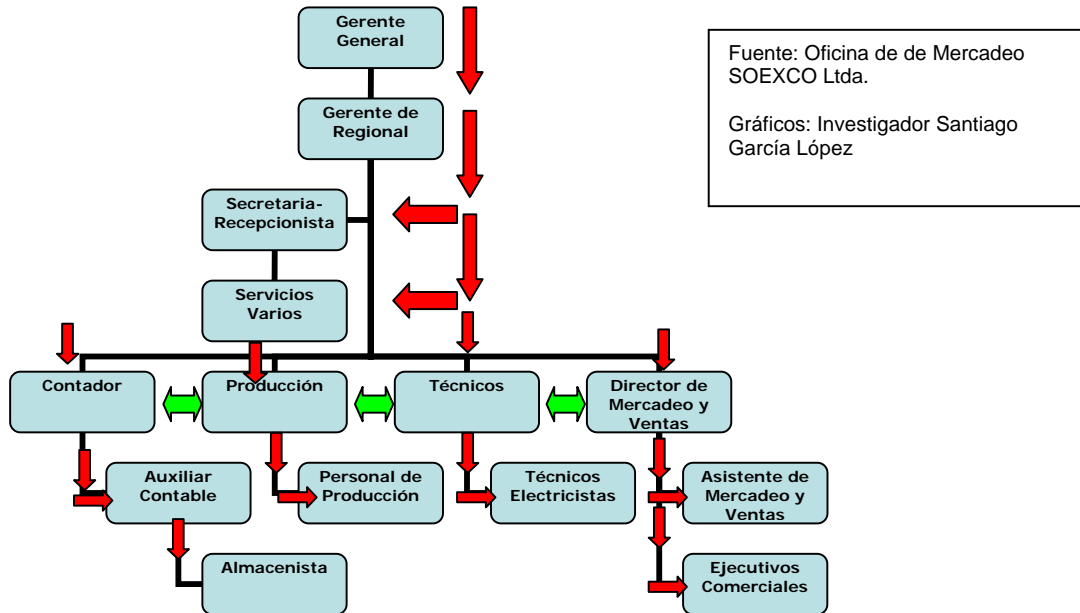
⁴⁸ IBID

organización por medio de mensajes escritos manifiestan sus inconformidades, opiniones, sugerencias e ideas sobre lo que esté pasando en Soexco, lo cual, se ratifica con lo que dice la Gerente Regional: *“hay en producción, una cartelera, que es como un muro de las lamentaciones , en la cual cada uno le dice lo que le quiere decir al otro, lógicamente no feo, pero sí por ejemplo, en esas <<reuniones>> trimestrales, recoge todo eso, uno empieza, es por esto y por eso y así pues consideramos que las alianzas y relaciones van mejorando cada día más.”*⁴⁹, todo esto se hace en pro de las relaciones interpersonales para crear un buen lugar de trabajo.

Con lo dicho en este último párrafo se da cuenta de aspectos relevantes para el entendimiento del componente relacionado con el flujo de información que el mayoría de los casos es descendente y tiene conexión con lo que expone Watzlawick en cuanto al axioma que se refiere a lo simétrico (horizontal) y asimétrico (vertical ascendente-descendente). (Ver gráfica Número 2) De igual forma se da cuenta de cómo se empiezan a generar situaciones en las cuales se proyectan las prácticas comunicativas.

⁴⁹ IBID

Gráfica N°1 FLUJO DE INFORMACIÓN EN LA EMPESA DE SOEXCO



↓ Información que se distribuye a partir de las reuniones entre Directivos, Jefes de Depto y empleados

↔ Relación entre los diferentes Deptos que hay en la organización

C) ESTRUCTURAL

Dentro del aspecto estructural, en donde está integrada por las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de estatus interno, y la estructura de poder que rige en la organización, por tal motivo, se encuentra uno de los elementos más relevante en la organización desde esta dimensión, éste es la **política de calidad**, para lo cual se citara textualmente: *“Se basa en la satisfacción de nuestros clientes a través del personal competente, clima organizacional, tecnología adecuada; para obtener un mejoramiento continuo en*

nuestros procesos, ofreciendo calidad y servicio oportuno, logrando una diferenciación en el mercado.

Los parámetros bajo los cuales se desarrolla la labor de nuestro equipo de trabajo son la calidad, responsabilidad y compromiso con la excelencia encaminados al logro del objetivo principal: la satisfacción del cliente⁵⁰.

Cabe resaltar que aunque no se hable siempre de las *políticas de calidad* de la organización, éstas se encuentran ‘colgadas’ en un cuadro en el tercer piso, donde está ubicado el Departamento administrativo. Según las directivas se ubican allí para quienes desee leerlas. (ver Fotografía No 3)

Fotografía No 3. Política de calidad de la empresa



Fuente: Santiago García López

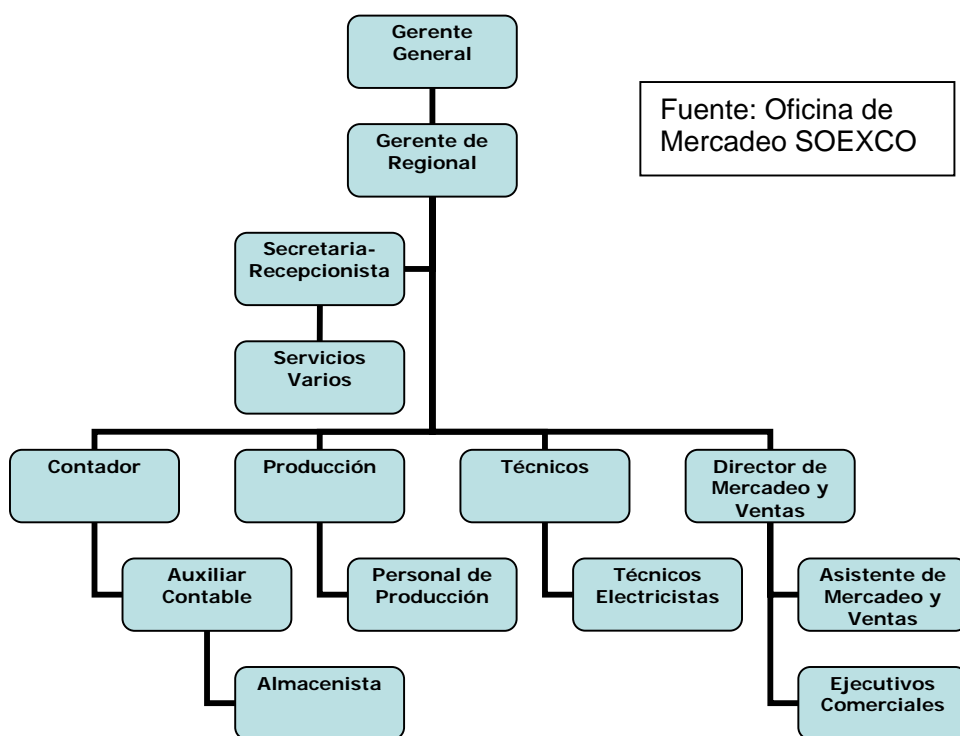
En la región las empresas que pertenecen al sector de la metalmecánico y que forman parte del comité de la **ANDI** son: Aluminios de Colombia, Asea Brown Boveri Ltda., Busscar de Colombia, EXCO Colombia S.A., G&L Ingenieros Ltda., Industrias Electromagnéticas, Magnetron S.A., Integrando Ltda., integra s.a., Suzuki Motor de Colombia S.A., Ayco y Soexco Ltda⁵¹.

⁵⁰ ⁵⁰ www.soexco.com.co , fecha de consulta: marzo 27 de 2008

⁵¹ www.andi.com.co, (fecha de consulta: marzo 27 de 2008

Se evidencia que dicha organización por su proceso de certificación **ISO 9001-2000** sufrió varios cambios en los que se puede notar el del organigrama, en donde pasó a tener 4 departamentos, existe un Gerente general y un Gerente Regional, lo cual hace que exista una división de las tareas de cada gerente, ya que como esta organización maneja negocios en todo el país, el Gerente General es el encargado de manejar dichos temas, al igual que estar enterado de la parte local, que es, en la que dicho Gerente Regional tiene entera responsabilidad para la búsqueda de un mayor desarrollo de las actividades.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SOEXCO (Gráfica No 2)



Desde el aspecto **ESTRUCTURAL**, encontramos que Soexco es una empresa LTDA (**limitada**), en donde la inversión está dividida en porcentajes de distinto o igual valor representadas por títulos y en la que la responsabilidad de los socios se ajusta exclusivamente al capital aportado por cada uno; con los primeros acercamientos a la empresa se evidenció en el ámbito formal, el uso de procesos ya certificados, cuestión que supone la existencia de comunicación óptima, por añadidura a esta condición, estaría presente la disminución del “ruido” en la entrega de la información. Lo anterior, evita generar un impacto negativo en el desarrollo de las labores. Con la implementación de dicho sistema de calidad se busca, potencializar la información, haciendo énfasis en direccionamientos que propendan por el entendimiento efectivo, eficaz y real de lo que se debe hacer y el cómo se debe hacer.

Además, con este sistema aparece otro tipo de información, donde es suministrada por las directivas y enfocada a todos los empleados, con el propósito de que se puedan cumplir con objetivos propuestos. Como se enunció anteriormente, hay unas acciones, actividades que se relacionan con las reuniones formales, para estos aspectos hay unos lugares donde se llevan a cabo las prácticas comunicativas, es en la sala de juntas, oficina de los departamentos y demás lugares para el desarrollo de la misma.

Fotografía No 4- Reunión Junta directiva



Fuente: Santiago García López

En la dimensión de lo informal, entendida ésta como aquello que no es orientado o dirigido por las jerarquías de poder en la organización, existen espacios de interacción, en donde los empleados se relacionan y no se evidencia en los comportamientos e interacciones comunicativas, intentos por mostrarse (empleados) como pertenecientes a algún departamento o sección de la empresa. Pero sí se logró determinar que surgen subgrupos en donde se reúnen a hablar sobre temas a fines a sus intereses personales como lo son familia, dinero, estudio y otros. Esto fue posible identificarlo con la observación no participante.

D) MATERIAL

Lo material incluye: la tecnología, el mobiliario, el equipo con los que cuenta la organización y las instalaciones, es así que dentro de los lugares en los que se dinamizan las prácticas comunicativas desde un ámbito informal, se desarrollan en: las cafeterías; hay una en el primer piso para los técnicos y operarios y hay otra en segundo piso para el área de directivos y administrativos. Las cafeterías están equipadas con elementos como microondas, platos, vasos lavaplatos y demás.

Fotografía No 5 y 6 —cafetería depto producción (primer piso)



Fuente: santiago García López

Fotografía No.7—cafetería Depto administrativo (segundo piso)



Fuente: santiago García López

Los anteriores lugares, son utilizados en espacios de descanso y en la hora del almuerzo. Es así que se puede observar que desarrollan distintas actividades, en donde, por ejemplo, calientan su comida y van conversando temas sobre los proyectos que tienen y el desarrollo de éstos.

Otro lugar identificado, en esta dimensión de lo informal, es la tienda de la esquina. A este espacio asiste principalmente el personal del departamento de producción. Allí interactúan e intercambian información sobre distintos temas cotidianos familiares o laborales. A esta tienda van a la hora del descansó o desayuno, lo anterior hace parte del aspecto **Material** de la organización, además de lo **conductual**, ya que en estos lugares se desarrollan comportamientos diferentes por parte de los empleados, donde pueden actuar así, por considerarlo propicio para este fin.

4.2 Resultados de las herramientas aplicadas

Con la implementación de la herramientas mencionadas (ver capítulo No 3), se dieron luces para entender mejor las prácticas comunicativas más influyentes en la cultura de la organización.

4.2.1. La observación no participante se evidenció por parte del investigador algunas prácticas informales, en especial evidenciadas por los empleados del departamento de producción. Sumado esto se generó información para entender la manera como se llevaban a cabo las reuniones en los lugares de descanso, como: a) la cafetería y b) la tienda de la esquina. En esos lugares, se trataban temas de interés personal como: familia, dinero, entre otros temas y en pocas ocasiones se hacía referencia a la empresa, lo cual, mostró vínculos más fuertes entre unos departamentos que otros.

A esto, se le suma la aparición de líderes en los grupos o departamentos, quienes promovían y dinamizaban el desarrollo de prácticas comunicativas. En cuanto a los líderes, éstos son los que la mayoría “sigue”, puesto que son acertados en la toma de decisiones o realización de alguna actividad. Se evidenció esto tanto en las prácticas formales como informales.

En primera medida por el poder otorgado en la organización y que se puede ver representado en el organigrama, se identifica el líder de cada departamento, al cual, deben acatar las ordenes que se les dan desde otras instancias superiores en la escala del poder en Soexco, de igual forma el líder es capaz de delegar y asignar tareas a subalternos. Pero ya en el ámbito informal, existe el líder (que puede ser el mismo que detenta algún grado de poder en la organización) que por su experiencia, carácter, y demás, es el que los otros tienen presente como un referente.

Lo anterior se ve marcado con mayor presencia en el departamento de producción, sin embargo, en el área administrativa, no se ve perciben líderes, sino un líder, en este caso reasentado por el Gerente Nacional. Es claro que hay otros sujetos que sustentan algún nivel de poder como el caso del Gerente Regional, aunque éste solo viene a “tomar el mando” cuando el Nacional no se encuentra. El Gerente Nacional es el que le imprime mayor nivel de liderazgo a las prácticas informativas y comunicativas.

4.2.2. La entrevista no estructurada, mostró que los directivos le apuntan más a las prácticas formales, ya que, ven en éstas una forma comprobable y medible en el impacto de la información, es decir, ellos creen que los memorandos, las cartas, carteleras y demás medios escritos les asegura la emisión de la información, les confirma que se dijo e informó. Es así que expresan que desde lo comunicativo lo que más les importa es que al momento de un reclamo ya sea de un cliente o un empleado, puedan tener el soporte por escrito para así validarlo y corroborarlo.

Los directivos dicen tener claro el ‘norte’ de la empresa y por tal motivo propenden por el cumplimiento de lo que esta estipulado en la misión y la visión de la empresa, pero, aunque se creería que es una organización muy rígida desde el punto de vista normativo, se evidencia la solidaridad y la co-responsabilidad en el desarrollo de las tareas y se ejecuten de forma óptima, es así, por ejemplo, como lo expresó Soraya Yazmín Toro, directora Comercial, “ Soexco es una empresa donde si uno falla, todos quedamos mal, por tal motivo entre todos debemos sacar a adelante a SOEXCO”, por otro lado esta Carolina Bedoya, la Gerente Regional opina “ (...) todos somos una empresa y si quedó mal el de producción, quedó mal Soexco y si [pregunta] ¿SOEXCO quién es? Soexco somos todos (...)” allí se ve evidenciado la forma como ven la organización.

De lo anterior, también se percibe que dichos directivos ven la comunicación interna entre los diferentes departamentos de buena forma, y que todos deben trabajar en equipo.

“Básicamente SOEXCO LTDA no tiene cargos ni rangos, nosotros sabemos que tenemos unos jefes inmediatos a los cuales debemos darle nuestro resultado mas q todo es un acompañamiento un trabajo en equipo, nosotros cada miércoles estamos haciendo unas capacitaciones en trabajo en equipo , donde conocemos quien es el q trabaja conmigo, donde vive , que le gusta, su teléfono, y estamos aprendiéndonos todo eso de cada uno, porque es básicamente importante, porque si tu no sabes bien con quien trabajas, nunca vas a trabajar en equipo”⁵²

De la similar forma opinan, el Gerente Nacional y la Directora comercial, expresando que el compañerismo es lo más importante en la organización.

En cuanto a la certificación, expresan que ha sido importante y que se han sentido los cambios, a los directivos, como se enuncio anteriormente les agrada, pero los que mas se han sentido un poco incómodos son los operarios, a que todos se les volvió un proceso, esto era algo que ellos no estaban acostumbrados hacer, *“todo ya es súper organizado, si necesitan un tornillo hay que hacer un requerimiento, hay que bajar, hay que firmar la entrega del tornillo absolutamente todo entonces así todo, todo, queda escrito, y como contra el papel nadie pelea , ningún momento va haber un inconveniente porque van a haber las pruebas de que yo se lo entregue”* comenta la Gerente Regional, al igual que el Gerente Nacional, Juan Diego Cifuentes en donde *“cada empleado debe aprender que hay un orden y una manera de pedir las cosas, que sigan los procesos y verán que no van a encontrar ningún problema”*.

⁵² Carolina Bedoya, Gerente Regional SOEXCO Ltda. Jueves 6 de Marzo de 2008

Con esta entrevista no estructurada, se logró obtener información por medio de los altos mandos, sobre la visión que tiene ellos de la empresa y la manera como estos ven que se están llevando a cabo las cosas en la organización, donde la certificación es una herramienta importante ya que da orden y hay unos procesos que la soportan para su buen desempeño.

4.2.3. En **La encuesta**, se logró obtener resultados interesantes que le aportaron información importante para el investigador y así poder constatar la información suministrada por las dos (2) anteriores herramientas, por tal motivo, la información suministrada continuación es presentada a datos en porcentajes para más adelante ser analizados e interpretados según las preguntas más relevantes para la investigación:

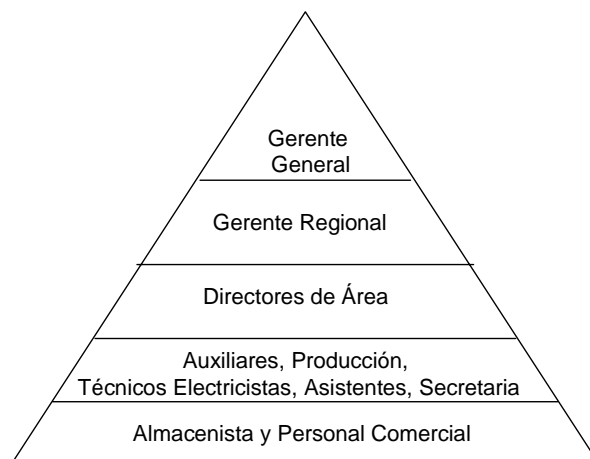
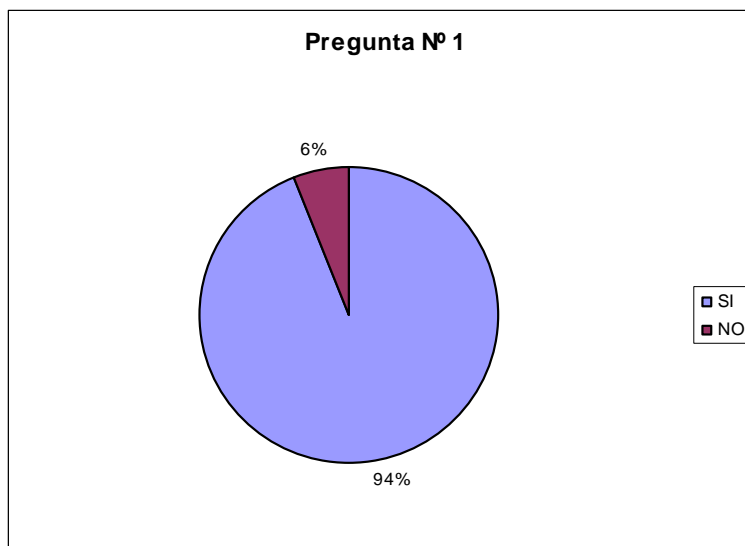


Gráfico No 1. Pregunta 1



Pregunta No 1: 1. Según el gráfico ¿Considera usted que en la empresa están claramente establecidos y diferenciados los cargos, los niveles de jerarquía y las funciones?

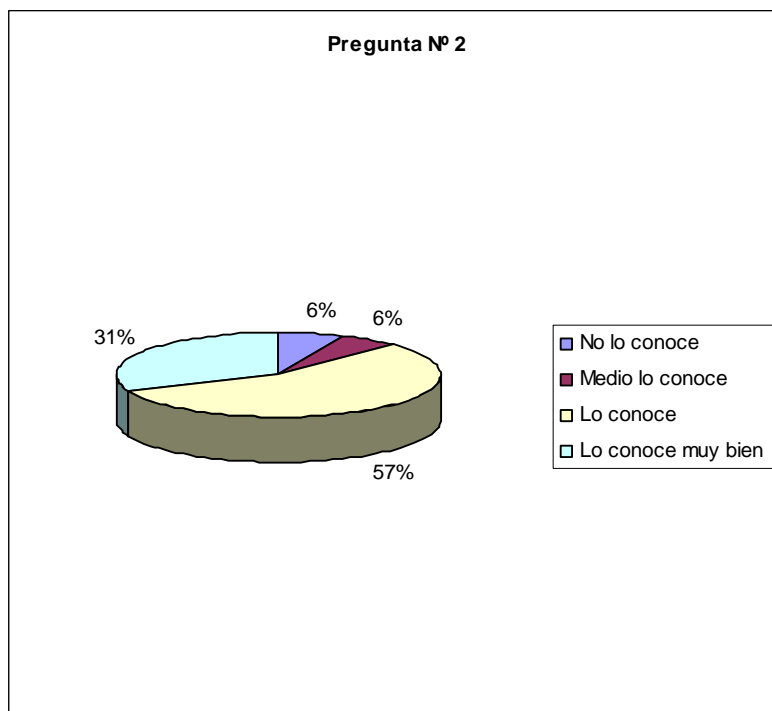
Según los resultados arrojados por la encuesta, permitió saber que el 94% de las personas encuestadas consideran que están claramente establecidos y diferenciados los cargos, los niveles y las funciones en la empresa SOEXCO Ltda, en divergencia del 6% que no lo tiene claramente definido.

Esto puede tener varias interpretaciones, una de ellas que son personas que son nuevas en la empresa no han tenido la suficiente información para enterarse de los procesos y funciones.

Lo segundo, es que efectivamente no se estén presentando unas prácticas adecuadas de comunicación en la empresa, igualmente es posible que a este grupo de personas se encuentren haciendo caso omiso de lo anterior y esto afecte el aspecto estructural de la organización.



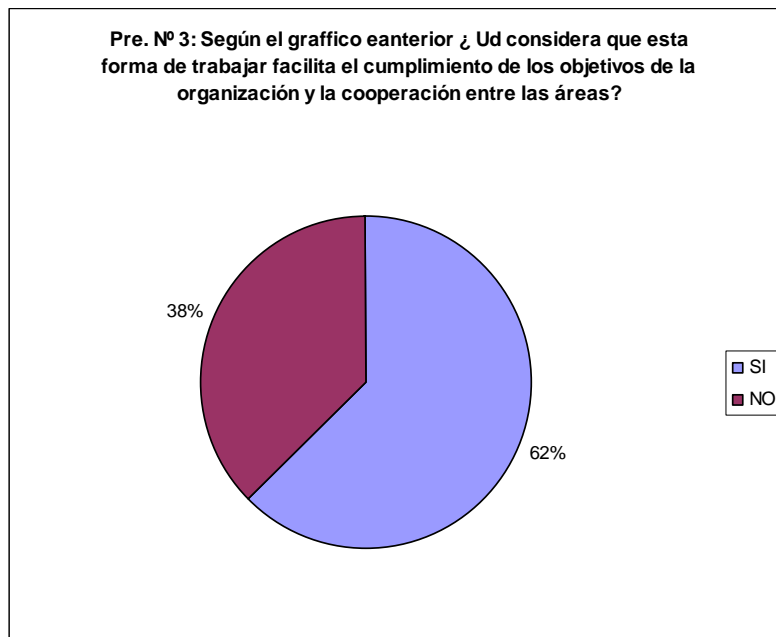
Gráfico No 2. Pregunta 2



Pregunta No 2: Califique de 1 a 4 (siendo 1 la calificación mínima y 4 la máxima) su nivel conocimiento de la estructura jerárquica de Soexco Ltda. antes de que usted viera el gráfico anterior.

A esta pregunta definitivamente los resultados arrojaron que las personas encargadas de la producción conocen la estructura de la empresa **SOEXCO**. Efectivamente el 57% afirma conocer muy bien sin tener que ver la estructura jerárquica impresa en un papel o una cartelera; así mismo, el 31% dice conocerlo; mientras el 6% manifiesta conocerlo en un nivel intermedio.

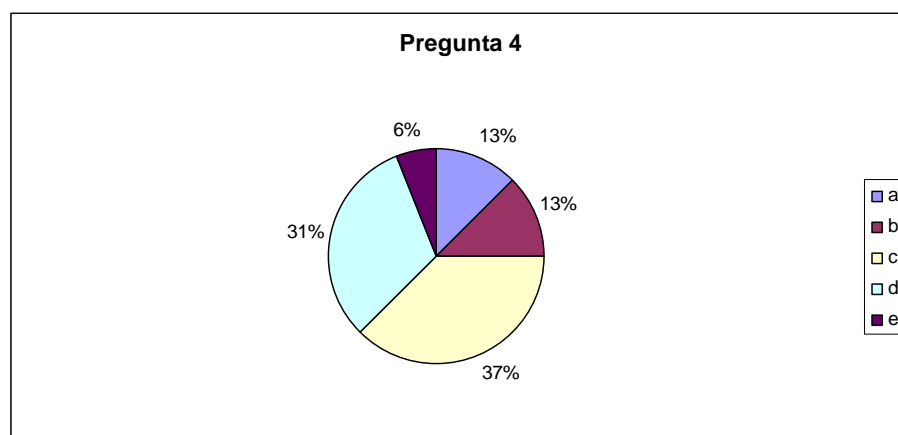
Gráfico No 3. Pregunta 3



Pregunta No 3: Según el gráfico anterior ¿Usted considera que esta forma de trabajar facilita el cumplimiento de los objetivos de la organización y la cooperación entre las áreas?

Se puede afirmar que las personas consideran en un 62%, que esta forma de trabajar facilita el cumplimiento de los objetivos de la organización y la cooperación entre las áreas, mientras que un 38% demuestra estar en desacuerdo con esta forma de trabajar para el alcance de los objetivos de la organización.

Gráfico No 4. Pregunta 4



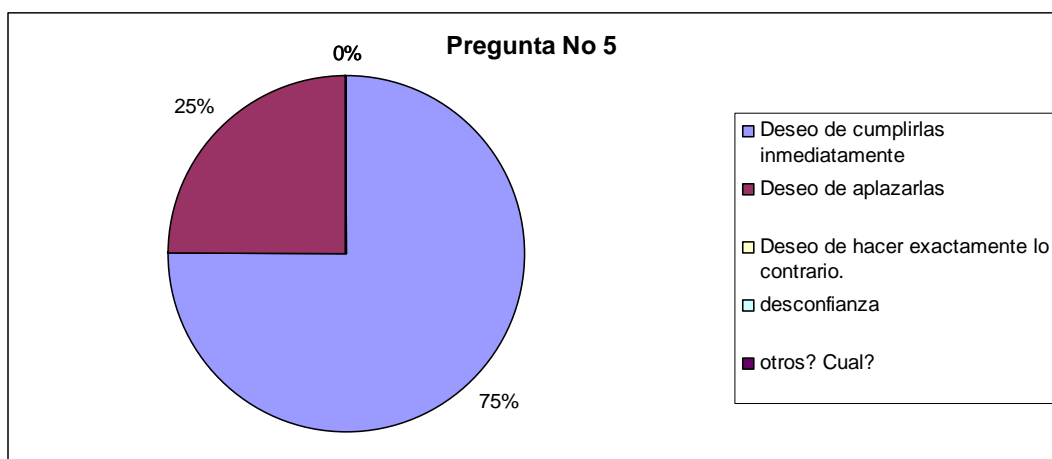
Pregunta No 4 ¿Con cuál de las siguientes frases cree que se identifica más la forma de trabajo en Soexco Ltda.?

De acuerdo, a la encuesta aplicada a los empleados de la organización, con la frase que más se identificaron fue *“En Soexco Ltda. se trabaja haciendo acuerdos y compromisos entre jefes y colaboradores, gracias a las reuniones y a la capacidad de escuchar opiniones de los diferentes miembros de la empresa”*. con un 37% lo cual muestra que ellos se identifican con la organización con **estilo administrativo participativo**, en donde se toman en cuenta las opiniones de los empleados y así ellos puedan aportar sus ideas, y cada empleado es importante para la empresa lo cual lo motiva a dar lo mejor de sí y seguir proponiendo para el mejoramiento de todos. Por otra parte, la frase *“En Soexco Ltda. se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores, los cuales se sienten importantes para la empresa y motivados para dar lo mejor de sí”* con un 31%, muestra que se identifican con una organización de **estilo de**

acción liberal lo cual significa que es una organización que da confianza a sus empleados ya que él directivo le da unos lineamientos dejándolo desarrollar sus labores que más adelante es evaluada según los parámetros establecidos del producto.

Al mismo tiempo existen los empleados que creen que existe el **estilo autoritario**, ya que se identificaron lo la frase “En Soexco Ltda. las decisiones sólo las toma una persona, a la cual se le pide autorización para cualquier proceso, impidiendo que las decisiones de los demás (incluso directivos y administrativos) no sea tenida en cuenta”, con un 13 % y los que creen que es un **estilo burócrata** ya que eligieron la frase: “En Soexco Ltda. se preocupan más por los procedimientos, que por el objetivo final de la empresa, se nota falta de flexibilidad en las formas de trabajo y el personal está desmotivado para dar nuevas ideas repercutiendo en el descontento de los clientes”, con una votación de 13% ya que según el estilo da más importancia a los métodos y los procedimientos, lo cual desfavorece a los empleados en su confianza.

Gráfico No 5. Pregunta 5



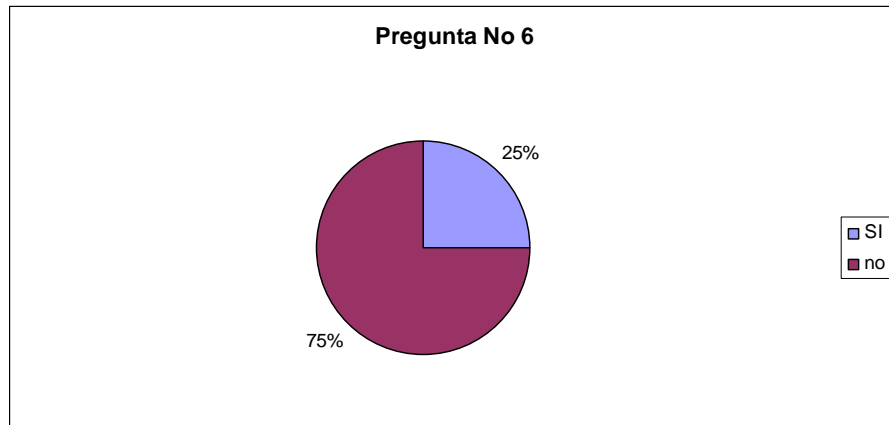
Pregunta No 5.: Las decisiones tomadas por el jefe para el cumplimiento de los objetivos cotidianos le generan:

Analizando dichas respuestas se encontró que en un 75% los empleados le generan deseos de cumplir las decisiones del jefe inmediatamente, ya que como en anteriormente se interpretó, dichos colaboradores sienten que esta decisión no solamente se da por parte del jefe, sino, que fue una en común, haciendo así que se genere un cumplimiento en el acto.

Por otro lado, se presenta un 25%, en aquellos que sienten la necesidad de aplazarla, ya bien sea porque sienten que se les está imponiendo la decisión tomada o porque simplemente hay que hacerla según lo que este dictaminado desde el director.

Es así como se evidencia que existe unos procesos administrativos (la planeación, la organización, la ejecución y el control) en donde en cada uno de los pasos de este proceso, los empleados son tenidos en cuenta y se sienten participes de los éxitos logrados viéndose así un relación con la pregunta No. 4 en donde los colaboradores consideran que existe en su mayoría un estilo participativo en la organización.

Gráfico No 6. Pregunta 6



Pregunta No 6. ¿Existe en la empresa un reglamento donde se estipule la forma cómo se debe acercar o comunicar hacia un directivo, jefe o compañero de trabajo?

Lo que deja en evidencia está pregunta es el desconocimiento por parte de un 75% de los empleados de la organización, en cuanto a los reglamentos de la misma en cuanto a la manera de comunicarse hacia alguna persona o departamento, frente a un 25% de personas que conocen dicho reglamento y la forma como debe acercarse o comunicarse.

Tabla No 7 Pregunta 7

Califique de 1 a 4 (siendo 1 la calificación mínima y 4 la máxima) la forma como el estilo de comunicación entre los miembros de Soexco Ltda. ayuda a que haya un buen desarrollo de las actividades laborales				
1	2	3	4	
13%	31%	44%	13%	

Pregunta No 7. Califique de 1 a 4 (siendo 1 la calificación mínima y 4 la máxima) la forma como el estilo de comunicación entre los miembros de Soexco Ltda. ayuda a que haya un buen desarrollo de las actividades laborales

Un 44% de los empleados considera que el estilo comunicativo entre los miembros de Soexco es bueno, frente a un 31% que cree que es regular, un 13% malo, al igual que existe un 13% de la población que cree que es la máxima calificación sobre la forma como el estilo de comunicación entre los miembros de Soexco Ltda. Ayuda a que haya un buen desarrollo de las actividades laborales.

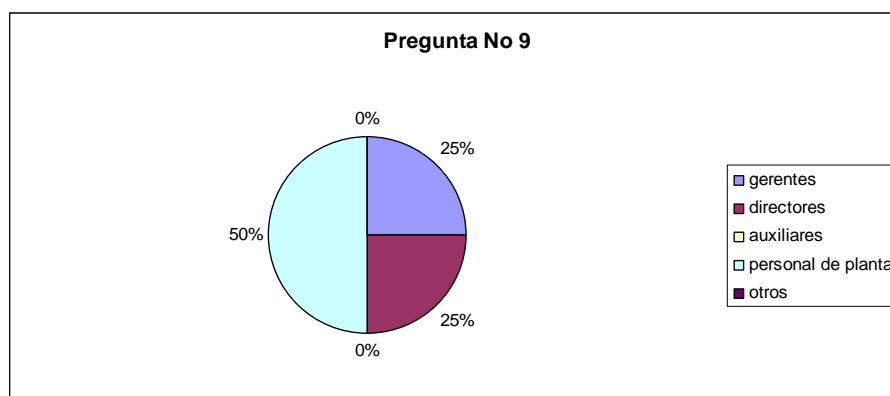
Tabla No 8. Pregunta 8

Califique de 1 a 4 (siendo 1 la calificación mínima y 4 la máxima) la forma como el estilo de comunicación de los jefes hacia los colaboradores ayuda a que haya armonía y buen clima organizacional			
1	2	3	4
0%	44%	31%	25%

Pregunta No 8. Califique de 1 a 4 (siendo 1 la calificación mínima y 4 la máxima) la forma como el estilo de comunicación de los jefes hacia los colaboradores ayuda a que haya armonía y buen clima organizacional.

Ya a nivel del estilo comunicativo de los jefes, los empleados respondieron en un 44% lo cual representa una opinión regular, un 31% bueno y un 25% máxima calificación.

Gráfica No 9. Pregunta 9



Pregunta No 9. ¿En cuál de los siguientes niveles de la organización usted considera que hay mayores oportunidades de mejora desde la comunicación?

Un 50% de los encuestados opinó que hay mayores oportunidades de mejora desde la comunicación en el personal de planta, un 25% en los directores y 25% en los gerentes.

Pregunta No 10. Califique de 1 a 4 (siendo 1 insuficiente, 2 regular, 3 buena y 4 excelente) la forma de comunicación entre los siguientes actores de la empresa:

Tabla No 10. Pregunta 10 A

ENTRE DIRECTIVOS			
1	2	3	4
0%	25%	69%	6%

- Se muestra que en un 69% la comunicación entre los Directivos es buena, ya que, mediante la encuesta y pasadas entrevistas se evidenció las constantes reuniones que hay entre los Directivos de la organización donde se planifican y se colocan metas, lo cual hace que sea también evidente a los ojos de los

empleados, como se enunció anteriormente, en la herramienta de la entrevista no estructurada, esta encuesta corrobora que entre directivos se entienden bien y que se maneja una comunicación buena, viéndose así que el aspecto conductual sea positivo, pero teniendo en cuenta ese 25% que se considera regular y puede incidir mucho en las prácticas que se lleven a cabo.

Tabla No 11. Pregunta 10 B

ENTRE USTED Y SUS COMAPNEROS DE AREA			
1	2	3	4
0%	6%	44%	50%

En está tabla pregunta (10B) se muestra un 50% en que la forma de comunicación entre los mismos compañeros del área es excelente, ayudando a que exista buena relación entre los integrantes y se vea reflejada en el rendimiento de la misma y en el fortalecimiento de la cultura, aunque la máxima de una organización es que sus empleados tengan un porcentaje alto, ya que si se observa bien existe un 50% que ve la relación entre sus compañeros buena y regular.

Tabla No 12, Pregunta 10C

ENTRE USTED Y SUS COMPANEROS DE OTRA AREA			
1	2	3	4
0%	38%	38%	25%

Se percibe mediante la encuesta tabla 10C, que las comunicaciones entre departamentos es muy inestable, ya que existe un 38% con opinión buena y en la regular un 38% y un 25% de excelente, lo cual permite vislumbrar que las relaciones entre los integrantes de departamentos diferentes son buenas, pero se

deben mejorar, y queda demostrado que la comunicación que se da a nivel de un área a otra, se da más que todo por la emisión de información, metas y demás.

Tabla No 13, Pregunta 10D

ENTRE USTED Y SU JEFE DIRECTO			
1	2	3	4
0%	6%	56%	38%

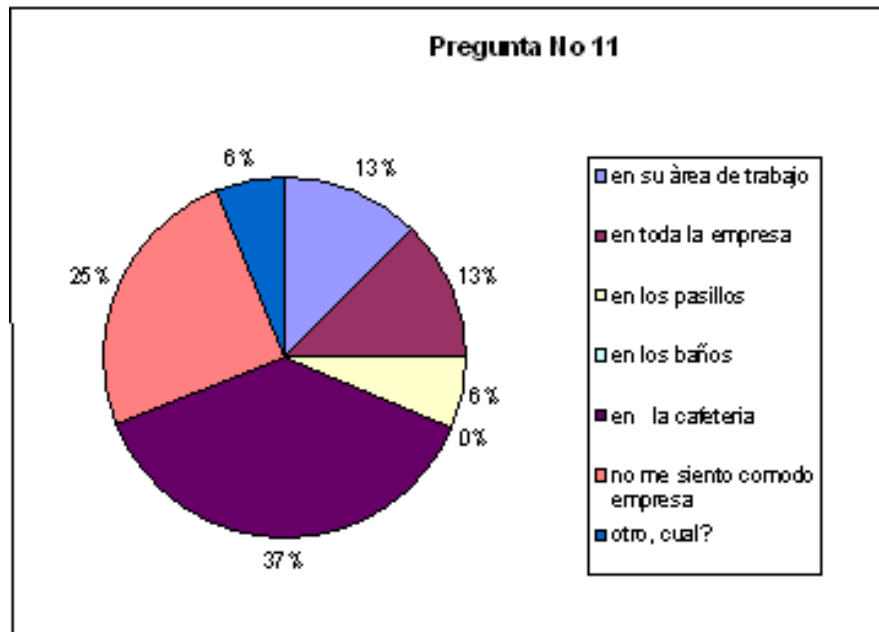
En la pregunta (10 D) se muestra la forma de comunicación entre el empleado y su jefe considerada buena con un 56% y excelente con un 38% y un 6% las considera regular, lo cual demuestra que hay buenas practicas comunicativas, y tiene sentido, ya que en preguntas anteriores se había reconocido que existe una buena comunicación entre las personas de un mismo departamento.

Tabla No 14 Pregunta 10E

ENTRE USTED Y LOS DIRECTIVOS			
1	2	3	4
0%	44%	44%	13%

En la pregunta (10E), existe una tendencia a tener una buena comunicación con los Directivos del área al que se pertenece, lo cual se ve evidenciado en un 44% en la opción “regular” y en “bueno”.

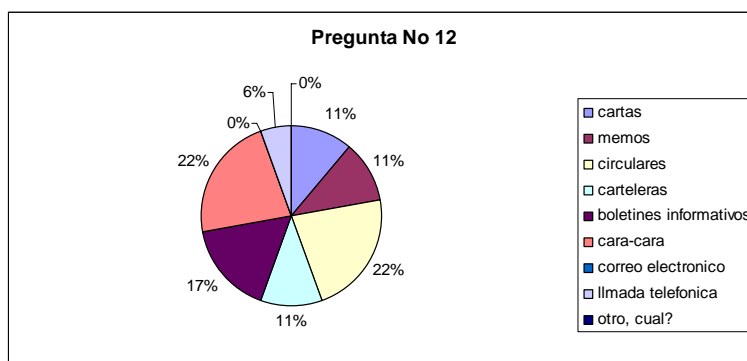
Gráfica No 15. Pregunta 11



Pregunta No 11. Elija el lugar de la empresa donde usted prefiere conversar libremente sobre temas no laborales:

La cafetería aparece con un 37% el lugar preferido por los empleados para llevar a cabo las prácticas comunicativas informales; con un 13% en toda la empresa y su área de trabajo, un 6% elige los pasillos y otro lugar; pero por otro lado, con un 25% hay personas que consideran que no se sienten cómodas conversando libremente al interior de la empresa.

Gráfica No 16. Pregunta 12



Pregunta No 12. ¿De los medios internos relacionados a continuación, cuáles considera más adecuados para que la empresa se comunique oficialmente con usted? Elija las dos opciones que sean de su mayor preferencia.

Según los resultados analizados, se concluyó que los medios internos más adecuados para que la organización se comunique oficialmente con la persona son: son el cara a cara con un 22%, al igual que las circulares, el boletín Informativo con un 17%; con un 11% cartas y memos y con un 6% las llamadas telefónicas.

Tabla 17. Pregunta 13

Califique de 1 a 4 (siendo uno la calificación mínima y 4 la máxima) la efectividad de los medios anteriormente mencionados en pro de la comunicación interna			
1	2	3	4
0%	25%	56%	19%

Pregunta No 13. Califique de 1 a 4 (siendo uno la calificación mínima y 4 la máxima) la efectividad de los medios anteriormente mencionados en pro de la comunicación interna.

Para los empleados la efectividad de dichos medios es de un 56%, el cual es bueno, un 25% regular y un 19% muy bueno o la máxima, lo cual se puede interpretar que consideran que la información vía oral sólo queda allí y que en algunos casos es la que falla y como se mencionó anteriormente es la comunicación no verbal (escrita) la que entra a reforzar la información suministrada y es la va en pro de la comunicación interna.

Tabla No 18. Pregunta 14

Califique de 1 a 4 (siendo 1 impacto nulo, 2 impacto tolerable, 3 impacto medio y 4 impacto alto) el impacto que las condiciones de infraestructura (edificio, tecnología, maquinaria, orden) y ambientales (ruido, contaminación, normas de seguridad industrial) de una empresa como Soexco Ltda. (dedicada a la industria metalmecánica) tienen en la comunicación entre sus colaboradores			
1	2	3	4
0%	13%	75%	13%

Pregunta No 14. Califique de 1 a 4 (siendo 1 impacto nulo, 2 impacto tolerable, 3 impacto medio y 4 impacto alto) el impacto que las condiciones de infraestructura (edificio, tecnología, maquinaria) y ambientales (ruido, contaminación, normas de seguridad industrial) de una empresa como Soexco Ltda. (dedicada a la industria metalmecánica) tienen en la comunicación entre sus colaboradores

Por un porcentaje significativo de 75% se demuestra que tanto las condiciones de la infraestructura como ambientales, tienen un impacto medio en la comunicación entre sus colaboradores influyendo en el comportamiento grupal y en la actitud de las personas, lo cual evidencia una influencia en el sistema cultural en el aspecto que corresponde al material, el cual incluye la tecnología, el mobiliario y el equipo con los que cuenta la organización, son los que impactan en la forma de comunicarse y llevar a cabo las labores de los empleados.

Tabla No19. Pregunta 15

En una escala de 1 a 4 (siendo 1 no es importante, 2 a veces es importante, 3 es importante y 4 es muy importante) califique la importancia que usted considera que hoy tiene la comunicación en la cultura de Soexco Ltda.			
1	2	3	4
6%	6%	31%	56%

Pregunta No 15. En una escala de 1 a 4 (siendo 1 *no es importante*, 2 *a veces es importante*, 3 *es importante* y 4 *es muy importante*) califique la importancia que usted considera que hoy tiene la comunicación en la cultura de Soexco Ltda.

Es primordial resaltar cuan importante es para los empleados la comunicación en la cultura de su organización en un 56% y considerarla con un 31% buena, mientras que en un 6% es poco importante.

Tabla No 20 Pregunta 16

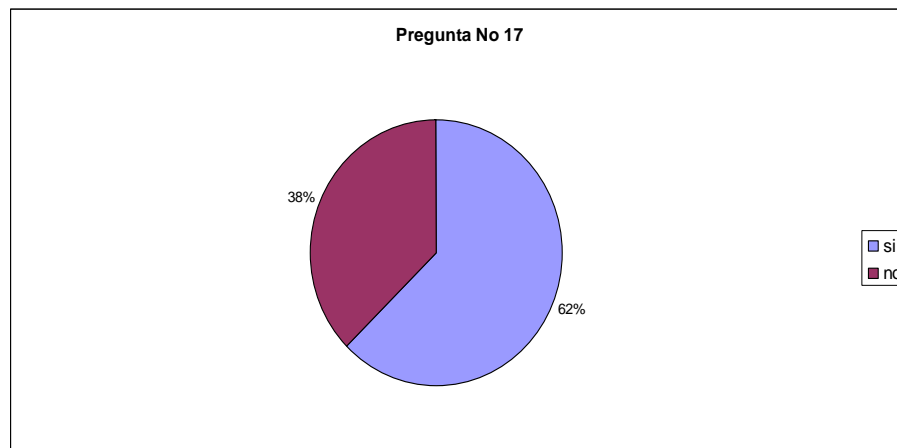
. Califique de 1 a 4 (siendo 1 muy bajo, 2 bajo, 3 bueno y 4 excelente) su nivel de conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos corporativos de Soexco Ltda.			
1	2	3	4
6%	31%	38%	25%

Pregunta No 16. Califique de 1 a 4 (siendo 1 muy bajo, 2 bajo, 3 bueno y 4 excelente) su nivel de conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos corporativos de Soexco Ltda.

Según la encuesta, existe un nivel de conocimiento bueno de la misión, visión, valores y objetivos corporativos representados en un 38% como bueno un 25%

excelente, así mismo se muestra un valor cercano de 31% en un bajo conocimiento de las mismas y un 6% muy bajo.

Gráfica No 21. Pregunta 17



Pregunta No 17. ¿Considera que las normas y códigos de la empresa, favorecen el cumplimiento de las metas de la misma?

En un 62% los empleados consideran que existe una favorabilidad de las normas y códigos al cumplimiento de las metas de la organización, y un 38% considera que no, lo cual se puede interpretar que se está haciendo hincapié en la influencia de la ideología, normatividad y gestión administrativa de SOEXCO Ltda., y como se enunció anteriormente dicho porcentaje de 38% debe ser tenido en cuenta en la manera como se pueden volver actores de “conflicto” al interior de la organización.

La Misión de Soexco Ltda. es:

“Somos una empresa dedicada a suministrar automatismos y sistemas integrales de seguridad con tecnología de punta. Continuamente buscamos construir relaciones sociales sólidas y duraderas con nuestros clientes. Ofrecemos productos de excelente calidad a un precio competitivo que garantiza la rentabilidad y crecimiento de la empresa, así mismo les brindamos un servicio amable, cálido y oportuno.

Proporcionamos a nuestro capital humano un ambiente laboral idóneo, que les permite tener seguridad económica y oportunidades de desarrollo personal”.

Tabla No 22. Pregunta 18

Califique de 1 a 4 (siendo 1 no se cumple, 2 en ocasiones se cumple, 3 muchas veces se cumple, 4 siempre se cumple) el nivel de cumplimiento de esta MISIÓN, desde su punto de vista:			
1	2	3	4
0%	38%	56%	6%

Pregunta No 18. Califique de 1 a 4 (siendo 1 *no se cumple*, 2 *en ocasiones se cumple*, 3 *muchas veces se cumple*, 4 *siempre se cumple*) el nivel de cumplimiento de esta MISIÓN, desde su punto de vista:

En un 56% de los encuestados considera que muchas veces se cumple la Misión, un 38% considera que en ocasiones se cumple y un 6% siempre se cumple, lo cual demuestra que en la empresa los mismos que conocen la misión, visión y demás son los que se encargan o de hacer cumplir la misión, o se dan cuenta cuando no se practica.

La VISIÓN de Soexco Ltda. es:

“En el año 2008 SOEXCO LTDA será reconocida como la empresa líder en puertas eléctricas y sistemas integrales de seguridad con cobertura en el eje cafetero y sur-occidente colombiano, asegurando la calidad de sus productos y servicios con la certificación ISO 9001-2000. Estaremos en un proceso de mejoramiento continuo abiertos a las nuevas tendencias y preparados para los cambios del mercado, visionando en plazas internacionales; así mismo desarrollaremos innovaciones para ofrecer a nuestros clientes cada vez más soluciones personalizadas de acuerdo a sus requerimientos”.

Tabla No 23. Pregunta 19

Según la Visión mencionada, y teniendo en cuenta que estamos en el año 2008, califique de 1 a 4 (siendo 1 estamos en un 25% del cumplimiento, 2 estamos en un 50% del cumplimiento, 3 estamos en un 75% del cumplimiento, 4 estamos en un 100%) el nivel de cumplimiento de esta VISIÓN, desde su punto de vista:			
1	2	3	4
0%	44%	44%	13%

Pregunta No 19. Según la Visión mencionada, y teniendo en cuenta que estamos en el año 2008, califique de 1 a 4 (siendo 1 **estamos en un 25% del cumplimiento**, 2 **estamos en un 50% del cumplimiento**, 3 **estamos en un 75% del cumplimiento**, 4 **estamos en un 100%**) el nivel de cumplimiento de esta VISIÓN, desde su punto de vista:

Como se dijo inicialmente, y conservando la relación con la anterior pregunta se evidencia que el nivel de cumplimiento según los encuestados es de un 44%, lo que significa que está entre un 75% y un 50% el cumplimiento, y para un 13% ya está en un 100% cumplida, lo cual muestra que para este año 2008, se debe implementar una estrategia que deje clara la visión de la organización para que ese 100% del cumplimiento de dicha visión sea un hecho.

Tabla No 24. Pregunta 20

Califique de 1 a 3 (siendo 1 no hay motivación, 2 hay una motivación intermitente, 3 hay una motivación constante) el nivel de motivación en la empresa para cumplir la misión y visión:		
1	2	3
25%	63%	13%

Pregunta No 20. Califique de 1 a 3 (siendo 1 **no hay motivación**, 2 **hay una motivación intermitente**, 3 **hay una motivación constante**) el nivel de motivación en la empresa para cumplir la misión y visión:

Un 63% de los encuestados calificó de “hay una motivación intermitente” en la empresa para cumplir la misión y visión, un 25% evaluó de “no hay motivación” y un 13% de “hay una motivación constante”, lo cual demuestra que debe haber actividades que muestren que tanto se ha cumplido la misión y visión y cuánto se ha logrado.

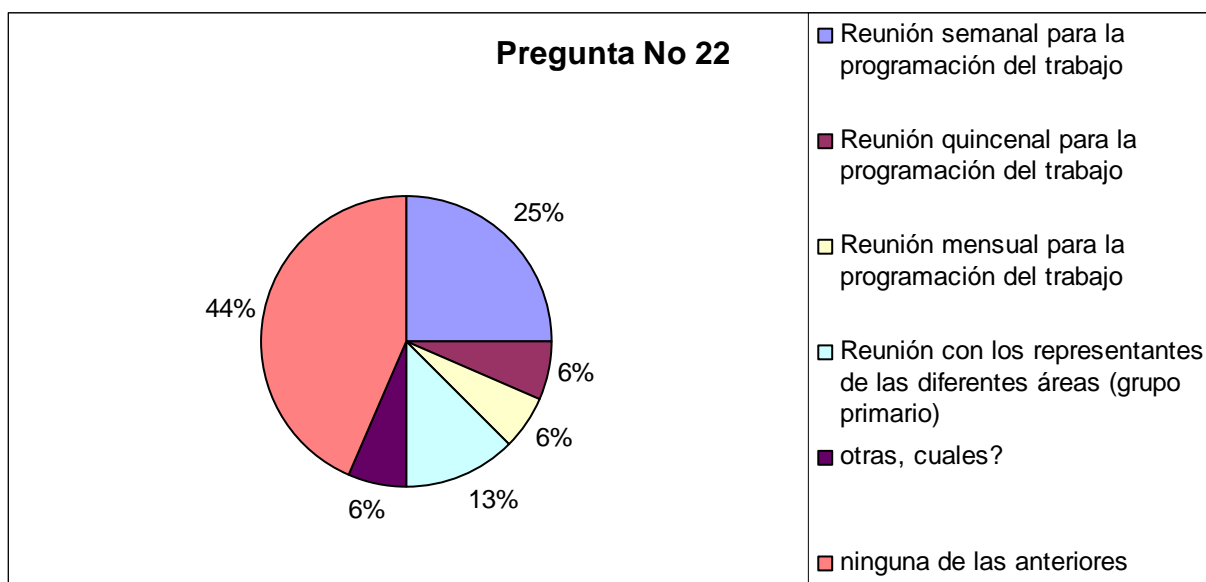
Tabla No 25. Pregunta 21

. ¿Cuáles de las actividades de bienestar que programa la empresa son las preferidas por usted? Puede elegir una o varias opciones.					
cumpleaños	aniversario empresa	ascensos	felicitaciones	días especiales	ninguna
44%	25%	6%	38%	50%	6%

Pregunta No 21. ¿Cuáles de las actividades de bienestar que programa la empresa son las preferidas por usted? Puede elegir una o varias opciones.

Los empleados de la empresa SOEXCO Ltda., prefieren en un 50% los días especiales y en un 44% los cumpleaños, en un 38% las felicitaciones a un empleado, en un 25% el aniversario de la empresa, y un 6% lo que son ascensos y ninguna de las anteriores.

Gráfica No 26. Pregunta 22



Pregunta No 22. En su área se tienen establecidos espacios de encuentro laborales. De los relacionados a continuación ¿En cuáles participa usted?

En un 25% se evidencia el conocimiento y por parte de los empleados sobre la reunión semanal para la programación del trabajo, ya que esta solo es para jefes no hay participación del total de empleados. En un 13% son las reuniones con los representantes de las diferentes áreas, en esta actividad si pueden participar todos los empleados de cada área; lo que mas llama la atención es que existe un 44% por parte de los empleados que no participa o no tiene conocimiento sobre alguna de las reuniones programadas.

Tabla No 27. Pregunta 24

Califique de 1 a 4 (siendo 1 la calificación mínima y 4 la máxima) qué tan identificado se siente con Soexco Ltda. desde los valores que la empresa y sus líderes le comunican)			
1	2	3	4
0%	19%	75%	6%

Pregunta No 24. Califique de 1 a 4 (siendo 1 la calificación mínima y 4 la máxima) qué tan identificado se siente con Soexco Ltda. desde los valores que la empresa y sus líderes le comunican)

Según los resultados arrojados por la encuesta, los empleados hay un 75% con una calificación buena, y están identificados con los valores y con los lideres, un 19% se encuentran identificados regularmente y un 6% se sienten identificado plenamente.

Tabla No 28. Pregunta 25

. Califique de 1 a 4 (siendo 1 la calificación mínima y 4 la máxima) el nivel de interés de Soexco Ltda. por la calidad de vida de sus colaboradores			
1	2	3	4
0%	31%	44%	25%

Pregunta No 25. Califique de 1 a 4 (siendo 1 la calificación mínima y 4 la máxima) el nivel de interés de Soexco Ltda. por la calidad de vida de sus colaboradores.

Dicha encuesta mostró unos resultados referentes a la calidad de vida de los colaboradores de la organización, en donde un 44% siente que hay un buen interés por parte de SOEXCO, un 31% que el interés lo consideran en mediana parte y en un 25% califican plenamente que si existe un interés.

4.3. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

De los resultados obtenidos anteriormente por cada una de las herramientas aplicadas al objeto de estudio a) observación no participante b) entrevista no estructurada c) encuesta, se pasará a analizar e interpretar esa relación que cada una de estas tienen con las teorías anteriormente expuestas (ver capitulo No 2)

a) Observación no participante

En las prácticas comunicativas, teniendo presente la propuesta por Paul Watzlawick se presentan los 5 axiomas:

- 1) **No comunicarse es imposible**, desde el punto de vista de las prácticas comunicativas se pudo comprobar esto en Soexco porque, desde esta primera herramienta, se puede observar la interacción que había entre los diferentes colaboradores ya sea del mismo departamento u otros (flujos de comunicación) que hay en la organización, es por tal motivo que este primer axioma se ve relacionado y observado con la herramienta aplicada al objeto de estudio.

- 2) **Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación, de tal manera que el último clasifica al primero, y es, por tanto una meta de la comunicación,** gracias a la observación desde las prácticas comunicativas, se consiguió evidenciar que sí se da este nivel de contenido y de relación, ya que, en las reuniones que se daban en la organización, se observaba como los directores de cada departamento daban una información (contenido) a sus colaboradores sobre un tema que alude a la empresa (relación), es por tal motivo se evidencio esta categoría en la realidad de la organización.

- 3) **La puntuación de las secuencias comunicacionales entre las personas comunicantes, es decir, la velocidad con que se habla, la entonación, las pausas, entre otros aspectos,** desde las prácticas comunicativas se evidencio en lo observado en el diario interactuar de los colaboradores, donde se permitió evidenciar y analizar comportamientos comunicativos, donde habían acciones y discursos de cada sujeto encaminados a establecer contacto con los otros, existiendo un dialogo, un consenso y una mediación, para informar y ser informado.

- 4) **La comunicación humana implica dos modalidades: la digital y la analógica,** observada desde las prácticas comunicativas, en escenarios como, desde lo formal, en la sala de juntas, en donde el Gerente Regional está hablando (digital) y los otros por medio de gestos de la cara y movimiento de su cuerpo (analógico) se dejaba en evidencia estas dos modalidades, y en lo informal, cuando el líder de grupo se encuentra dando su opinión o comunicando (digital) y los otros están atentos o no y esto se ve reflejado en su postura.

5) **Los intercambios comunicacionales pueden ser tanto simétricos como complementarios**, evidenciado en las prácticas comunicativas que se dan de forma descendente desde los Gerentes o Directores de departamento hacia sus colaboradores (complementario), además, la comunicación entre los mismos colaboradores del departamento (simétrico), todos estos intercambios observables al interior de la organización.

b) Entrevista no estructurada

Teniendo presente el concepto de *sistema cultural*, propuesta por Rodríguez de San Miguel (ver capítulo No 3) y teniendo en la cuenta las prácticas comunicativas; dicho autor afirma que hay cuatro tipos de manifestaciones en las organizaciones, pero solo con esta herramienta se evidenciaron tres (3) que son:

1. **Simbólico:** Se vio evidenciado en la entrevista no estructurada ya que, se preguntó por la forma como los Directivos opinaban sobre cómo se estaba cumpliendo la misión y la visión de la empresa, la manera como hacían referencia a la historicidad de la organización, y como esto juega un papel importante en SOEXCO Ltda, lo anterior se ve relacionado con los elementos que hacen parte de lo simbólico en donde se incluyen la filosofía de la organización (la forma como ha definido y expresado su misión, visión y sus valores), y su mitología (héroes y villanos, gestas, y hazañas).
2. **Conductual:** en la entrevista se indagó sobre las actividades que se llevaban a cabo para incentivar a los colaboradores ya se desde los cumpleaños, días festivos y demás y todo lo relacionado a las interacciones que ayudan a fortalecer la cultura de la organización y el sentido de

pertenencia al sentirse identificado con la empresa, viéndose así estos conceptos de la teoría ,visibles en la realidad de la empresa, ya que se comprende los rituales y las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización.

3. **Estructural:** están integradas por las políticas y procedimientos, las normas, se reconoce, se recompensa, se promueve y se rigen en la organización; lo anterior se vio materializado desde la entrevista no estructurada, ya que estos temas fueron indagados por el investigador para buscar como se da en la organización y si se cumplen.

c) Encuesta

En dicha herramienta se evidencian preguntas dirigidas a encontrar a partir de los conceptos: a) *organización*, b) *prácticas comunicativas propuesta por el investigador*, c) *cultura o sistema cultural propuesta por Rodríguez de San Miguel*; (Capitulo No 2 -precisiones conceptuales-) información valiosa para la investigación y apoyo de los resultados dados por las herramientas aplicadas con anterioridad, para dar respuesta a la pregunta planteada.

Para hacer un análisis y una interpretación más significativa para la investigación, se seleccionaron preguntas claves que arrojaron respuestas importantes dejando en evidencia las teorías propuestas y así dar respuesta a la pregunta planteada en dicha investigación.

1) Organización

Es así que, las preguntas 2 y 4 están enfocadas saber como el colaborador percibe la organización y opina de ella. Se dieron resultados positivos respecto al

conocimiento de la estructura jerárquica de la organización y opinan que facilita el cumplimiento e los objetivos de la misma.

En la pregunta no 5 se muestra que la mayoría de los colaboradores, consideran que la empresa maneja un *estilo administrativo participativo*, evidenciando que la empresa les hace sentir tenidos en cuenta.

De lo anterior se puede afirmar que hay un fortalecimiento en el sistema cultural de la organización, en el ámbito de lo estructural, donde se encuentra integrada por la estructura de poder (liderazgo formal e informal, grado de centralización o de participación en la toma de dediciones) que rigen en la organización.

Además, se ve reflejado en otro aspecto importante como lo es el **conductual**, el cual comprende el comportamiento no verbal, las diferentes formas de interacción que se da dentro de la organización, en donde la mayoría de trabajadores, opinan que sienten deseos de cumplir las ordenes que les imparte su Jefe para desarrollar una labor.

2) Prácticas comunicativas

Desde las prácticas comunicativas, las preguntas 6 y 7, apuntan hacia el poco conocimiento que tiene el trabajador de los procesos que existen para comunicarse y la ayuda que esto genera para el buen desarrollo de las actividades laborales.

En la pregunta No 9 se hace más hincapié en las falencias que hay de comunicación en la organización, y en la pregunta No 10 la manera como estos califican las interacciones entre los mismos departamentos y de los directivos hacia los departamentos.

Se expone en los resultados obtenidos un debilitamiento en el sistema cultural en la categoría *conductual y estructural*, ya que la primera manifestación comprende las diferentes formas de interacción que se dan dentro de la organización, y el segundo termino enmarca los procedimientos, las normas de la organización.

La pregunta No 11, apunta a la manifestación material, ya que esta incluye la tecnología, las instalaciones, el mobiliario y el equipo con los que cuentan la organización, y es en estas respuestas donde se ve evidenciado la preferencia de lugares donde se dan mas frecuentes las prácticas en la organización, al igual que la pregunta No 14, en donde se evidencia que lo material tiene un impacto medio en la comunicación en la organización.

En cuanto a la pregunta No 12, la cual investiga sobre los medios que consideran más adecuados para que la empresa se comunique oficialmente, se recibió una respuesta por parte de los operarios que los medios internos más adecuados para que la organización se comunique oficialmente con la persona son: son el cara a cara, al igual que las circulares; viéndose así desde la manifestación *Conductual*, la cual abarca las interacciones que se dan dentro de la organización la influencia en la cultura de la empresa.

3) Cultura Organizacional

La pregunta No 16, enfocada desde el nivel de conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos corporativos de Soexco Ltda., se demostró que existe un nivel de conocimiento bueno, además existe un buen nivel de cumplimiento de la Misión y la Visión, desde los operarios; encontrándose así, fortalecida la cultura en su manifestación *simbólica*, la cual incluye la filosofía de la organización, la forma como ha definido y expresado su misión, visión y sus valores

Desde lo *estructural*, enmarcado en la integración de las políticas y procedimientos, las normas, el sistema de estatus interno, se encontró que, se considera que las normas y códigos de la empresa, favorecen el cumplimiento de las metas de la misma, haciendo que se fortalezca la cultura de la organización.

Desde la manifestación *conductual*, la Pregunta No 22, la cual indaga sobre la participación del colaborador en las distintas reuniones, actividades y su conocimiento sobre ellas; hubo una respuesta negativa amplia en cuanto a la poca participación o no conocimiento sobre alguna de las reuniones programadas, lo cual debilita la cultura ya que las diferentes formas de interacción que se dan al interior de la organización no son aprovechadas al máximo por los integrantes y estas prácticas formales no logran su cometido de poner en común una decisión y demás.

5. CONCLUSIONES

A partir de los resultados obtenidos en cada una de las herramientas aplicadas al objeto de estudio a) observación no participante b) entrevista no estructurada c) encuesta, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

Mediante la entrevista no estructurada se demostró que para los directivos son más significativas las prácticas formales, ya que creen que esto ayuda a dinamizar la cultural de la organización, igualmente no se preocupan por gestionar adecuadamente los espacios informales de comunicación, porque la ven como una amenaza que pueden debilitar la cultura de la organización.

Asimismo las directivas entienden comunicación como sinónimo de información, lo cual, se evidencia cuando estos se refieren a las prácticas, ya que ponen toda su confianza en los formatos y procesos que según ellos comunican a los colaboradores todo lo relacionado a la organización, sin saber que, cuando se comunica se está colocando en común una información y entre todos se toma una decisión, y en esta práctica informativa lo que se hace es mediante los formatos manejar una sola dirección descendente hacia los empleados.

De acuerdo con lo anterior y durante el proceso del desarrollo de la investigación, surgió el concepto, *prácticas informativas*, el cual se tuvo en cuenta para el desarrollo y entendimiento del problema, en donde es entendida, como la forma en que se trasmite la dicha información al otro o a los demás, sin que exista un consenso, ni una puesta en común, solo se trasmite en una sola dirección, sin que se reciba una opinión.

Por tal motivo, los resultados arrojados por la encuesta evidenciaron que se están gestionando eficaz y efectivamente, desde la dirección, las prácticas informativas,

pero aún es débil el tema de las prácticas comunicativas, ya que los colaboradores manifiestan que la información de un departamento hacia un directivo se ha vuelto muy ambigua y que ellos solo reciben información de lo que deben hacer y las metas que hay que cumplir, y si estos se quieren comunicar o pedir algo, todo debe ser por medio de formatos; es así como se puede deducir que por una parte, es coherente con el discurso de las directivas, sin embargo esto afecta el sistema cultural, en la categoría estructural y comportamental

Además, se evidenció que las Prácticas comunicativas son participativas parcialmente, ya que desde la dirección creen que se les está dando oportunidad a todos los colaboradores a que participen de la toma de decisiones gracias a los formatos y demás elementos de la certificación que deben utilizar, pero por otro lado los empleados perciben que les están imponiendo cosas sin tenerlos en la cuenta a ellos y que estos formatos los condicionan para poder dirigirse a alguna persona, teniendo esto incidencia en la cultura de la organización, desde lo conductual.

Por tal motivo, los operarios prefieren más las prácticas informales de comunicación, porque no hay obstáculos, hay más agilidad en la comunicación y porque están habituados a esta., por tal motivo, existe una mejor práctica comunicativa entre los mismos integrantes de un departamento, ya que, sienten afinidad con los de su mismo rango y en segundo lugar, para ellos es más fácil comunicarse entre ellos, porque ven la interacción con otros departamentos muy restringida por los formalismos que deben cumplir para dar una información determinada.

Por parte de los directivos ven en las prácticas informativas y comunicativas formales, enmarcadas dentro del direccionamiento de la empresa en los aspectos

de la misión, visión, manuales de comunicación, entre otros, como lo que influyen en la dimensión simbólica del sistema cultural de la organización.

Con lo enunciado hasta acá es evidente que las prácticas comunicativas informales y formales sí tienen incidencia en el sistema cultural, modificándolo constantemente. Es por esto que si las prácticas comunicativas están en la dimensión de lo que implica el sistema cultural, entonces como deducción, se puede entender a las prácticas como un elemento interdependiente (dinamizador) en el sistema cultural.

Por otro lado se debe tener en la cuenta que la certificación de calidad ha influido en las prácticas comunicativas, pues se le ha dado más relevancia a lo escrito y no tanto a la oralidad, por tal motivo es importante tener en la cuenta que una empresa que no se encuentra certificada por algún tipo de sello de calidad que la avale, maneja procesos de comunicación muy básicos que no le generan complicaciones ni problemas, ya que se maneja mucho el cara a cara, reuniones periódicas y oficios dándole a conocer alguna información respecto a la organización. Pero ya cuando se entra a una certificación, la empresa se enfrenta a nuevas reglamentaciones y el manejo de documentación y formatos exigidos por dicho sello de calidad, el cual le exige que todo proceso que se elabore debe ser sustentado por escrito, desde el pedido de herramientas, material de trabajo, entre otros, hasta la manera de dirigirse a un directivo o a un cliente determinado, ya que por este medio son medibles y verificables los procesos y los resultados que se están arrojando al interior y exterior de la empresa y lo más importante, ayudan a darle orden a los procesos y evitar así que se den confusiones para llevar a cabo una tarea o cumplir con las metas estipuladas.

Dicha certificación, genera en algunos casos, entre ellos en la organización, SOEXCO Ltda, inconformidad por parte de departamentos como lo es el de producción, porque ven en estos formatos y procesos que se les piden para pedir

o decir algo a otro, como una forma de obstaculizar la comunicación y las interrelaciones que hay entre un departamento y otro; por tal motivo se evidencia en la encuesta, la opinión de algunos colaboradores, frente al mejoramiento de las comunicaciones entre los diferentes departamentos y demás como una problemática a mejorar.

Para concluir, dicha de investigación sirvió para el estudiante (Santiago García López) comprender mejor los temas relacionados a la comunicación, entre ellos las prácticas comunicativas e informativas, sistema cultural, organización, comportamiento y demás temas vistos durante toda la carrera de comunicación social y Periodismo, y que fueron aplicados en el presente trabajo en donde gracias a los conceptos aprendidos, se pudo formular un problema de investigación y por medio de teorías acordes a este problema se logra a través de las herramientas ver en la realidad lo que estos autores aseguran según sus estudios y poder afirmar la hipótesis propuesta en el trabajo, LAS PRÁCTICAS COMUNICATIVAS INFLUYEN EN EL SISTEMA CULTURAL DE UNA ORGANIZACIÓN DEL SECTOR METALMECANICO. **CASO:** SOEXCIO Ltda.

6. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la organización tener en cuenta las falencias encontradas mediante las herramientas aplicadas y presentadas en este documento.
- Se recomienda, contar con un comunicador social para que este pueda implementar planes estratégicos de comunicación, en donde se le muestre a los empleados los reglamentos en que se estipule la forma de acercarse o comunicar algo a una persona es especial y pueda medir los resultados de las estrategias implementadas.
- Se recomienda a la academia seguir incentivando a los futuros investigadores interesados en seguir analizando el tema de las prácticas comunicativas en las empresas del sector metalmeccánico, para que cuenten con un referente teórico y práctico para que les sirva de guía o lineamiento para la comprensión de las dinámicas y lógica organizacional de una empresa de este sector, y que no sólo entiendan la organización desde sus prácticas comunicativas, sino también desde su sistema cultural, para que puedan proponer nuevas soluciones a estas.
- Se recomienda a las empresa del sector metalmeccánico como lo es la empresa SOEXCO Ltda., ver la comunicación no sólo como una función connatural del ser humano, sino también, encontrar en ésta nuevas formas, estilos y mecanismos que ayudarán a sensibilizar al personal respecto a, que las buenas prácticas comunicativas conllevan a unas mejores relaciones interpersonales y al mejoramiento del ambiente laboral, productivo y competitivo.

- Se recomienda, tener un comunicador social para que este pueda implementar planes estratégicos de comunicación, en donde se le muestre a los empleados los reglamentos donde se estipule la forma de acercarse o comunicar algo a una persona es especial y pueda medir los resultados de las estrategias implementadas.
- Buscar mecanismos y actividades que ayuden a tener en cuenta las prácticas informales como un elemento dinamizador y que ayude a la organización a fortalecer su cultura organizacional.

7. BIBLIOGRAFIA

- **Cedido por UCh RR.HH. portal de estudiantes de RR.HH** (Fecha de consulta 24 de abril de 2008) disponible en www.uch.edu.ar/rrhh
- Colaborador razón y palabra **El análisis del discurso según Van Dijk y los estudios de la comunicación (en línea) (fecha de consulta: 27 de septiembre de 2007)** disponible en:
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n26/osilva.html>
- Colaboradores de Monografías *Desarrollo organizacional*. AUTOR **JOSE FREDYS RIVAS QUINTO** Profesional en [administración](#) empresas (Fecha de consulta 24 de abril de 2008) disponible en
<http://www.monografias.com/trabajos12/desorgan/desorgan.shtml>,
- Colaboradores de Wikipedia. *Comunicación* [en línea]. Wikipedia, La enciclopedia libre, 2008 [fecha de consulta: 12 de mayo del 2008].
Disponible en <http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Comunicaci%C3%B3n&oldid=17312714>
- **COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO, Consiguiendo la ventaja competitiva.** WAGNER John A, HOLLENBECK John R.
- **COMPORTAMIENTO ORGANIZATIVO, Consiguiendo la ventaja competitiva.** WAGNER John A, HOLLENBECK John R.
- **FERNANDEZ, COLLADO. Carlos.** La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas. México. Pág. 61
- **FERNANDEZ, COLLADO. Carlos.** La comunicación en las organizaciones. Ed. Trillas. México.
- **GÁMEZ, Gastélum, Rosalinda :** (2007) *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas*. Edición electrónica gratuita. Texto completo en www.eumed.net/libros/2007a/221/

- LONDOÑO, J. Arturo. GESTION DE LA IDENTIDAD EMPRESARIAL La imagen corporativa al interior de la organización.
- MENDEZ, ALVAREZ. Carlos Eduardo. Transformación Cultural en las Organizaciones: Un Modelo para la Gestión del Cambio.
- PSICOLOGÍA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES. R. Katz y D. Khan.
CAPÍTULO ORGANIZACIÓN
- Tamayo y Tamayo. Mario. El proceso de la investigación Científica. Ed. 3ª. Limusa – Noriega Editores, México. 1994,
- Teun A, Van Dijk. *La Pragmática de la Comunicación Literaria*, literaria. Madrid: Arco,
- WATZLAWICK Paul, BEAVIN Bavelas J. y D.D Jackson, Teoría de la comunicación Humana, Interacción, patologías y paradojas.

GLOSARIO

Organización:

“Sistema abierto cuyas partes están relacionadas entre sí y con el medio ambiente. La interdependencia de las partes del sistema (denominadas subsistemas) afecta y son afectadas mutuamente. Lo cual conlleva a considerar que las redes de comunicación dentro de una organización pueden considerarse como superpuestas”⁵³

Prácticas comunicativas

Entendidas como el las acciones o actividades que permiten la interacción entre los individuos para generar intercambio bien sea cognoscitivas u operativas en cualquier escenario del contexto organizacional

Cultura Organizacional

“Entendida como el conjunto de hábitos, costumbres, ideología, valores y comportamientos compartidos por los integrantes de la organización, se transmite de generación en generación, un modo de vida que ajusta a los que van llegando desde la observancia de sus compañeros a una serie de normas, costumbres e intereses creados a partir de la supervivencia y continuidad temporal del colectivo mismo”⁵⁴

⁵³ PSICOLOGÍA SOCIAL DE LAS ORGANIZACIONES. R. Katz y D. Khan. CAPÍTULO ORGANIZACIÓN

⁵⁴ LONDOÑO, J. Arturo. GESTION DE LA IDENTIDAD EMPRESARIAL La imagen corporativa al interior de la organización. Pág. 189

ANEXOS No 1

BITACORA HERRAMIENTA: OBSERVACION NO PARTICIPANTE

Fecha	Hora de inicio	Hora de culminación	Lugar	OBSERVACION (lo más relevanmte)	Nombre del investigador
6/3/ 2008	4:00 PM	6:00 PM	Area administrativa (ver Fotografia No 1)	Se observó, que el "slogan" de la empresa se encuentra pintado en la pared de dicho Departamento y en la fachada de la organización, que aunque no se repita o nombre a diario en las reuniones o demás, dicha frase en las paredes sirve de recordación para los colaboradores de la organización.	Santiago García López
13/03/2008	15:00	4:30 PM	area de producción (ver Fotografia No 2)	Se observó que mientras se trabaja, los colaboradores de este departamento interactúan entre si, al momento de surgir alguna duda, entre ellos mismos se colaboran para dar respuesta a la necesidad	Santiago García López
03/04/2008	5:00 PM	6:15 PM	Area administrativa	En el día de hoy, se observó que existe un "lider" al cual la mayoría de colaboradores escuchan atentamente, este "lider" propone ideas y es el que habla en mayor proporción.	Santiago García López
10/04/2008	2:00 PM	4:00 PM	Area administrativa (ver Fotografia No 4)	Respecto al contacto entre los colaboradores, se observó que se generan espacios de interacción, en donde se hablan temas acerca de la empresa, con el objetivo de afianzar la confianza y fortalecer las relaciones interpersonales.	Santiago García López
2/5// 2008	3:30 PM	5:00 PM	Area de producción (ver Anexo No 4)	se observó a la entrada de la organización, la certificación BOREAU VERITAS, a la vista de todos los visitantes y colaboradores de la organización	Santiago García López

Fotografía No 1---Slogan pintado en la Pared y en la fachada de la empresa



Fuente: Santiago García López

Fotografía No 2---interacción entre los colaboradores para resolver dudas



Fuente: Santiago García López

Fotografía No 4—capacitación sobre la certificación BOREAU VERITAS



Fuente: Santiago García López

Anexo No 2

TRANSCRIPCION GERENTE REGIONAL Jueves 6 de Marzo de 2008

Mi nombre es Carolina Bedoya Mayorga., soy Gerente Regional de SOEXCO LTDA, hace 4 años estoy dentro de la empresa eh crecido prácticamente acá me han dado la oportunidad de ir escalando profesionalmente, empecé como ejecutiva comercial, a los 2 meses fui asistente de mercadeo y ventas, y luego de 8 meses fui jefe de talento humano y a partir del 1 Enero de 2008, soy gerente regional ha sido un trabajo arduo, trabajo pues por amor a la empresa mas que todo soy orgullosa de ser SOEXCANA y de tener la empresa a cargo mío.

S.G: Por favor cuente que es SOEXCO LTDA

Soexco Ltda. Es una empresa líder en puertas eléctricas básicamente, somos importadores de una marca llamada peccini del brasil, para Colombia solo vende peccini SOEXCO Ltda., esos motores pues somos los que nosotros comercializamos y en este momento estamos buscando distribuidores y somos los que automatizamos la puerta, básicamente que es SOEXCO, Soexco también es una empresa donde , primero se hace el diseño de la puerta , te instala la puerta te fabrica , te hace soporte para toda la vida te da garantía, entonces yo creo que es mucha seguridad la que se le da al cliente, porque básicamente muchas personas van a comprar en una puerta en un taller satélite y a los 15 días van allá y les dicen “ no, el señor se cambio, se fue para otro garaje”, entonces eso es lo que nosotros damos vendemos seguridad y damos seguridad al cliente, también tenemos todo lo de cámara, circuito cerrado de televisión , controles de acceso todo lo que tiene una seguridad integral, pero básicamente somos lideres en puertas eléctricas de la región y hemos estado en Cartagena hemos estado en Villavicencio, Cali, bogota, varias partes del país instalando puertas y servios.

S:G ¿A nivel interno como es la relación con los empleados de admón. y producción?

Básicamente SOEXCO LTDA no tiene cargos ni rangos, nosotros sabemos que tenemos unos jefes inmediatos a los cuales debemos darle nuestro resultado mas que todo es un acompañamiento un trabajo en equipo, nosotros cada miércoles estamos haciendo unas capacitaciones en trabajo en equipo , donde conocemos quien es el que trabaja conmigo, donde vive , que le gusta, su teléfono, y estamos aprendiéndonos todo eso de cada uno, porque es básicamente importante, porque

si tu no sabes bien con quien trabajas, nunca vas a trabajar en equipo; entonces no tenemos ni rangos, no, todos somos una empresa y si quedo mal el de producción quedo mal soexco y si SOEXCO quien es? Soexco somos todos, entonces las relaciones son una comunicación muy , muy buena por que manejamos circulares manejamos correos, igualmente , cada supervisor o cada jefe tenemos reunión, lo que son los lunes y los viernes, los lunes, es lo que vamos a hacer toda la semana y ya el viernes miramos que lo que se programo para esa semana se cumplió.

Pues ahí se ven los resultados cada fin de mes también tenemos una reunión de las cosas que hemos realizado en el mes y además de eso lo q proponemos para mejorar cada una de las áreas, porque igualmente cada una de las áreas hay un líder donde debe liderar y dar resultados pues a la cabeza.

S.G ¿Como es esa comunicación interna de ustedes de la parte administrativa con la de producción para dar a conocer metas y lo que pasa con SOEXCO?

Igualmente, nosotros le comunicamos al jefe inmediato de ellos y cada trimestre tenemos una reunión con todos , donde les decimos la empresa va así, hemos hecho entregado tantas obras, hemos entregado , tantas satisfacciones, hemos tenido estos inconvenientes igualmente ellos se dan cuenta de todo igualmente producción una vez a la semana tiene una reunión , entonces el jefe les dice,"bueno arriba paso esto, esto y esto" entonces todos, además porque estamos certificados, esto realmente nos ayuda demasiado porque todo es un proceso, acá todo es un proceso, acá pueden patatear, pero aquí saben que acá se deben cumplir unas reglas, entonces las cuales , deben tener en cuenta que cuando van a hacer algo, deben tener un plano, tienen que tener un plano con el nombre del contrato de cómo se va a hacer y todo para no tener ningún error en la calidad de nuestro producto, entonces la comunicación de ellos, es igual, cuando necesitan algo ellos pueden subir, mandar una carta, además hay un buzón de sugerencias y hay en producción, una cartelera, que es como un muro de las lamentaciones , en la cual cada uno le dice lo que le quiere decir al otro, lógicamente no feo, pero si por ejemplo, en esas trimestrales, recoge todo eso, uno empieza, es por esto y por eso y así pues consideramos que las alianzas y relaciones van mejorando cada día mas.

S:G, ¿Con base a la certificación en cuanto ha influido en la empresa?

Totalmente, es un cambio impresionante porque nosotros tenemos que acomodarnos a unos procesos, unos procesos que hemos realizado que hemos inventado nosotros mismos, es acomodar la empresa a una organización, es planear, entonces todo ya es súper organizado, si necesitan un tornillo hay que hacer un requerimiento, hay que bajar, hay que firmar la entrega del tornillo absolutamente todo entonces así todo, todo, queda escrito, y como contra el papel nadie pelea, ningún momento va haber un inconveniente porque van a haber las pruebas de que yo se lo entregue, con el cliente por ejemplo nos decía que ésa no era la puerta que quería, ahora el diseño lo firman entonces mire “usted nos firmo el diseño” entonces es una ayuda grandísima y nos beneficiamos hartísimo y tenemos un soporte.

S,G: Aparte que actividades informales hace soexco para unir mas a los empleados

Bueno hacemos lo que te dije anteriormente, la reunión de los miércoles cada 15 días donde nos reímos hablamos y todo y hacemos el día del trabajo en una integración, lo que hacemos es lo de los cumpleaños, cuando cada uno cumple años se le da un desayuno, algo muy pequeño, pero ese día vamos todos a entregarle el desayuno a la persona, lo que nosotros queremos es que todos seamos una familia, que si tenemos que ir a trabajar todos trabajemos todos y nos sintamos en casa, porque acá pasamos la mayor parte del día, todo el día, no salimos a almorzar, a la hora del almuerzo bajamos todos al comedor almorzamos y estamos todos unidos, y ya las integraciones, diciembre y mayo día del trabajo y a veces buscamos canje con las empresas turísticas para el bienestar de los empleados.

S.G ¿Qué clases de incentivos se manejan en la empresa?

Bueno, los incentivos que se manejan en la empresa, nosotros tenemos una cartelera, abajo prácticamente en producción donde se inscriben los nombres y cada uno en la semana cada uno sabe cuantas puertas instalo y esto va sumando y al fin de cada mes cada quincena el gerente general le da una bonificación en dinero, básicamente es el incentivo mas grande que se recibe, igualmente cuando es el día del padre, la madre, es una familia

S.G ¿Cómo es esa relación entre los departamentos?

Aquí hay un líder de cada proceso, en producción hay un supervisor de producción, en técnicos hay un supervisor técnico, administrativo la representante es la gerente regional, cada uno tiene su representante y se encargan de la información y dar los resultados son los líderes, pero la reunión de los miércoles o trimestral si hay alguien a que decirle algo se le dice.

Hay reunión,

Lunes y viernes, para jefes

Empleados: cada 15 días, trabajo en equipo, motivación, incentivar

Las capacitaciones, cada líder de grupo la organiza

La trimestral, todos, se presentan informes generales.(problemas, inconvenientes) experiencias.

Anexo No 3

ENCUESTA

Objetivo: La presente encuesta tiene como finalidad determinar, a partir del apoyo de los colaboradores de SOEXCO Ltda., cuáles son las prácticas comunicativas que se presentan en la organización, así como identificar cómo estas impactan su cultura como empresa del sector metalmecánico.

La presente encuesta es de carácter **anónimo y confidencial**, solo como información agregada para este estudio, le solicitamos diligenciar en meses y años, el tiempo laborado en la empresa y su género:

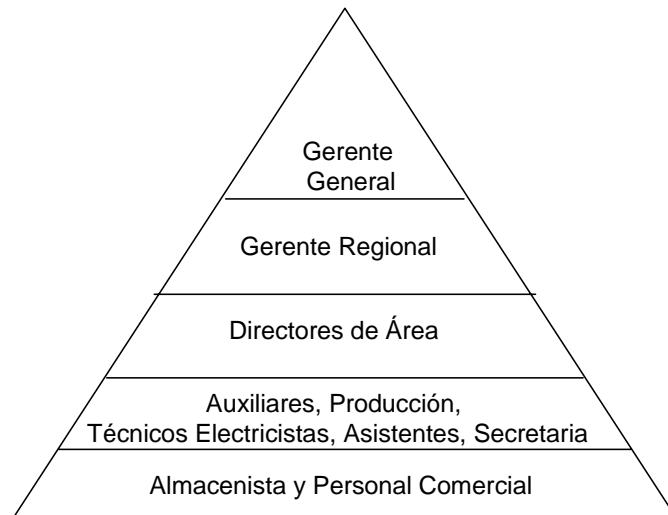
Años ____ Meses ____
Masculino ____ Femenino ____

I. PREGUNTAS ACERCA DE LA ORGANIZACIÓN: Soexco Ltda.

Organización: Se entiende como la empresa, la cual tiene relación con sus colaboradores y quienes la rodean y se reconoce que cada área depende de la otra (interdependencia). Esto exige que haya redes de comunicación, para facilitar la coordinación y el entendimiento mutuo. Está relacionado con:

- Estructura organizacional
- Procesos administrativos
- Estilos administrativos

Teniendo en cuenta que esta es la estructura jerárquica de Soexco Ltda.



1. Según el gráfico ¿Considera usted que en la empresa están claramente establecidos y diferenciados los cargos, los niveles de jerarquía y las funciones?

SI ___

NO ___

¿Por qué?

2. Califique de 1 a 4 (siendo 1 la calificación mínima y 4 la máxima) su nivel conocimiento de la estructura jerárquica de Soexco Ltda. antes de que usted viera el gráfico anterior.

1___ 2___ 3___ 4___

3. Según el gráfico anterior ¿Usted considera que esta forma de trabajar facilita el cumplimiento de los objetivos de la organización y la cooperación entre las áreas?

Sí___ No___

4. ¿Con cuál de las siguientes frases cree que se identifica más la forma de trabajo en Soexco Ltda.?

- a. En Soexco Ltda. las decisiones sólo las toma una persona, a la cual se le pide autorización para cualquier proceso, impidiendo que las decisiones de los demás (incluso directivos y administrativos) no sea tenida en cuenta.
- b. En Soexco Ltda. se preocupan más por los procedimientos, que por el objetivo final de la empresa, se nota falta de flexibilidad en las formas de trabajo y el personal está desmotivado para dar nuevas ideas repercutiendo en el descontento de los clientes.
- c. En Soexco Ltda. se trabaja haciendo acuerdos y compromisos entre jefes y colaboradores, gracias a las reuniones y a la capacidad de escuchar opiniones de los diferentes miembros de la empresa.
- d. En Soexco Ltda. se toman en cuenta las opiniones de los colaboradores, los cuales se sienten importantes para la empresa y motivados para dar lo mejor de si.
- e. En Soexco Ltda. se nota una gran confianza de los directivos hacia los colaboradores, lo cual se refleja en que se dan algunas instrucciones y no hay un permanente seguimiento y presión a sus labores.

5. Las decisiones tomadas por el jefe para el cumplimiento de los objetivos cotidianos le generan:

- Deseo de cumplirlas inmediatamente
- Deseo de aplazarlas.
- Deseo de hacer exactamente lo contrario.
- Desconfianza
- Otros ¿Cuál?_____

¿Por qué?

II. PREGUNTAS SOBRE PRÁCTICAS COMUNICATIVAS

Prácticas comunicativas:

Entendidas como las acciones o actividades que permiten la interacción entre los individuos para generar intercambio de ideas y llegar a acuerdos en la empresa. Está relacionado con:

- Comunicación Verbal
- Comunicación No verbal
- Comportamiento Grupal
- Comportamiento Individual
- Actitudes
- Comportamientos
- Temas de conversación

6. ¿Existe en la empresa un reglamento donde se estipule la forma cómo se debe acercar o comunicar hacia un directivo, jefe o compañero de trabajo?

Sí ___

No___

7. Califique de 1 a 4 (siendo 1 la calificación mínima y 4 la máxima) la forma como el estilo de comunicación entre los miembros de Soexco Ltda. ayuda a que haya un buen desarrollo de las actividades laborales

1 ___ 2___ 3___ 4___

8. Califique de 1 a 4 (siendo 1 la calificación mínima y 4 la máxima) la forma como el estilo de comunicación de los jefes hacia los colaboradores ayuda a que haya armonía y buen clima organizacional

1 ___ 2___ 3___ 4___

9. ¿En cuál de los siguientes niveles de la organización usted considera que hay mayores oportunidades de mejora desde la comunicación?

- Gerentes.
- Directores.
- Auxiliares.
- Personal de Planta.
- Otro, cuál _____

10. Califique de 1 a 4 (siendo 1 insuficiente, 2 regular, 3 buena y 4 excelente) la forma de comunicación entre los siguientes actores de la empresa:

- | | | | | |
|---|------|------|------|------|
| • Entre Directivos | 1___ | 2___ | 3___ | 4___ |
| • Entre Usted y sus compañeros de área | 1___ | 2___ | 3___ | 4___ |
| • Entre Usted y sus compañeros de otras áreas | 1___ | 2___ | 3___ | 4___ |
| • Entre Usted y su jefe directo | 1___ | 2___ | 3___ | 4___ |
| • Entre Usted y los directivos | 1___ | 2___ | 3___ | 4___ |

11. Elija el lugar de la empresa donde usted prefiere conversar libremente sobre temas no laborales:

- En su área de trabajo
- En toda la empresa
- En los pasillos
- En los baños
- En la cafetería
- No me siento cómodo conversando dentro de la empresa
- Otro, ¿Cuál? _____

12. ¿De los medios internos relacionados a continuación, cuáles considera más adecuados para que la empresa se comunique oficialmente con usted? Elija las dos opciones que sean de su mayor preferencia.

- Cartas
- Memos
- Circulares
- Carteleras
- Boletines informativos
- Cara – cara
- Correo electrónico
- Llamada telefónica
- Otro, cuál _____

13. Califique de 1 a 4 (siendo uno la calificación mínima y 4 la máxima) la efectividad de los medios anteriormente mencionados en pro de la comunicación interna.

1__ 2__ 3__ 4__

14. Califique de 1 a 4 (siendo 1 impacto nulo, 2 impacto tolerable, 3 impacto medio y 4 impacto alto) el impacto que las condiciones de infraestructura (edificio, tecnología, maquinaria, orden) y ambientales (ruido, contaminación, normas de seguridad industrial) de una empresa como Soexco Ltda. (dedicada a la industria metalmeccánica) tienen en la comunicación entre sus colaboradores

1__ 2__ 3__ 4__

15. En una escala de 1 a 4 (siendo 1 **no es importante**, 2 **a veces es importante**, 3 **es importante** y 4 **es muy importante**) califique la importancia que usted considera que hoy tiene la comunicación en la cultura de Soexco Ltda.

1__ 2__ 3__ 4__

III. PREGUNTAS SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura Organizacional:

“Entendida como el conjunto de hábitos, costumbres, ideología, valores y comportamientos compartidos por los integrantes de la organización, se transmite de generación en generación, un modo de vida que ajusta a los que van llegando desde la observancia de sus compañeros a una serie de normas, costumbres e intereses creados a partir de la supervivencia y continuidad temporal del colectivo mismo”.

Está relacionada con:

- Ideología
- Normatividad
- Valores
- Principios
- Rituales organizacionales

16. Califique de 1 a 4 (siendo 1 muy bajo, 2 bajo, 3 bueno y 4 excelente) su nivel de conocimiento de la misión, visión, valores y objetivos corporativos de Soexco Ltda.

1__ 2__ 3__ 4__

17. ¿Considera que las normas y códigos de la empresa, favorecen el cumplimiento de las metas de la misma?

Sí __ No __

La Misión de Soexco Ltda. es:

“Somos una empresa dedicada a suministrar automatismos y sistemas integrales de seguridad con tecnología de punta. Continuamente buscamos construir relaciones sociales sólidas y duraderas con nuestros clientes. Ofrecemos productos de excelente calidad a un precio competitivo que garantiza la rentabilidad y crecimiento de la empresa, así mismo les brindamos un servicio amable, cálido y oportuno.

Proporcionamos a nuestro capital humano un ambiente laboral idóneo, que les permite tener seguridad económica y oportunidades de desarrollo personal”.

18. Califique de 1 a 4 (siendo 1 **no se cumple**, 2 **en ocasiones se cumple**, 3 **muchas veces se cumple**, 4 **siempre se cumple**) el nivel de cumplimiento de esta MISIÓN, desde su punto de vista:

1__ 2__ 3__ 4__

La VISIÓN de Soexco Ltda. es:

“En el año 2008 SOEXCO LTDA será reconocida como la empresa líder en puertas eléctricas y sistemas integrales de seguridad con cobertura en el eje cafetero y sur-occidente colombiano, asegurando la calidad de sus productos y servicios con la certificación ISO 9001-2000. Estaremos en un proceso de mejoramiento continuo abiertos a las nuevas tendencias y preparados para los cambios del mercado, visionando en plazas internacionales; así mismo desarrollaremos innovaciones para ofrecer a nuestros clientes cada vez más soluciones personalizadas de acuerdo a sus requerimientos”.

19. Según la Visión mencionada, y teniendo en cuenta que estamos en el año 2008, califique de 1 a 4 (siendo 1 **estamos en un 25% del cumplimiento**, 2 **estamos en un 50% del cumplimiento**, 3 **estamos en un 75% del cumplimiento**, 4 **estamos en un 100%**) el nivel de cumplimiento de esta VISIÓN, desde su punto de vista:

1__ 2__ 3__ 4__

20. Califique de 1 a 3 (siendo 1 **no hay motivación**, 2 **hay una motivación intermitente**, 3 **hay una motivación constante**) el nivel de motivación en la empresa para cumplir la misión y visión:

1__ 2__ 3__

21. ¿Cuáles de las actividades de bienestar que programa la empresa son las preferidas por usted? Puede elegir una o varias opciones.

- Cumpleaños
- Aniversario de la empresa
- Ascensos
- Felicitaciones
- Días especiales (día del padre, de la madre, etc.)
- Ninguna. Sugiero que se celebre _____

22. En su área se tienen establecidos espacios de encuentro laborales. De los relacionados a continuación ¿En cuáles participa usted?

- Reunión semanal para la programación del trabajo
- Reunión quincenal para la programación del trabajo
- Reunión mensual para la programación del trabajo
- Reunión con los representantes de las diferentes áreas (grupo primario)
- Otras ¿Cuáles? _____
- Ninguna de las anteriores.

23. ¿Qué es lo que usted más valora de Soexco Ltda.?

24. Califique de 1 a 4 (siendo 1 la calificación mínima y 4 la máxima) qué tan identificado se siente con Soexco Ltda. desde los valores que la empresa y sus líderes le comunican)

1__ 2__ 3__ 4__

25. Califique de 1 a 4 (siendo 1 la calificación mínima y 4 la máxima) el nivel de interés de Soexco Ltda. por la calidad de vida de sus colaboradores

1__ 2__ 3__ 4__

Si tiene observaciones adicionales o sugerencias, le agradecemos emplear este espacio:

Anexo No 4

Certificación BOREAU VERITAS



Fuente: Santiago García López

Frases pintadas en la pared, para incentivar a los empleados



Fuente: Santiago García López

Capacitaciones sobre los nuevos soportes para la certificación BOREAU VERITAS



Fuente: Santiago García López

Pausas activas (salud ocupacional)

Depto Administrativo



Depto. Producción



Fuente: Santiago García López